



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS DE  
CRÉDITO**

**PEDRO JOSÉ D'ALBUQUERQUE ALMEIDA**

**ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL DE UMA COOPERATIVA DE  
CRÉDITO DE ACORDO COM A NORMAS DE GESTÃO DO BANCO  
CENTRAL**

**CAMPINA GRANDE  
2013**

**PEDRO JOSÉ D'ALBUQUERQUE ALMEIDA**

**ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL DE UMA COOPERATIVA DE  
CRÉDITO DE ACORDO COM AS NORMAS DE GESTÃO DO BANCO  
CENTRAL**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Cooperativas de Crédito cancelado pela Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento às exigências para obtenção do título de Especialista em Gestão de Cooperativas de Crédito.  
Orientador: Prof. Dr. Rômulo Marinho do Rêgo

**CAMPINA GRANDE  
2013**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

A447o Almeida, Pedro José D' Albuquerque  
Organização do quadro social de uma cooperativa de crédito  
de acordo com as normas de gestão do Banco Central [manuscrito]  
/ Pedro José D' Albuquerque Almeida. - 2013.  
23 p.

Digitado.

Monografia (Especialização em Gestão de Cooperativas de  
Crédito) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Pós-  
Graduação e Pesquisa, 2013.

"Orientação: Prof. Dr. Rômulo Marinho do Rêgo,  
Departamento de Matemática".

1. Cooperativa de crédito. 2. Gestão organizacional. 3.  
Organização do quadro social - OQS. 4. Cooperativismo. I.  
Título. 21. ed. CDD 334.2

**PEDRO JOSÉ D'ALBUQUERQUE ALMEIDA**

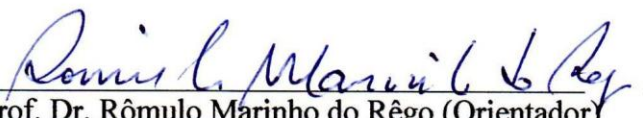
**ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL DE UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO DE ACORDO COM AS  
NORMAS DE GESTÃO DO BANCO CENTRAL**

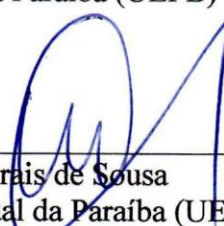
Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Cooperativas de Crédito chancelado pela Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento às exigências para obtenção do título de Especialista em Gestão de Cooperativas de Crédito.

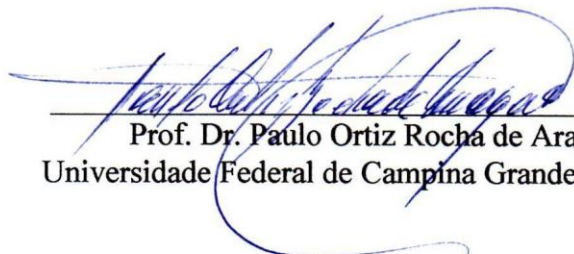
Orientador: Prof. Dr. Rômulo Marinho do Rêgo

Aprovada em: 25/11/2013.

BANCA EXAMINADORA

  
Prof. Dr. Rômulo Marinho do Rêgo (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Dr. Cidoval Morais de Sousa  
Prof. Dr. Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Dr. Paulo Ortiz Rocha de Aragão  
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

## RESUMO

O cooperativismo chama a atenção pela sua forma de gestão participativa, na qual as decisões são focadas no bem-estar comum. Sendo assim, o objetivo principal deste artigo foi identificar como funciona o processo de organização do Quadro Social (OQS) de acordo com as normas do Banco Central do Brasil. Para tanto se fez necessário buscar conceitos cooperativistas, suas formas de gestão, organização e participação do quadro social. É importante também entender o cooperativismo de crédito, que conforme Chardong (2003) é utilizado nos países mais desenvolvidos do mundo, como alavanca para o crescimento econômico, atuando como instrumento de organização econômica da sociedade. O presente artigo está estruturado em cinco partes. Para tal este trabalho foi estruturado em sete seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, discutimos sobre orientação constitucional de uma cooperativa. Na terceira seção, verificou-se a questão da participação e a gestão organizacional do quadro social em cooperativas. A quarta seção preocupou-se sobre a história das cooperativas de créditos. E na quinta seção, foi apresentado um modelo de organograma de acordo com as normas do BACEN. Por fim, apresentamos as conclusões.

**Palavras-Chave:** Organização. Gestão Democrática. Quadro Social. Cooperativismo.

## **ABSTRACT**

The cooperativism draws attention by its form of participative management, in which the decisions are focused on common welfare. Thus, the main objective of this article was to identify how it works the process of organization of the Social Framework (OQS) in accordance with the rules of the Central Bank of Brazil. For both became necessary to seek cooperative concepts and forms of management, organization and participation of the social framework. It is important to also understand the cooperative credit, which as Chardong (2003) is used in the more developed countries of the world, as a lever for economic growth, acting as an instrument of economic organization of society. The present article is structure in five parts. For this this work was organized into seven sections, including this introduction. In the second section, we discuss constitutional guidance of a cooperative. In the third section, it was found that the issue of participation and the management of organizational framework in social cooperatives. The fourth section focused on the history of credit cooperatives. AND in the fifth section, was presented a model of organizational structure in accordance with the standards of BACEN. Finally, we present the conclusions.

**Keywords:** Organization. Democratic Management. Social Framework. Cooperativism.

---

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2. ORIENTAÇÃO CONSTITUCIONAL DE UMA COOPERATIVA .....</b>	<b>8</b>
2.1. Conceito sobre cooperativa .....	8
2.2. Os princípios do cooperativismo .....	9
<b>3. AS COOPERATIVAS E A GESTÃO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>12</b>
3.1 Tendências da gestão cooperativa .....	12
3.2 A participação nas organizações cooperativas .....	13
3.3 Organização do quadro social (OQS) em cooperativas .....	14
<b>4. A HISTÓRIA DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITOS .....</b>	<b>17</b>
4.1 Cooperativismo de crédito no Brasil .....	17
4.2 Os desafios da organização do quadro social de uma cooperativa de crédito .....	18
<b>5. O ORGANOGRAMA DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO .....</b>	<b>20</b>
<b>6. CONCLUSÃO .....</b>	<b>22</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>23</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As cooperativas são organizações constituídas legalmente e regidas por legislação própria. Segundo a Lei nº. 5.764/71, que define a Política Nacional do Cooperativismo e o sistema jurídico das cooperativas, estas são “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, constituídas para prestar serviços aos cooperados”. O lucro nas cooperativas é denominado sobra, o capital social é subdividido em quotas-partes e os sócios (donos) são chamados de associados/cooperados.

No que diz respeito à gestão, as cooperativas deparam-se com a complexa relação entre cooperativa/mercados e cooperativa/cooperados. O papel da organização neste sistema é fazer a intermediação entre os cooperados e os mercados. A relação da “cooperativa para dentro”, com os cooperados, acontece concomitantemente à relação da “cooperativa para fora”, com os mercados. Neste sentido, a gestão destes empreendimentos deve garantir a participação dos cooperados nas instâncias deliberativas, proporcionando acesso às informações para o melhor conhecimento dos mercados. Estas questões têm por base a constituição dos cooperados como parceiros no negócio cooperativo e, ao mesmo tempo, a inserção estratégica da cooperativa em mercados competitivos, obtendo o crescimento e desenvolvimento organizacional.

Na busca de ferramentas administrativas adequadas ao modelo organizacional cooperativo, a participação tem sido relacionada como estratégia para elaborar uma eficiente gestão social. Conduzir a organização de sua base social, possibilitando a participação, permite às cooperativas conciliarem seu formato e seus princípios às demandas do mercado competitivo e imperfeito.

A fundamentação para desenvolver a gestão social e o princípio da participação na gestão do negócio cooperativo se expressa no fato de que estas organizações não podem rejeitar estruturas organizacionais eficazes e adequadas, nem de estabelecer um projeto coletivo de ação econômica que una os cooperados, satisfaça seus interesses e promova a integração da cooperativa na sociedade. As ações econômicas das cooperativas, suas estruturas de gestão e relacionamento e a cultura dos cooperados representam diferentes dimensões que deverão estar integradas em uma totalidade coerente em todo processo decisório que envolva uma ação empresarial. Esse é o problema central da gestão social estratégica em cooperativas (VALADARES, 2003).

Justificando a relevância deste trabalho apresenta uma das estratégias de gestão social que com maior frequência é empregada em cooperativas por todo o Brasil, principalmente através das Organizações Estaduais de Representação do Cooperativismo. Como Objetivo Geral este trabalho pretende analisar a estratégia de Organização do Quadro Social (OQS) em seu processo de implementação em uma cooperativa de crédito de acordo com as normas do banco central.



A metodologia consistiu em fazer uma revisão bibliográfica. A revisão de literatura refere-se ao levantamento do assunto do tema pesquisado. Abrange artigos com resultados de pesquisas, pontos de vista diversificados de autores, livros técnicos, etc. Para tal este trabalho foi estruturado em sete seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, discutimos sobre orientação constitucional de uma cooperativa. Na terceira seção, verificou-se a questão da participação e a gestão organizacional do quadro social em cooperativas. A quarta seção preocupou-se sobre a história das cooperativas de créditos. E na quinta seção, foi apresentado um modelo de organograma de acordo com as normas do BACEN. Por fim, apresentamos as conclusões.

## 2 ORIENTAÇÃO CONSTITUCIONAL DE UMA COOPERATIVA

A República Federativa do Brasil, como Estado democrático de Direito, baseia-se em fundamentos como: cidadania, dignidade da pessoa humana, valor social do trabalho, livre iniciativa e pluralismo político, bem assim objetivos como liberdade, justiça, solidariedade, desenvolvimento, redução de desigualdades, promoção do bem comum ou coletivo e não-discriminação.

Tais postulados compõem exatamente o rol de valores e princípios do cooperativismo, assim secularmente consagrados. E é por conta dessa convergência que a Constituição Federal faz generosa menção ao cooperativismo.

Pelo vínculo mais direto como o tema proposto, abordaremos tão somente os seguintes dispositivos constitucionais:

**Art. 192** (Sistema Financeiro Nacional);

**Parágrafo 2º do Art. 174** (situado no título que trata da Ordem Econômica e Financeira – Capítulo I, Princípios Gerais) e;

**Alínea “c” do inciso III do Art. 146** (inserido no Capítulo reservado ao Sistema Tributário Nacional).

**Art. 192.** O sistema financeiro nacional, estruturado de forma a promover o desenvolvimento equilibrado do País e a servir aos interesses da coletividade, em todas as partes que o compõem, **ABRANGENDO AS COOPERATIVAS DE CRÉDITO**, será regulado por leis complementares que disporão, inclusive, sobre a participação do capital estrangeiro nas instituições que o integram.

**Art. 146.** Cabe à lei complementar:

[...]

III – estabelecer normas gerais em matéria de legislação tributária, especialmente sobre:

[...]

c) Adequado tratamento tributário ao ato cooperativo praticado pela sociedades cooperativas.”

**Art. 174.** Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, **INCENTIVO** e planejamento...

Parágrafo segundo: A lei **APOIARÁ e ESTIMULARÁ O COOPERATIVISMO** e outras formas de associativismo.

### 2.1 CONCEITO SOBRE COOPERATIVA

O cooperativismo enquanto organização socioeconômica, não se sustenta sobre uma noção ou teoria social específica, mas sobre um conjunto de ideias e noções tais como: mutualidade, união de esforços, solidariedade, associação entre pessoas em função de objetivos comuns, e não exploração do homem pelo homem, justiça social, democracia e autogestão.

A ideia central da organização cooperativa baseia-se, antes de mais nada, nas ideias e convicções de seus próprios membros, empenhados numa ação comum, a fim, de se dedicarem à atividade produtiva, econômica e social, ou a serviços úteis e benéficos a todos os que fazem parte da associação.

A natureza da cooperação e do cooperativismo já foi objeto de inúmeras descrições e definições. É preciso, portanto, que sejam bem claras as noções fundamentais que sustentam o cooperativismo, pois será função delas orientar qualquer atividade.

O cooperativismo é um movimento internacional, que busca constituir uma sociedade justa, livre e fraterna, com bases democráticas, através de empreendimentos que atendam às necessidades reais dos cooperantes, e remunerem adequadamente a cada um deles.

Durante o congresso do Centenário da Aliança Cooperativa Internacional – ACI, realizado em 1995 na cidade de Manchester – Inglaterra, a definição de cooperativa ficou assim estabelecida: “Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida”

.Conforme orientação para constituição de cooperativas da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, cooperativa é “uma sociedade de, no mínimo (20) pessoas físicas, com um interesse em comum, economicamente organizada de forma democrática, isto é, com a participação livre e igualitária dos cooperantes, aos quais presta serviços, sem fins lucrativos”.

O cooperante também denominado de associado e/ou cooperado, é o trabalhador urbano ou rural, profissional de qualquer atividade socioeconômica, que se associa para participar ativamente de uma cooperativa, assumindo as responsabilidades, direitos e deveres que são inerentes.

As cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante.

## **2.2 OS PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO**

O termo quer dizer “o momento em que alguma coisa tem origem”. No cooperativismo foi construído sobre pilares da cooperação que destacam a união do social (associação de pessoas – autogestão) e do econômico (empresa coletiva – remuneração do trabalho e participação dos trabalhadores nos resultados).

Os princípios básicos do cooperativismo, aprovados em 1884 sofreram reformulações ocorridas em 1845 e 1854. Diante das transformações sociais e tecnológicas do mundo do

trabalho, os princípios que norteiam a constituição de cooperativas foram revistos e atualizados às exigências da sociedade moderna. Em sucessivos congressos da Aliança Cooperativa Internacional – ACI, órgão que congrega o cooperativismo mundial, realizados em 1937 (Paris – França), 1966 (Viena – Áustria) e 1995 (Manchester – Inglaterra), os princípios do cooperativismo foram assim estabelecidos:

**1. Adesão voluntária e livre:** As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo, ou de ordem social, política e religiosa.

**2. Gestão democrática pelos membros:** As cooperativas são organizadas de forma democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau, os membros têm igual direito de voto (uma pessoa – um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.

**3. Participação econômica dos membros:** Os sócios contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam esse capital democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades:

- a) Desenvolvimento da cooperativa, possibilitando o estabelecimento de fundos de reserva, parte dos quais, pelo menos, será indivisível;
- b) Benefícios aos associados na proporção de suas operações com a cooperativa e;
- c) Apoio a outras atividades aprovadas em assembleia.

**4. Autonomia e independência:** As cooperativas são organizadas de forma autônoma e independente, de ajuda mútua, controlada pelos seus membros, se estas firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem ao capital externo, deverão fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros de modo que seja mantida sua autonomia.

**5. Educação, formação e informação:** As cooperativas promovem a educação e formação dos seus membros, representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento de suas atividades junto às cooperativas, além de informam ao público em geral, particularmente os jovens e formadores de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

**6. Intcooperação:** As cooperativas trabalham em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais aumentando a força do movimento cooperativo.

**7. Preocupação com a comunidade:** As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos seus membros.

### **3 AS COOPERATIVAS E A GESTÃO ORGANIZACIONAL**

Para Nunes (2006), gestão é considerada a configuração necessária e ótima que garante o bom funcionamento das organizações, através da tomada de decisões racionais estratégicas. Estas devem ser fundamentadas nos dados e informações relevantes que, por sua vez, contribuem para a sustentabilidade financeira, a dinamização econômica e social, o desenvolvimento da própria organização e para a satisfação dos interesses de todos os envolvidos.

A gestão é uma variável de importância quando se trata tanto de organizações que visam o lucro como daquelas que possuem visão mais social, como é o caso das cooperativas. O termo gestão pode ser encarado como o processo interativo de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados. Segundo Maximiano (2000), uma gestão eficiente possibilita um ótimo funcionamento das organizações, auxiliando os tomadores de decisões.

O fortalecimento das organizações cooperativas depende diretamente do modelo de gestão praticado por elas, que deve refletir os princípios e valores cooperativistas. As cooperativas distinguem-se das empresas mercantis, tanto em suas relações econômicas e sociais, quanto em seu embasamento doutrinário<sup>1</sup>. Apresentam especificidades em suas práticas de gestão relacionadas às suas peculiaridades organizacionais e institucionais, caracterizando uma forma complexa de organização.

#### **3.1 TENDÊNCIAS DA GESTÃO COOPERATIVA**

As diferenças apresentadas entre as organizações Cooperativas e as organizações mercantis são tidas principalmente em sua constituição jurídica porém, por si só, isto não pode ser considerado uma vantagem competitiva se paralelo a este fator não atuarem modelos de gestão eficientes e que proporcionem a sustentabilidade da organização cooperativa (Oliveira, 2003).

Ainda segundo este autor, isto deve ser analisado, inclusive porque se pode considerar como perfeitamente factível a tendência de que as cooperativas vêm perdendo as benevolências governamentais. Assim as vantagens competitivas das cooperativas devem estar associadas e baseadas em sua amplitude como instituição empresarial resultante da interação com seus fornecedores (cooperados) e clientes (representados, em significativa parte, pelos cooperados). Segundo Oliveira (2003), o modelo de gestão, baseado na participação e interação entre todos os envolvidos deve respeitar os seguintes aspectos básicos do modelo cooperativista:

- a) A educação cooperativista, consolidada pela perfeita interação cooperativa X cooperado;
- b) A cultura cooperativista, consolidada pela vontade de trabalhar em conjunto;
- c) A democracia cooperativista, consolidada pela igualdade de direitos e deveres de todos os cooperados; e
- d) O empreendimento cooperativista, consolidado pela verdade de que, se a competição é inevitável, a cooperação é fundamental.

Neste sentido a gestão cooperativa direciona-se ao foco no cooperado (cliente e fornecedor), buscando o desenvolvimento econômico através da intensificação das relações sociais entre as partes envolvidas. Assim a cooperativa deve buscar trabalhar de forma interativa e colaborativa, desempenhando o papel de mediadora entre o cooperado e o mercado, de tal forma que os objetivos da cooperativa estejam em consonância com os objetivos dos cooperados.

Diante do papel fundamental da participação dos cooperados na ação da cooperativa demonstrados acima, este fator assume características necessárias para a sustentabilidade e a consolidação deste tipo de organização nos ambientes competitivos do mercado. Assim o que aponta os estudos e se observa como tendência é o redirecionamento da estrutura de poder, ou seja, o deslocamento do poder interno para os níveis mais baixos da estrutura organizacional das cooperativas, permitindo a aproximação dos cooperados com a gestão da mesma. Este fato gera conseqüentemente o aumento da participação dos cooperados, consolidando uma real vantagem competitiva a estas organizações (Oliveira, 2003).

### **3.2 A PARTICIPAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS**

A participação é um conceito que vem sendo amplamente discutido no meio acadêmico e que tem merecido cada vez mais atenção no diz respeito à literatura administrativa, principalmente quando se fala em cooperativismo. Como destaca Valadares (1995), a natureza social das cooperativas afirma-se na medida em que busca superar a dominação mediante a geração de uma capacidade de resposta coletiva embasada na canalização da participação de seus membros cooperados.

Podemos definir os conceitos de participação e controle democrático nas cooperativas, segundo o relatório do VII Seminário Ibero-Americano de Centros de Educação Cooperativa (ALECOOP, 1985) *apud* Valadares (1995): a participação é a fixação de objetivos da cooperativa por todos os cooperados em função do bem-estar do conjunto dos mesmos. O controle da cooperativa é a fiscalização da operacionalização e a execução dos objetivos fixados por ela. A participação coloca-se como um processo, que deve se enraizar dentro da organização e envolver todos os membros. Este processo orienta-se em torno de um sistema de organização social no qual a coletividade dos cooperados é depositária do poder social,

para cujo exercício deve dispor de mecanismos institucionais que garantam aos membros a possibilidade de assumir conjuntamente as decisões coletivas (VALADARES, 1995).

### **3.3 ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL (OQS) EM COOPERATIVAS**

A Organização do Quadro Social (OQS) emerge como prática institucional de participação e controle democrático nas organizações cooperativas. É caracterizada pela formação de uma nova instância de exercício do poder, além daquelas comumente encontradas nas cooperativas, como as assembleias gerais, o conselho de administração, o conselho fiscal, dentre outras. Esta estratégia conduz a uma mudança institucional na estrutura da cooperativa. A proposta é viabilizar a vivência integral do princípio cooperativista da gestão democrática. Trata-se de estruturar uma nova forma de expressão e integração entre os membros do grupo cooperado.

O objetivo do OQS é estruturar um espaço de poder na cooperativa, possibilitando a participação do maior número de cooperados na gestão do empreendimento cooperativo. Isso, pois, através da participação política, os cooperados reduzem o espaço da burocracia, entendido como o local onde se reproduzem determinadas relações de poder. Esse novo mecanismo institucional de participação se estabelece como uma nova forma de mediação, como um canal de comunicação entre o poder central nas cooperativas e seus cooperados, ampliando as representações dos interesses (VALADARES, 1995).

Uma das premissas do OQS é que a participação nas cooperativas não deve ser imposta. Deve resultar de um movimento espontâneo e endógeno de adesão e compreensão dos indivíduos acerca de seu papel, o que os leva a um ato de solidariedade com os outros membros do grupo e concretiza a identificação do mesmo enquanto parte integrante e membro funcional da organização. A partir da identificação do cooperado como dono da cooperativa, suas ações começam por desencadear sucessivas reações no grupo e na empresa, seja através da motivação transmitida aos outros membros, ou pela regular participação política, social e econômica nas ações da cooperativa.

De acordo com Valadares, a prática comumente observada em OQS apresenta um conjunto de ações que poderiam assim ser resumidas:

Em primeiro lugar, o estabelecimento de uma instância de poder local, na menor unidade territorial da área de ação da cooperativa – uma comunidade local de cooperados, formada por „vizinhos“, cujo elemento político central seja o representante comunitário, democraticamente eleito entre os cooperados daquela localidade. Em segundo lugar a aglutinação dessas instâncias de poder local



(denominadas núcleos, ou comunidades associadas), numa instância superior, centralizadora, de forma a permitir uma dominação mais direta sobre os espaços de poder local, modificando o significado das coletividades territoriais. Neste caso, a nova estrutura criada é denominada, comitê educativo, ou conselho de representantes, sendo constituída pelos cooperados-representantes eleitos nas comunidades de base. Esta estrutura assim implantada se ocupa de parte da administração local (ou de todo o conjunto de comunidades), e estabelece um relacionamento direto entre a cúpula dirigente da cooperativa e as unidades locais. O pano de fundo destas ações de articulação seria, portanto, a necessidade de controle político do espaço pelas diversas instâncias de poder (VALADARES, 1995, p. 40).

### Quadro 01: ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL (OQS) EM COOPERATIVAS



Fonte: Cartilha do Cooperativismo (2013)

Como visto no quadro acima:

- a) Um programa de educação e capacitação cooperativa para dirigentes, cooperantes e empregados. O objetivo desse programa é dar condições às pessoas para conhecer os fundamentos do cooperativismo, sua história, propostas filosóficas, econômicas e sociais. A partir do conhecimento adquirido é possível uma prática social transformadora.
- b) Transparência administrativa. É indispensável para qualquer programa de autogestão, que existam condições de transparência administrativa capazes de dar confiabilidade à gestão de cooperativa.
- c) Autossustentação econômico-financeira. O êxito de uma cooperativa também depende da sua capacidade de autossustentar econômica e financeiramente. Qualquer ideia de paternalismo deve ser afastada, desde o início. Para que a auto-sustentação seja legítima, é preciso que o potencial de cooperativa seja a soma do

potencial de cada um dos cooperantes. Sem isso não há autonomia, não há auto-sustentação possível.

- d) Processo permanente de comunicação. Para alcançar um objetivo comum, as pessoas precisam comunicar-se entre si e aferirem suas posições. Sem comunicação e troca de informações entre os dirigentes, cooperantes e empregados, o objetivo comum não será atingido. Para que esse intercâmbio de informações, conhecimentos e atividades possam acontecer de fato, é preciso criar instrumentos e mecanismos de comunicação, sejam eles através de jornal, rádio, impressos, palestras, debates, reuniões, etc.

A ideia central é constituir um conjunto de representantes de núcleos nas comunidades de base, que se reúnem mensalmente para levantarem e discutirem problemas, analisarem questões e darem sugestões que atendam aos interesses da comunidade cooperativista. É através destes que os cooperados levam à administração os seus problemas, anseios e necessidades, bem como a ajuda na busca de soluções. A administração conversa com os cooperados levando a eles seus planos de trabalho, suas metas, informações sobre a sua cooperativa e, juntos, procuram encontrar a solução de problemas, trazendo, assim, melhorias para os cooperados e para a cooperativa. Nesta perspectiva, Valadares (1995, p. 19) salienta a organização dos cooperados em bases comunitárias como um processo de extensão a um grande número de cooperados do exercício do poder decisório da cooperativa, no sentido de “ampliar os níveis de integração social do sistema e, elevar a margem de consentimento em torno de valores, normas e padrões necessários ao funcionamento de uma organização empresarial cooperativa”.

## **4. A HISTÓRIA DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITOS**

A partir do sucesso da Cooperativa de Consumo de Rochdale, o Cooperativismo cresceu na França, Inglaterra, Itália e, posteriormente, nos Estados Unidos. Um dos fatores determinantes dessa expansão foi à importância que o ramo de crédito concedeu ao princípio da integração, refletida inclusive na sua segunda denominação – Credit Union ou União de Crédito. Os adeptos do Cooperativismo adquiriram a consciência de que essa era a forma de conseguirem atender ao amplo espectro de necessidades dos associados, melhorar a qualidade dos serviços, de adquirir força política e ocupar espaço junto ao sistema financeiro. Portanto passaram a criar cooperativas de cooperativas (Centrais ou Federações) e assim difundir e expandir o movimento cooperativista.

Em 1934, nos Estados Unidos, foi criada a Associação Nacional das Cooperativas de Crédito – CUNA, na forma de uma Confederação de Centrais Estaduais. Sua principal função era viabilizar um seguro para as cooperativas de crédito. Atualmente, a “CUNA Sociedade de Seguros Mútuo” é uma das maiores companhias seguradoras do mundo.

Em 1954, a CUNA estendeu seu raio de ação para outros países criando um departamento de extensão mundial para fomentar o cooperativismo. Essa situação perdurou até 1970, quando foi criado o Conselho Mundial de Cooperativas de Crédito – WOCCU, retornando então a CUNA a sua situação de entidade nacional.

O Conselho Mundial de Cooperativas de Crédito – WOCCU, com sede em Madison no estado de Wisconsin nos EUA, é composto por quatro grandes Confederações Regionais e dez Associações Nacionais, que congregam cooperativas de crédito de 85 países.

O Sistema WOCCU, contudo, não incorpora todas as cooperativas de crédito. Há outros sistemas como o DG Bank e o Volksbank na Alemanha, o Rabobank na Holanda, o Credit Agricole na França, que não estão incluídos nestas estatísticas.

Nos Estados Unidos a Jax Navy Federal Credit Union, Cooperativa de Crédito da Marinha americana, com 45 anos de existência, possui atualmente 262.000 associados em todo o mundo e aplicações da ordem de US\$ 1.9 bilhões. Na Alemanha, os bancos cooperativos DG Bank e o Volksbank (Banco do Povo) congregam mais de 13 Milhões de associados e 20 Milhões de clientes, gerando 171.000 empregos diretos.

### **4.1 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL**

No Brasil, a Cooperativa da Colônia Teresa Cristina, fundada no estado do Paraná em 1847, representa a primeira cooperativa brasileira. A primeira legislação brasileira que mencionou especificamente o cooperativismo, sem, no entanto, regulamentá-lo, foi o Decreto no 979, de 1903.

Em 1902, o padre jesuíta Teodoro Amstadt fundou a primeira cooperativa de crédito: a Caixa de Crédito Rural em Nova Petrópolis (RS), que se mantém até hoje.

As Cooperativas de Crédito buscam promover a poupança e financiar necessidades ou empreendimentos dos seus associados. São instituições financeiras pertencentes ao Sistema Financeiro Nacional e controladas pelo Banco Central. São de propriedade coletiva, democraticamente administradas e têm como dirigentes pessoas do seu quadro social. No entanto, não têm acesso à Câmara de Compensação, à Reserva Bancária e ao Mercado Interfinanceiro. Sendo assim, para operarem, necessitam de um Banco comercial como parceiro.

## **4.2 OS DESAFIOS DA ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Um dos grandes desafios para as Cooperativas é justamente um de seus objetivos, ou seja: objetivo permanente da cooperativa motivar e fazer com que o cooperado participe, destinando ações e recursos para formar seus cooperados, capacitando-os para a prática cooperativista e, em nosso caso, atendendo aos objetivos e fortalecimento da nossa Cooperativa de Crédito.

Ao mesmo tempo, buscam informar o público sobre as vantagens da cooperação organizada, estimulando o ensino do cooperativismo e tentar fazer com que os associados participem, fazendo cumprir os seus deveres, tais como: debater ideias e decidir, pelo voto, os objetivos e metas de interesse; respeitar as decisões votadas nas assembleias gerais que representam a vontade da maioria; zelar pelo interesse comum e autonomia da sociedade; denunciar, sempre, os procedimentos indevidos; colaborar no planejamento, funcionamento, avaliação e fiscalização das atividades e estimular a integração da cooperativa com o movimento cooperativista.

Para o fortalecimento do cooperativismo é importante que haja intercâmbio de informações, produtos e serviços entre as cooperativas, sempre que possível, dinamizando o setor como atividade socioeconômica.

Por outro lado, estando elas organizadas em entidades representativas formadas para contribuir no seu desenvolvimento, determinam avanços e conquistas para o movimento cooperativista nos níveis local e internacional.

O principal ponto pode estar relacionado quanto ao preço dos produtos e serviços, pois hoje a uma acirrada concorrência entre as instituições financeiras, como por exemplo, no que tange a taxas de juros praticadas, o que leva muitas vezes o associado a buscar a instituição que lhe “puxar” pelo bolso. A especulação é cada vez mais visível neste contexto. Grandes

produtores e empresas detentoras destes produtos usam desta prática para auferir vantagens e maiores lucros.

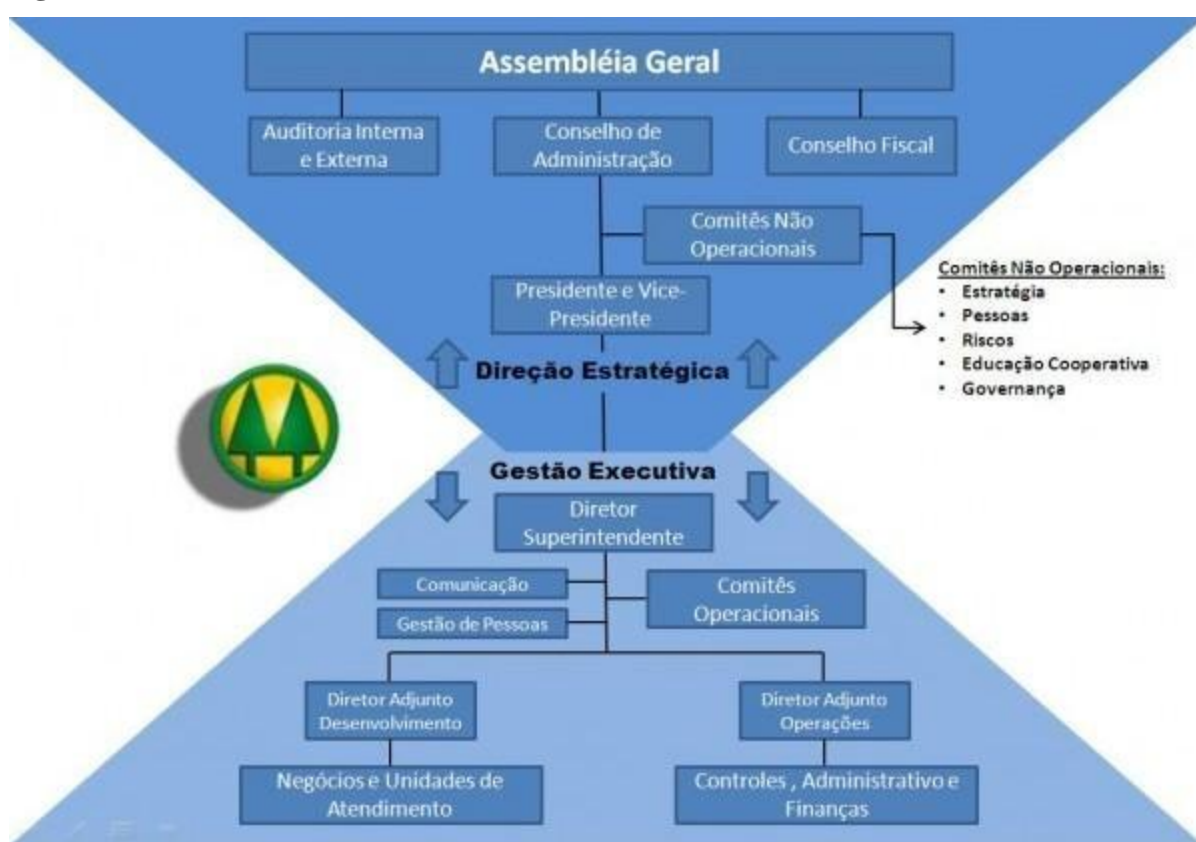
Um dos principais desafios do cooperativismo de crédito já foi superado, também voltado ao processo ou programa de Organização do Quadro Social, que foi a conquista das Cooperativas de Crédito em adotar a política de livre admissão de associados, a partir da Resolução nº 3.106 de 2003, pois como cooperativas são instituições das comunidades, a livre admissão permite maior visibilidade, uma vez que poderão servir a todos os integrantes da sociedade. É uma oportunidade de mostrar que o cooperativismo de crédito é uma solução para as necessidades da sociedade através da cooperação e ajuda mútua, permitindo com que pessoas de origem não rural possam estar inseridas neste espírito de cooperativismo.

## 5. O ORGANOGRAMA DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

O IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) utiliza em seus materiais didáticos um organograma que reflete perfeitamente os princípios inerentes à uma Cooperativa.

A partir desta definição podemos em tópicos seguintes passar a discutir a “Política de Governança Cooperativa” que obrigatoriamente deverá ser apresentada em Assembleia Geral, conforme prevê o artigo 17 da Resolução 3.859.

**Figura 01: ORGANOGRAMA DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**



Fonte: <http://cooperativismodecredito.com.br/news/2011>

Traduzindo o modelo do IBGC para os cargos estatutários previstos na Lei Complementar 130/2009 e na Resolução CMN 3.859/2010 teremos a figura abaixo, onde:

1. A primeira parte do organograma (de cima para baixo), apresenta a **Assembleia Geral Ordinária**, representada por todos os associados da Cooperativa;
2. Estes associados elegem o **Conselho de Administração** da Cooperativa, órgão este coordenado por um Presidente e um Vice-Presidente;
3. A Assembleia Geral é subsidiada pelas informações fornecidas pelas **Auditorias Interna e Externa**, responsáveis pela análise das demonstrações financeiras e pela verificação da adoção das políticas e normativos existentes;

4. A Assembleia Geral elege também o **Conselho Fiscal**, formado por associados que serão responsáveis por acompanhar de perto a adoção das boas práticas de governança e de gestão da cooperativa;
5. Para conduzir as análises e estudos inerentes ao Conselho de Administração a cooperativa pode valer-se de **Comitês Não Operacionais** responsáveis pela análise de questões estratégicas e pelo acompanhamento da gestão da cooperativa. Os comitês, formados pelos conselheiros de administração titulares e/ou suplentes, estudam os assuntos de sua competência e preparam as propostas para o Conselho de Administração. O material necessário ao exame do Conselho deve ser disponibilizado junto com a recomendação de voto. Só o conselho pode tomar as decisões;
6. Todos os órgãos acima são os responsáveis por garantir a **GOVERNANÇA COOPERATIVA**, e a Direção Estratégica, e são identificados pela pirâmide invertida, uma vez que o órgão máximo é representado pela totalidade dos associados (Assembleia Geral);
7. Abaixo, na pirâmide da **GESTÃO EXECUTIVA** estão inicialmente os integrantes da **Diretoria Executiva**, órgão este instituído na Resolução 3.859/2010 e eleitos pelo Conselho de Administração;
8. Na sequência estão os demais cargos da cooperativa, estes **contratados pela CLT** (Consolidação das Leis do Trabalho) e constituídos por Gerentes, Assessores, Atendentes, Caixas, Assistentes, Estagiários e outros.

## 6. CONCLUSÃO

Diante dos desafios da implantação da OQS para as cooperativas e para a organização de um sistema cooperativista, percebe-se que é preciso encontrar formas de comprometer o quadro social. Os cooperados devem ser os protagonistas da mudança de perspectiva em relação à organização e os principais atores em seu processo de desenvolvimento, assumindo de fato a sua condição de dono-usuário.

Para que esta concretização se efetive, o primeiro passo é consolidar a identidade cooperativa, buscando a participação de todos, por meio do OQS. Pode-se considerar como um dos maiores benefícios possibilitados por uma estratégia de gestão social é a ampliação da fidelidade dos cooperados, permitindo a consolidação de uma organização cooperativa atrativa, que crie condições efetivas de ampliação de seus negócios e fortalecimento de seus princípios.

As cooperativas de crédito, em seu processo de organização e funcionamento, não são apenas estruturas econômicas. Assim, estas cooperativas são campos de educação e espaços democráticos de construção de desenvolvimento econômico da sociedade. Nisso está também sua potencialidade como os modelos de participação apresentados, passando a ser um aspecto importante para a qualificação das práticas cooperativas como instrumentos do próprio desenvolvimento.

Assim conclui-se que a forma de organização do Quadro Social de uma Cooperativa de Crédito é de suma importância para as aspirações dos associados, torna-se necessário efetivar investimentos na base, dando maior poder de iniciativa aos associados, o que se percebe que vem ocorrendo de forma gradativa nas cooperativas.

As formas de organização atuais atualmente estão adequadas ao que se exige em termos habituais ao meio cooperativista, dando poderes iguais a todos os associados, independentemente de valor de capital de detém junto a cooperativa.

Conclui-se ainda, que a não participação dos associados não implica em nenhum tipo de penalidade ou sansão, apenas estas pessoas acabam não se inserindo com agente para o crescimento mútuo da cooperativa e conseqüentemente dos associados. Já a participação dos associados implica em ampliar as possibilidades de crescimento através das próprias aspirações, através dos princípios, da missão e da visão e dos direitos e deveres que devem nortear a sua evolução.



## REFERÊNCIAS

ABRANTES, José. **Associativismo e cooperativismo:** como a união de pequenos empreendedores pode gerar emprego e renda no Brasil. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.

ANTONIALLI, Luiz M. **Influência da mudança nas estratégias de uma cooperativa agropecuária.** Revista de Administração Contemporânea, v.4, n.1, Jan./Abr., p.135-159. 2000.

BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Amado Luiz. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. Como organizar e administrar uma cooperativa. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FLEURY, M.T.L. Cooperativas agrícolas e o capitalismo no Brasil. São Paulo: Global, 1983.

MAXIMIANO, Antônio C. **Teoria Geral da Administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de gestão das cooperativas:** uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VALADARES, J.H. **Participação e poder:** o comitê educativo na cooperativa agropecuária. Lavras: UFLA, 1995. 86 p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural).

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WAACK, Roberto S; FILHO, Cláudio P. M. Administração estratégia em cooperativas agroindustriais. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES. 2., 1999, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: USP-FEA, 1999.

BÜTTENBENDER, Pedro Luis. Org. **GESTÃO DE COOPERATIVAS:** fundamentos, estudos e práticas – Ijuí: Ed. Unijuí. 2011 – 224 p.

SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo). **Manual de Orientação para a Constituição e Registro de Cooperativas/**Oraganização das Cooperativas Brasileias. 8ª Edição – Brasília, 2003, 148p.

### OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

<http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/cooperativismo/principios.asp>. Acesso em 15/02/2015

SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia, participação e autonomia cooperativa-Cooperativismo** 29-30. São Leopoldo. UNISINOS. Perspectiva Econômica. Edição Especial. 1991.

RODRIGUES, Roberto. Alerta **sobre papel no cooperativismo.** [http://www.ocbal.coop.br/Site-OCB/noticias\\_2009/?c=619](http://www.ocbal.coop.br/Site-OCB/noticias_2009/?c=619) 14/10/2009. Acesso em 18/02/2015