

## 2. Notas sobre Participação em Comitês Educativos e Conselhos de Representantes

### PARTICIPAÇÃO FORMAL/INFORMAL

1. A base de legitimação pode variar de um sistema de normas e acordos formalmente elaborados pela organização, até uma situação informal, não estabelecida de forma escrita, originada do consenso e da interação entre os membros.

2. No Comitê Educativo distinguimos três bases de legitimação da participação formal:

a) a base legal, constituída pelas cláusulas do Estatuto Social da Cooperativa, que prevêm a criação e funcionamento do Comitê Educativo e das Comunidades Cooperativistas.

b) a base contratual, representada pelo Regimento Interno do Comitê Educativo e das Comunidades Cooperativistas, contendo previsões sobre a sua criação, desenvolvimento e funcionamento interno.

c) as políticas da administração da Cooperativa, que são representadas por determinações unilaterais, de forma escrita ou não, sobre o envolvimento dos vários grupos ou de indivíduo(s) nas decisões sobre a organização.

3. Definido como a "ponte de ligação" entre a Administração da Cooperativa e o seu quadro social, os dirigentes entendem que toda a comunicação das bases com a alta administração deve, necessariamente ser realizada por meio do Comitê Educativo. Usualmente o Regimento Interno do Comitê Educativo e o Estatuto Social da Cooperativa estabelecem que o Comitê Educativo é o principal meio de comunicação dos associados com a Administração da Cooperativa e vice-versa, devendo para isso:

"(a) levar à administração as aspirações, opiniões pareceres e pensamentos dos associados sobre a atuação da cooperativa.

b) levar à administração reclamações sobre fatos ocorridos, devidamente fundamentados, solicitando providências.

c) levar aos associados o pensamento da administração sobre medidas que foram ou serão tomadas, divulgando junto aos associados, com as necessárias explicações, as decisões administrativas da cooperativa.

d) promover a harmonia entre os associados e funcionários, criando um clima de cooperação necessário ao desenvolvimento perfeito das atividades da cooperativa.

e) assessorar o Conselho de Administração em decisões, quando for consultado.

f) apresentar sugestões à administração, para solução de problemas".

4. A prática participativa do Comitê Educativo está direcionada a criar soluções mediadoras para a tensão entre democracia formal - representada pelos órgãos e pelas regras voltadas para o processo de tomar decisões (regimentos, estatuto, etc.), e democracia real - a rede de distribuição do poder formada de fato entre os indivíduos, dirigentes e grupos organizados dentro e fora da Cooperativa.

5. O aspecto fundamental presente em ambas as dimensões de democracia tem relação com o processo da tomada de decisões e refere-se à questão "quem decide em favor de quem?".

6. Tanto o Estatuto Social, quanto o Regimento Interno preservam os interesses do grupo privilegiado dos cooperados detentores do poder na organização.

O Estatuto Social faculta a criação do Comitê Educativo e das comunidades rurais, pelo Conselho de Administração sem que forme, entretanto, qualquer poder de ação e deliberação administrativa. Por meio deste dispositivo, estabelece-se a virtual dependência do Comitê ao Conselho de Administração.

7. As reuniões do Comitê Educativo consistem em um ritual onde os coordenadores de comunidade encaminham à administração uma série de "pedidos" das comunidades, e, por sua vez, a administração repassa informações às comunidades e presta contas dos "pedidos" anteriores que foram ou não atendidos. Reforça-se, neste momento, uma tradição paternalista e legitimadora da estrutura dominante do poder.

8. O controle deste espaço de poder se processa por meio de diversos artifícios, seja pelo envolvimento da Diretoria induzindo a escolha dos representantes comunitários no Comitê Educativo, ou direcionando o trabalho a ser desenvolvido nas comunidades.

9. Dessa forma, dá-se o pleno cumprimento da democracia formal, com o cumprimento das exigências legais e estatutárias, sem que se tenha, entretanto, efetiva democracia real. Essa pode ser avaliada relativamente às modalidades, intensidade e condições da participação direta e indireta dos cooperados nas decisões e nos serviços.

## PARTICIPAÇÃO DIRETA/INDIRETA

1. Corresponde às características de centralização do sistema de participação representado pelo Comitê Educativo, ou seja, o nível e a variedade de participação dos grupos nas decisões estratégicas em relação ao número de grupos na organização. Quanto maior o nível de participação de um número maior de grupos numa organização, menor a centralização.
2. O fato de haver participação dos membros da organização pode não significar uma delegação de poder. A decisão final ainda permanece nas mãos dos dirigentes superiores. Dessa forma, pouco poder está realmente sendo delegado e a participação ocorre, no máximo, em nível de consulta. Mesmo que a participação contribua para a tomada de decisão, não há descentralização ou delegação do poder, a menos que ela contribua para a decisão real.
3. O envolvimento pessoal e imediato dos membros da organização no processo decisório representa a forma ideal de participação em todos os esquemas teóricos que tratam da questão da participação democrática. O pressuposto básico do modelo de Comitê Educativo é democratizar a participação no processo decisório, facilitando, pela descentralização dos locais de discussões na área de ação da cooperativa, o envolvimento de um maior número de cooperados.
4. O esquema de representação comunitária junto ao Comitê Educativo, obscurece o caráter de participação direta pela forma como são escolhidos os representantes comunitários e o seu despreparo para exercer tal mandato.
5. A intensidade com a qual os participantes do Comitê Educativo têm acesso ao processo de tomada de decisões é praticamente irrelevante quando se trata de questões decisórias de relativa importância e relacionadas a questões vitais da administração da Cooperativa. Observa-se fraca vinculação do Comitê Educativo na Estrutura decisória da Cooperativa.

## ACESSO À PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES

1. Para analisar o acesso à participação nas decisões, elaboramos a seguinte relação de comportamentos possíveis:

Situação 1 - nenhuma informação é fornecida aos cooperados sobre uma decisão a ser tomada.

Situação 2 - cooperados são informados em seqüência a uma decisão a ser tomada.

Situação 3 - cooperados podem opinar sobre a decisão a ser tomada.

Situação 4 - opinião dos cooperados é considerada no processo decisório.

Situação 5 - cooperados têm direito a veto, tanto negativamente por meio do bloqueio da decisão tomada, quanto positivamente ao se possibilitar suas contribuições para introduzir modificações na decisão.

Situação 6 - a decisão é de responsabilidade total dos cooperados em conjunto com os dirigentes (todos membros co-proprietários da organização cooperativa) sem distinção entre dirigentes e não-dirigentes.

2. O ponto crítico para a análise de um sistema participativo é aquele em que os membros passam a ter acesso ao fluxo de informações relevantes relacionados a uma decisão particular.

3. Nas situações 2 a 4, a manipulação de informação permanece sob controle dos dirigentes e a função participativa dos membros da organização é receber e/ou providenciar informação. Entretanto, o significado psicológico dos comportamentos implícitos nas situações 2 a 4 tendem a se diferenciar, em virtude dos graus de participação dos membros na tomada de decisão e das estruturas e processos organizacionais que são mobilizados.

4. Na situação 5, os membros da organização podem manipular informação e colocar em evidência suas preferências e necessidades. Além disso, a capacidade de vetar uma decisão implica em arranjos de tomada de decisão nos quais a participação, exceto a dos dirigentes superiores, cessa, e um novo sistema organizacional de poder e de influência surge envolvendo processos, tais como, negociação e acordos coletivos e/ou individuais.

5. A Situação 6 representa a completa equalização do poder, na qual todos os membros da organização têm igual acesso à elaboração da decisão e um equivalente potencial de influenciar a decisão. Os conceitos de delegação e de controle são

ampliados, e as regras decisórias e a distribuição de poder e responsabilidades entre os participantes são extremamente elaboradas.

6. A participação do Comitê Educativo no processo de tomada de decisão é essencialmente restrita às Situações 1 a 4, dependendo do conteúdo, importância e complexidade da decisão.

7. A racionalidade da participação nesse caso é própria dos modelos teóricos de desenvolvimento humano e produtividade e eficiência. Essa racionalidade reconhece a existência do estilo da "liderança participativa" com suas características manipulativas, em busca de ampliar o envolvimento dos cooperados somente naqueles aspectos decisórios considerados apropriados pelos dirigentes da cooperativa.

8. Os comportamentos das Situações 1 a 4 se enquadram no paradigma da participação como estratégia de intervenção organizacional, uma tentativa de evitar o estabelecimento de compromissos entre os conflitos de poder e os interesses das bases.

## CONTEÚDO, IMPORTÂNCIA E COMPLEXIDADE DAS DECISÕES

1. Classificam-se os temas decisórios discutidos pelas comunidades cooperativistas e pelo Comitê Educativo em quatro grupos :

*a) decisões relacionadas ao associado como usuário dos bens e serviços.*

*b) decisões relacionadas ao associado como dono ou co-proprietário do empreendimento cooperativo.*

*c) decisões relacionadas à estruturação e funcionamento do Comitê Educativo.*

*d) decisões relacionadas a assuntos diversos.*

2. Esta categorização refere-se aos conceitos centrais:

- a dupla dimensão da cooperativa, simultaneamente econômica (empresa) e social (sociedade de pessoas);

- a dupla qualidade do associado como dono ou co-proprietário da cooperativa ( participação ativa e decisória na organização )e como usuário (participação passiva ou receptiva).

### 3. Em geral, observa-se:

I. o pouco envolvimento do Comitê Educativo na discussão dos aspectos administrativos da Cooperativa. Tanto as decisões fundamentais, que definem os objetivos, as prioridades e as políticas empresariais, quanto as decisões técnicas relevantes, de natureza técnico-econômica visando o funcionamento eficiente da organização, são focalizados de forma assistemática de modo a não interferir no poder central.

II. a inexistência de um planejamento das atividades, a insuficiente capacitação dos coordenadores de comunidade e a precária formação doutrinária cooperativista

III. não existe um acordo tácito sobre a definição dos problemas fundamentais que afetam as pessoas na comunidade, como base para a definição de um plano de trabalho.

IV. o técnico não tem possibilidade de saber o que a comunidade quer. A comunidade, por sua vez, não define a sua expectativa e interesse em relação ao trabalho cooperativo, base essencial para a programação do técnico.

V. Atualmente existe uma tendência de se definir uma linha de ação para as comunidades em torno da disseminação de informação para o desenvolvimento tecnológico da produção. Existem vantagens e desvantagens nesta proposta: a vantagem relaciona-se à melhoria da qualidade da produção de leite; a desvantagem é ocupar todo o espaço político do Comitê Educativo com a discussão sobre a técnica, em detrimento das informações e dos debates em torno das questões administrativas, operacionais e políticas da cooperativa.

VI. sobre as reuniões das comunidades e as reuniões do Comitê Educativo circula uma questão fundamental: a reunião é da cooperativa ou dos produtores cooperados? Tudo indica que a Cooperativa promove a reunião, e convida os produtores. É uma inversão de valores."

VII. As atividades de desenvolvimento comunitário e as solicitações e serviços comunitários a entidades governamentais (recuperação de estradas vicinais, de escolas, abastecimento de água, por exemplo) são discutidas com muita ênfase.

## ALCANCE SOCIAL DA PARTICIPAÇÃO

1. Refere-se a questões sobre o tipo de indivíduos envolvidos no sistema participativo e a extensão do seu envolvimento social no processo decisório.
2. Um alcance social limitado implica em que o sistema participativo representado pelo Comitê educativo considera, direta ou indiretamente, somente os interesses de algumas partes da organização.
3. O Comitê Educativo não inclui todo o quadro social da Cooperativa e, portanto, os resultados da ação participativa se referem, principalmente, aos associados das comunidades envolvidas. Alguns resultados podem ser generalizados a todo o quadro social.
4. As deliberações do Comitê Educativo são segmentadas e encaminhadas aos setores da empresa relacionados ao assunto em questão produzindo um impacto significativo no processo de interação social do sistema participativo, uma vez que não contribui para a formação de uma unidade de ação culminando com a intervenção em distintos processo organizacionais.
5. Privilegia-se, em maior grau, a participação individual dos membros do Comitê Educativo em detrimento da participação grupal.
6. Nessas circunstâncias, a "liderança participativa" (DACHLER, WILPERT, 1978) se destaca no processo participativo em detrimento dos grupos de cooperados os quais representam.
7. Portanto, o alcance social da participação é influenciado pela forma como são escolhidos os representantes comunitários, pela inexistência de ações sistemáticas de capacitação dos representantes comunitários para exercerem suas funções e pela forma como as contribuições do Comitê Educativo e das comunidades são encaminhadas à administração da Cooperativa.

## POTENCIAL DE PARTICIPAÇÃO

1. A participação está relacionada a uma variedade de valores e objetivos e assume diferentes propriedades estruturais e operacionais sob várias configurações, das quais resultam uma variedades de resultados.

2. O potencial de um sistema social participativo, ou seja, a sua capacidade de alcançar o resultado idealizado, é determinado pela seqüência e pelo inter-relacionamento de três dimensões da participação: dos valores, crenças e objetivos dos implementadores; passando pelas propriedades dos arranjos participativos; e pelos resultados da participação.

3. No caso do Comitê Educativo, o potencial de participação pode ser estabelecido pela definição dos objetivos principais pretendidos pela ação participativa: promover a participação dos cooperados na Cooperativa, eliminando as conseqüências indesejáveis do seu não-envolvimento.

4. O potencial deste arranjo participativo foi delineado pelas suas propriedades particulares:

acesso limitado às decisões  
conteúdo restrito das decisões  
sistema participativo formalmente imposto  
alcance social limitado

que estão de acordo tanto com os valores e objetivos subjacentes aos interesses dos implementadores (aumentar o volume de produção de leite, aumentar a estabilidade econômica da organização, melhorar a imagem dos dirigentes perante os cooperados), quanto em relação ao contexto existente.

5. A promoção da participação dos associados no processo decisório da Cooperativa é conseqüência da situação social em sua totalidade, na qual se encontram tanto os cooperados (que estão na base deste poder) quanto os dirigentes eleitos (que detêm o poder decisório), que fazem parte do processo democrático de tomada de decisões e, portanto, são afetados pelos processos de participação democrática e de controle da Cooperativa.

6. A contradição havida entre a definição dos objetivos almejados pela participação e as propriedades do arranjo participativo (o Comitê Educativo), emerge pela não consideração do ponto de vista da situação social em sua totalidade. A perspectiva aceita parece corresponder à realidade social como definida por alguns membros da organização, no caso os dirigentes eleitos.

## LIMITES CONTEXTUAIS DA PRÁTICA PARTICIPATIVA

1. Os fatores contextuais que limitam e conformam o potencial participativo do Comitê Educativo estão relacionados a:



a) características sociais do contexto do qual emergem os valores e os objetivos da participação.

b) características tecnológicas da organização cooperativa analisada e da cooperativa central à qual está vinculada.

c) características dos grupos de cooperados envolvidos na ação participativa.

2. Esses fatores contextuais imprimem limitações ao potencial participativo na medida em que relativizam em alto grau os valores, pressupostos e objetivos dos implementadores os quais refletem em várias configurações das propriedades da participação e implicam em resultados específicos e previsíveis. Ou seja, o quadro de referência dos participantes das atividades do Comitê Educativo é determinado por uma visão particular e interessada dos dirigentes em relação ao resultado que se pretende com o envolvimento do Comitê no processo decisório

3. Constituem limites para a ação participativa do Comitê Educativo no processo decisório:

a) o sistema de relações industriais da Cooperativa com a Cooperativa Central. Esta impõe àquela um padrão administrativo, comercial, tecnológico e político que possui alto poder de determinação do padrão de desenvolvimento econômico e social do empreendimento cooperativo.

b) o espectro da distribuição social dos produtores associados caracterizada pela elevada concentração do número de produtores com pequena produção, pela heterogeneidade do quadro social, e pela insignificante representatividade do grupo de pequenos produtores nos cargos eletivos de direção da empresa.

c) a inexistência de programas sistematizados de capacitação de cooperados para participar do processo decisório participativo no espaço criado pelo Comitê Educativo.

d) a impossibilidade do sistema de comunicação da organização em atender de forma conseqüente a demanda dos cooperados por informação no sentido de dinamizar o processo participativo.

e) a aceitação acrítica pelos cooperados de uma concepção de estrutura organizacional cooperativa de características marcadamente autocrática e concentradora das decisões.

## 3. A PRÁTICA DA EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA

Define-se a educação cooperativista como um processo e um método para formular e executar políticas de educação cujas características se referem a aspectos essenciais à prática da cooperação: a gestão democrática. Compreende o processo propriamente dito de preparação e adoção de planos e estratégias por decisões das bases cooperativistas e dos dirigentes e sua execução por parte do órgão responsável pela administração do serviço educacional e pelo esquema de organização comunitária adotado pela cooperativa.

Aqui nos interessa, de modo mais explícito, o planejamento da educação cooperativista como instrumento a serviço do processo mais amplo do sistema de finalidades da sociedade e da empresa cooperativa, distinguindo e correlacionando seus aspectos técnicos, políticos e administrativos.

As relações entre os aspectos do planejamento educacional da cooperativa devem receber uma atenção maior e mais cuidadosa, sendo o único modo de suprimir os equívocos observados com frequência na efetivação da prática da educação nessas empresas, e assegurar assim uma vigência real unida a uma maior eficácia à Educação Cooperativa.

### 3.1. O Planejamento da Educação Cooperativista como Processo Técnico

Em seus aspectos técnicos, o planejamento da educação cooperativista é um processo metódico, interdisciplinar e permanente de diagnóstico da realidade e previsão das necessidades das comunidades associadas e da cooperativa em matéria educacional, técnica e social, assim como de determinação das ações e meios alternativos necessários para satisfazê-los; em síntese, é uma metodologia de análise, previsão, programação e avaliação do desenvolvimento educacional cooperativo.

Perseguindo este fim, utiliza, adapta e combina conceitos e técnicas de pedagogia, educação comparada, economia, sociologia, antropologia cultural, demografia, estatística, administração e de outras disciplinas auxiliares relacionadas com a quantificação e explicitação dos fatos sociais. Neste sentido, é indispensável a presença de pessoal técnico especializado capaz de aplicar esses conceitos e técnicas à solução dos problemas de desenvolvimento educacional cooperativo, ou seja, de desenvolvimento da capacidade de participação dos cooperados, dirigentes e funcionários da cooperativa.

Em conseqüência, para a eficácia do planejamento da educação cooperativista, exige-se a criação, ou fortalecimento, de certos mecanismos técnicos que antes não se consideravam necessários ou desempenhavam um papel

secundário na organização cooperativa, assim como o enriquecimento do quadro de pessoal da administração cooperativa, por meio da contratação ou capacitação de pessoal especializado nesta atividade.

Assim como ocorre em outros campos de planificação, o processo de planejamento educacional cooperativo, em seus aspectos técnicos, exige a aplicação de conceitos e procedimentos específicos que contribuam para realizar suas tarefas de diagnósticos, prognósticos e programação. Tais conceitos e métodos se referem a três aspectos principais:

1. a interdependência dos fatos educacionais com os culturais, econômicos e sociais, e suas relações em contextos históricos e sociais determinados;
2. a compreensão do que se passa ao nível da realidade social na qual se vive e da posição que se ocupa no seu quadro de correlação de forças sociais;
3. metodologias gerais e técnicas específicas aplicáveis para efetuar as diversas análises, previsões e projeções, assim como para o tratamento dos diferentes elementos que compõem o plano educacional: fixação de objetivos e metas, elaboração de programas e projetos de atividade, determinação de recursos disponíveis, etc.

Quanto às metodologias devem ser empregados os princípios e métodos da **pesquisa participativa**, cuja característica principal é "a organização da comunidade para participar de várias e até de todas as etapas do processo de pesquisa, desde a escolha do(s) problema(s), até a definição de uma estratégia educativa que coadjuve com uma solução"<sup>1</sup>. As diferentes situações históricas, sociais, econômicas e políticas em que foram aplicadas a metodologia da pesquisa participativa, e os resultados obtidos, nos permite verificar a aplicabilidade da metodologia no caso da educação cooperativista.

Antes de expor uma estruturação metodológica da pesquisa participativa para o planejamento da educação cooperativista, enumeraremos alguns aspectos e exigências da metodologia.

Na definição de Educação Popular proposta por Beatriz Costa<sup>2</sup> encontramos os seguintes elementos que podem ser aplicados ao caso da pesquisa participativa em educação cooperativista:

- a) é um processo que tem como referência fundamental os interesses dos associados das cooperativas;
- b) é uma prática comprometida com a participação das bases comunitárias dos associados na elaboração e apropriação de um **saber-instrumento**, que as leva a formular e encaminhar propostas para a modificação de suas condições sociais de participação e controle democrático na cooperativa.

---

<sup>1</sup> PINTO, João Bosco G. A pesquisa-ação como prática social. In:\_\_\_\_. Contexto e educação. Ano 1, nº 2, abr./jun. 1986. p. 31.

<sup>2</sup> COSTA, Beatriz B. Para analisar uma prática de educação popular. In:\_\_\_\_. Educação popular. Suplemento do CEI nº 17, abril 1977. Tempo e Presença Editora, Rio de Janeiro.

Para analisar ou planejar qualquer programa de educação cooperativa a partir da utilização dessa metodologia, é necessário contemplar três grandes aspectos:

1. aspectos relativos à realidade social e econômica existente na comunidade associada;
2. aspectos relativos à atuação educativa propriamente dita; e
3. aspectos relativos à instituição cooperativa através da qual a atuação educativa chega às bases comunitárias organizadas.

Para cada um destes aspectos podem ser formuladas perguntas detalhadas que nos esclarecem o sentido da prática da pesquisa participativa no planejamento da ação educacional nas cooperativas:

#### **A. Perguntas relacionadas com a realidade social existente:**

- Que se conhece das necessidades e possibilidades dos grupos de associados, dirigentes e funcionários com os quais se vai trabalhar?
- Que se conhece da conjuntura sócio-econômica da empresa e das comunidades?
- Que se conhece da posição que os indivíduos e os grupos que participam do trabalho educativo ocupam no processo de produção.
- Em que medida se procura relacionar as necessidades e as possibilidades daqueles grupos com o contexto social que as condiciona?

#### **B. Perguntas relacionadas com a atuação educativa:**

- O que deve ser realizado para que os grupos e os indivíduos, integrantes da prática educativa, elaborem e se apropriem de conhecimentos necessários para o esclarecimento de sua problemática e de soluções comuns para a mesma.
- Que pretendem os agentes educativos com a proposta concreta que tem esta prática, considerando o momento da realidade social?
- Que pensam fazer para concretizar esta proposta?
- Como será encaminhado pedagogicamente o trabalho?
- Que se pretende com o trabalho educativo?
- Em que medida aquilo que se pretende com este trabalho corresponde à atribuição que cabe à educação cooperativa cumprir hoje na sociedade e empresa cooperativa?
- Em que medida esta proposta leva em conta a experiência social atual dos diferentes grupos envolvidos e suas possibilidades de aplicar essa experiência?
- Que se fará para concretizar o que se pretende?
  - que tipos de atividades serão realizadas com os grupos?
  - em que medida as atividades oferecerão oportunidades para concretizar o que se pretende alcançar com a prática educativa?
  - em que medida as atividades correspondem às necessidades e possibilidades atuais dos grupos que participam nesta prática?
- Que saber-instrumento (conhecimento, valores, atitudes) será elaborado através do trabalho educativo?
- Em que medida haverá um intercâmbio ou troca entre o saber dos grupos e o dos técnicos-agentes?

- Em que medida este saber será apropriado por todos? Isto é, se traduzirá em uma compreensão mais fundamentada do cooperativismo? em uma nova solidariedade entre os indivíduos e grupos que vivem a mesma problemática da cooperação? em novas propostas de atuação, possíveis e conseqüentes com os interesses dos associados?
- De que modo o trabalho será encaminhado (a pedagogia na prática da educação cooperativa):
  1. em que medida o modo de encaminhar o trabalho educativo corresponderá ao que se pretende com ele?
  2. que situações pedagógicas serão criadas de modo a favorecer um intercâmbio ou troca para que os técnicos-agentes e os grupos participem com seu saber na elaboração do conhecimento?
  3. em que medida a relação entre técnicos-agentes e grupos permitirá que estes grupos expressem suas experiências e preocupações atuais?
  4. em que sentido os grupos encontrarão oportunidades para decidir o que fazer?

### **C. Perguntas relacionadas com a instituição cooperativa:**

- Que possibilidades concretas a instituição oferece - e que possibilidades ela não oferece - para a realização de um trabalho de educação cooperativa?
- Em que medida existe um consenso em torno do que se pretende com o trabalho educativo? Em que medida as possíveis diferenças interferirão no trabalho educativo?
- Em que medida os agentes do programa explorarão todas as possibilidades institucionais?

A estruturação metodológica da pesquisa participativa, elaborado por Marcela Gajardo<sup>3</sup>, adaptado às necessidades do planejamento da educação cooperativa pode ser entendida como se apresenta no Quadro 1.

## **3.2. O Planejamento da Educação Cooperativista como Processo Político**

Em seu aspecto político, o planejamento se identifica com o processo de tomada de decisão da cooperativa através de seus órgãos de gestão e de direção, bem como da base de associados organizados. Em outras palavras, é o processo pelo qual as alternativas e os planos preparados pelas comunidades, pelos técnicos e pelos dirigentes se convertem em política, orientação e norma das atividades da cooperativa.

Em matéria educacional, as decisões podem tomar formas e conteúdos muito diversos: reduzir-se à formulação de propósitos e diretivas gerais da ação ou estabelecê-los de modo detalhado, ter um caráter imperativo ou simplesmente indicativo.

Em geral, as decisões se referem a assuntos da maior importância como os seguintes: objetivos e metas por alcançar, prioridades da ação educativa, modificações ou reformas substanciais a introduzir na comunidade associada ou

<sup>3</sup> GAJARDO, Marcela. Pesquisa participante: propostas e projetos. In: BRANDÃO, Carlos (org.). Repensando a pesquisa participante. São Paulo, Brasiliense, 1984.

contratada pela cooperativa, nível e composição dos recursos financeiros destinados à educação, distribuição de responsabilidades e cooperação no esforço educacional; ou seja, orientam-se para uma política educacional, entendida esta como um conjunto coerente de decisões que tendem à satisfação de objetivos bem definidos.

Para um planejamento ser eficaz, é necessário estabelecer uma inter-relação entre o elemento técnico, ou de concepção, e o elemento político, ou de decisão. Para estabelecer uma relação funcional entre os aspectos técnicos e políticos do planejamento da educação cooperativista parecem necessárias certas condições:

- Em primeiro lugar, a situação adequada do órgão de educação, na estrutura organizacional da cooperativa, a clara definição de suas funções e sua articulação institucional e operacional com os órgãos que repartem a responsabilidade das decisões;
- Em segundo lugar, é necessário que exista uma “atividade favorável ou desenvolvimento” das relações associado/empresa cooperativa entre os encarregados da tomada de decisões. Ou seja, que estes sejam dotados de uma visão de longo alcance, de uma motivação social, de uma firme vontade de acelerar o desenvolvimento da educação cooperativista e de efetuar as modificações que isto supõe;
- Em terceiro lugar, é necessário que o planejamento da educação cooperativista se faça respeitável, demonstrando efetivamente sua utilidade e eficácia. Não cabe esperar que o órgão de educação que funciona mal, com resultados excessivamente lentos, difusos e pouco fundamentados, possam ser considerados seriamente por aqueles que adotam decisões; pelo contrário, trabalhos bem realizados, oportunos e bem apresentados, são, muitas vezes, suficientes para que os associados e os dirigentes apreciem o valor da educação cooperativista e utilizem suas contribuições.

### **3.3. O Planejamento da Educação Cooperativista como Processo Administrativo**

Em seus aspectos administrativos, o planejamento educacional da cooperativa consiste na série coordenada de atividades que realizam os diversos órgãos executivos da administração destes serviços (Departamento de Educação, por exemplo) e os órgãos de representação comunitária organizados (Comitê Educativo, por exemplo), em função e em cumprimento das políticas e dos planos adotados neste sentido; o planejamento educacional da cooperativa é um processo de atividade administrativa programada.

O planejamento da educação cooperativista persegue um fim eminentemente prático: que as iniciativas, decisões e atividades adotadas ao nível dos órgãos operacionais, dos órgãos de gestão, e dos órgãos de representação comunitária, insiram ordens, as executem e avaliem dentro do marco e da perspectiva de um plano de educação preciso e compreensível.

A educação cooperativista coloca as cooperativas diante de imperativos de organização, procedimento de trabalho, pessoal técnico especializado, para cuja satisfação não estão capacitadas na maioria dos casos. Isto implica que, ao lado do esforço para desenvolver os mecanismos e trabalhos técnicos de educação, é indispensável criar e assegurar as condições mínimas de funcionamento quanto a uma ação decidida em favor da sua estruturação e tecnificação. Seria utópico pensar na possibilidade de inserir o processo de educação cooperativista dentro de um contexto administrativo que não o compreenda, o recuse, ou, por inércia, o torna ineficaz.

Para se evitar o divórcio entre administração e educação cooperativista, e criar perspectivas favoráveis a essa última, algumas condições e medidas parecem indispensáveis.

Em primeiro lugar, não se deve separar o órgão responsável pela administração da educação cooperativista e as comunidades associadas organizadas, atribuindo aos primeiros a função de conceber e elaborar os planos educacionais e, aos segundos, a tarefa de colocá-los em prática. Esta simplificação, que desconhece a complexidade do processo educativo nas cooperativas, desperta resistência por parte dos associados e constitui o maior obstáculo para a organização e realização de um planejamento das atividades educacionais. O correto é conceber o planejamento da educação como um processo no qual - e com características, oportunidades e graus diversos - participam os órgãos que integram a administração cooperativa em seus diferentes níveis (principalmente o setor técnico educacional da cooperativa) e o complexo comunitário organizado dos associados.

A criação de órgãos específicos para educação cooperativista responde à necessidade de:

- a) institucionalizar a função educacional;
- b) contar com um mecanismo que:
  - 1-coordene o processo de planejamento educacional, assegurando seu caráter integral e coerente;
  - 2-articule o planejamento educacional cooperativo com o processo de planificação geral do desenvolvimento e de outros serviços da cooperativa;
  - 3-realize estudos e previsões referentes ao conjunto da cooperativa e não só aos aspectos parciais da mesma;
  - 4-esteja dotado de recursos técnicos e humanos para realizar a função de educação cooperativista de forma contínua e não somente ocasional.

Assim, em vez de conceber o “órgão de educação” como uma entidade que absorve e esgota a função educacional, deve-se pensar em um processo generalizado de toda a administração cooperativa em um sistema planejado, dentro do qual ao órgão específico compete uma função definida com clareza e entendida em todo seu alcance pelos demais órgãos.

Por outro lado, é necessário um esforço sistemático, encaminhado no sentido de:

- a) familiarizar os dirigentes com os conceitos, objetivos e técnicas da ação pedagógica cooperativa, de tal sorte que esta não apareça como uma atividade esotérica e estranha;
- b) familiarizar a estes mesmos dirigentes com os conceitos e problemas de desenvolvimento e com as conseqüências econômicas e sociais da educação cooperativa;
- c) tecnificar certos organismos administrativos sem cujo fundamento eficaz e ordenado não se pode assegurar uma ação educacional efetiva.

### **3.4. A Organização da Comunidade Cooperativa**

Para que as cooperativas promovam o desenvolvimento da educação cooperativista, entendida esta como a preparação para a gestão democrática<sup>4</sup>, é

---

<sup>4</sup> FRANTZ, Walter. op. cit. p. 69.

necessário tomar certas medidas para viabilizar a participação dos associados na gestão ou direção das atividades sociais da empresa.

Dentre as medidas a serem tomadas, a mobilização e a organização da comunidade associada são fundamentais para o desencadeamento e desenvolvimento de um processo educativo.

A mobilização do quadro social acontece a partir da auto-educação dos associados por meio dos grupos de base e de ações cooperativas conseqüentes, criando-se o hábito de reunião e debate em torno de problemas reais transformados em temas educativos. O processo educativo da mobilização implica em fazer com os associados uma reflexão procurando, a partir de sua percepção, detectar as causas que determinam a existência dos problemas. Da análise destes, surgem alternativas de solução que, estando os associados suficientemente motivados, levarão ao planejamento de ações, à sua execução e posterior avaliação.

A mobilização da comunidade associada deve ser entendida como um processo constituído das seguintes etapas ou níveis:

1. O Quadro Associativo atende ao chamado do agente em Educação e se dispõe a discutir os problemas sentidos. É o primeiro nível.
2. Os associados não esperam pelos agentes, mas eles mesmos convidam os responsáveis. Isto já supõe um certo nível de consciência e compromisso. É o segundo nível.
3. Um terceiro nível se atinge quando os associados resistem às decisões que emanam da cúpula dirigente e eles mesmos, conjuntamente, propõem políticas que mais lhe convêm.
4. Um quarto nível acontece quando o Quadro Associativo, a partir da mobilização de uma série de lutas concretas, cria os instrumentos que lhe possibilitam participar e decidir efetivamente nos negócios de sua Empresa-Cooperativa, de sorte que os dirigentes passam a ser os executores das propostas vindas do Quadro Associativo.

A cada um destes níveis de mobilização corresponde um estágio de organização da comunidade associada:

- . um estágio de pré-organização dos associados de determinada comunidade, correspondendo ao primeiro nível;
- . um estágio de organização primária dos associados em comunidades de base, correspondendo ao segundo nível; e
- . um estágio de organização secundária dos associados, pós-organização das comunidades de base, que dá origem a formas complexas de organização de associados visando sua atuação de forma permanentemente organizada e efetiva na gestão ou direção do empreendimento cooperativo.

Considerando esses estágios evolutivos podemos afirmar que não existe uma forma única ou definitiva de organização do quadro social. À cooperativa cabe criar condições para que os associados, a partir da realidade social na qual vivem, criem os instrumentos que lhes possibilitem atuar de forma permanentemente organizada.

De modo geral, as práticas da organização da comunidade cooperativa mais comumente observada nas diversas regiões brasileiras são as seguintes<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> VERZA, Severino B. op. cit. p. 29.



1. Existe, em razoável número de cooperativas, um departamento, serviço, ou setor, ou alguma pessoa que se ocupa com a chamada "Comunicação e Educação Cooperativa".
2. Uma das formas básicas mais difundidas é denominada **núcleos cooperativos de base** ou **núcleos de cooperados**. São formados pelos moradores de pequenas comunidades rurais, associados à cooperativa, que, esporadicamente, ou de forma sistemática, se reúnem. Ali, em seu núcleo, recebem as informações emanadas da Administração da cooperativa; discutem as propostas feitas pela Direção; levantam os problemas referentes à cooperativa; são colhidas as sugestões e reivindicações dos associados e também se apresentam orientações de caráter técnico. Contudo, raramente se criam condições para que os associados tomem decisões com ampla visão dos problemas.  
As principais características dos Núcleos de Cooperados são:
  - a) os núcleos são constituídos pelos cooperados residentes na mesma comunidade, ou próximos a ela;
  - b) são eleitos representantes dos cooperados junto à direção da empresa;
  - c) todos os cooperados participam das reuniões e assembléias comunitárias.Esta é a forma de organização para pequenas cooperativas que trabalham com um produto ou prestam só um tipo de serviço.
3. Existe ainda o Conselho de Representantes. Este é formado pelos representantes de núcleos comunitários e são eleitos democraticamente, em época determinada, com mandato de um ou dois anos. Todos os problemas são discutidos e as decisões de maior importância tomadas com a Direção. Aos representantes cabe consultar, ouvir, debates com os associados de sua área de ação, as questões de maior peso e fazer chegar à Direção a tomada de posição dos associados.  
O Conselho de Representantes constitui um avanço da proposta de Comitês Educativos, pela capacidade de influenciar o processo decisório e o estabelecimento das políticas empresariais da cooperativa. Essa forma derivada dos Comitês Educativos, combinada com as Comissões, é bastante adequada para viabilizar a democracia cooperativa.
4. A organização de seminários regionais, seminários centrais, encontros de representantes para definir as metas, as políticas globais da Empresa-Cooperativa. Esses seminários e encontros quase sempre são precedidos de reuniões de núcleos cooperativos que elaboram os temas dos seminários e planejam sua execução. Também são incluídos temas sugeridos pela Direção da cooperativa.
5. Em diversos Estados, principalmente no Paraná, em Santa Catarina e Minas Gerais, a Comunicação e Educação Cooperativa é operacionalizada através dos Comitês Educativos. Muitos deles têm seus estatutos e normas de funcionamento bem definidos, possuindo as seguintes características gerais, que apresentam variações dependendo da região em que se localiza a cooperativa:
  - a) os cooperados residentes na mesma comunidade (rural) ou na mesma localidade (urbana) ou possuindo qualquer outro elo de afinidade como critério de organização espacial, elegem seu representante para discutir assuntos da cooperativa e da comunidade;
  - b) os representantes eleitos formam o comitê municipal, ou comitê regional, no qual se discutem os assuntos da comunidade ou suas reivindicações. Cada comitê municipal ou regional elege seu representante para o comitê central;
  - c) o comitê central reúne-se isoladamente, ou com o Conselho de Administração ou com a Direção da cooperativa, para resolver as questões mais relevantes levantadas pelas bases comunitárias da cooperativa;

d) o comitê central reúne-se para indicar candidatos a cargos eletivos na cooperativa;

e) o comitê central tem participação relevante na realização das Assembléias Gerais.

Essa é a forma de organização para cooperativas que têm área de ação em muitos municípios e trabalham com poucos produtos ou prestam somente um tipo de serviço. Porém, existem dúvidas se, mediante os Comitês Educativos, são estabelecidas a discussão, o debate, a análise ampla dos problemas, das necessidades e dos interesses dos associados, para que estes cheguem a decisões coletivas que mais efetivamente respondam ao quadro associativo como um todo.

6. As Comissões são formadas por cooperados que trabalham com um mesmo produto. Os representantes de cada comunidade formam uma comissão específica na cooperativa para tratar de assuntos relacionados a um produto ou serviço junto ao Conselho de Administração. Podem ser constituídas comissões para diversos assuntos, conforme interesse do quadro social. Geralmente, as comissões apenas complementam e não substituem os comitês educativos. Essa forma, combinada com a dos comitês educativos, é a mais adequada para grandes cooperativas que trabalham com muitos produtos e têm área de ação em mais municípios ou Estados.

Frente a toda essa experiência prática de educação cooperativista, observamos que se devem adotar atitudes positivas e desenvolver as ações pertinentes para modificar certos comportamentos e eliminar algumas diferenças neste campo, e que foram resumidas no "Relatório do Brasil - Experiências Brasileiras de Participação e de Controle Democrático nas Cooperativas", apresentado no VII Seminário Ibero-Americano de Centros de Educação Cooperativa - VII SIUDEC<sup>6</sup>. Resumidamente, as orientações contidas nesse documento são as seguintes:

- a) A educação quase sempre vai mais dirigida aos diretores e não se preocupa pelo sócio. Neste sentido, se deve desenvolver ações que são orientadas a capacitar os pre-sócios, os associados e a comunidade em geral, preparar folhetos ilustrativos e ativas o circuito de estudo.
- b) Há uma maior preocupação para capacitação técnica-operativa, descuidando os aspectos sociais e de participação. Se sugere uma maior preocupação pelo segundo aspecto, para alcançar um maior equilíbrio na cobertura da ação educativa.
- c) Se faz necessária a elaboração de uma diretriz ou guia básico para efetivar a formação cooperativa em distintos níveis, mantendo uma seqüência lógica: pré-associados, associados, diretores, funcionários e comunidade.
- d) Através do processo educativo, a cooperativa deve assumir um papel mais protagonista na transformação e desenvolvimento na comunidade.
- e) sugere-se profissionalizar pessoas que se dediquem em cada cooperativa na área educativa, informativa e promocional.
- f) Procurar que as cooperativas tenham suas próprias estruturas educativas formais, que contribuam para a preparação de um homem novo.
- g) Criar mediante o processo educativo os elementos motivacionais que conduzam os associados a uma maior participação.

---

<sup>6</sup> ALCECOOP - VII SIUDEC, op. cit. p. 155-187.