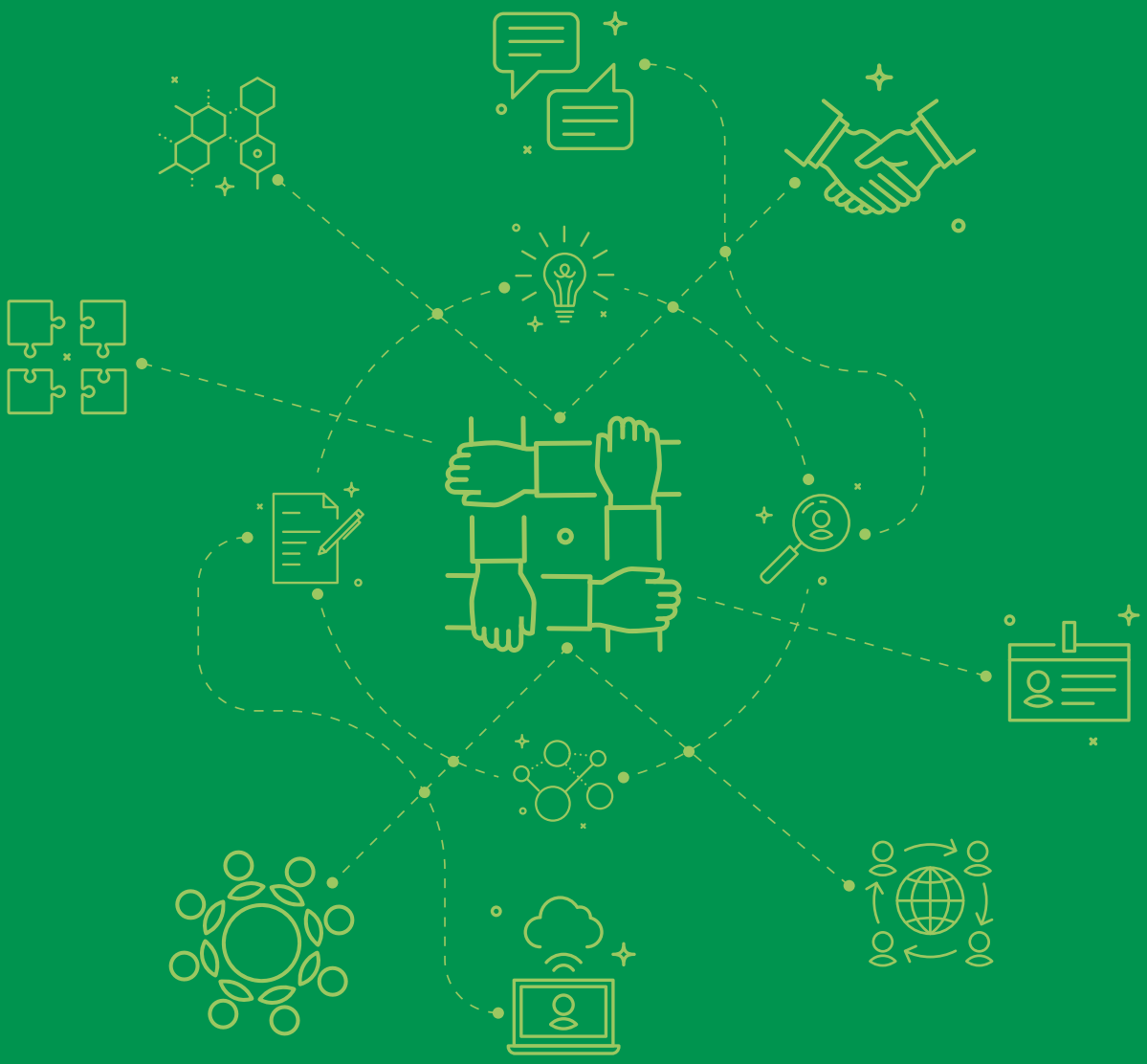
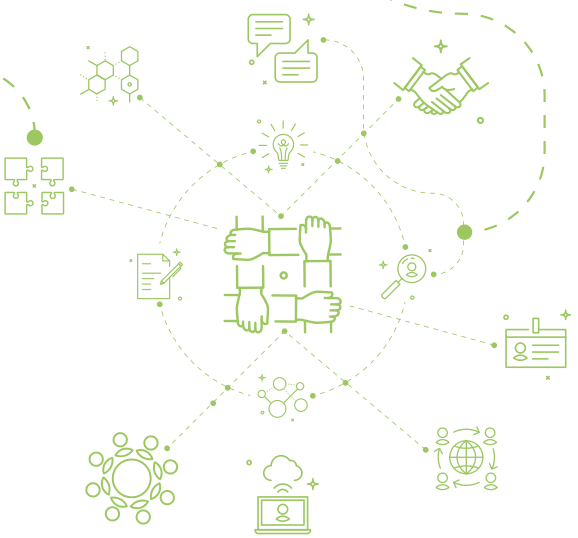
Mapa Estratégico do Cooperativismo



SistemaOCB
CNCOOP - OCB - SESCOOP

Sumário



APRESENTAÇÃO 4

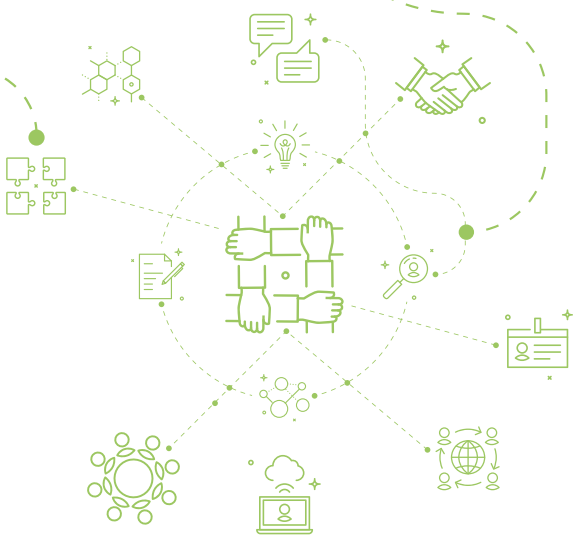
VISÃO GERAL DO MAPA ESTRATÉGICO DO COOPERATIVISMO 6

Capítulo 1. O Futuro do Cooperativismo **12**
Tendências e Incertezas 13
Quatro cenários para o Cooperativismo 17
Oportunidades e ameaças 21
Visão de futuro do Cooperativismo 23

Capítulo 2. Os Desafios do Cooperativismo Brasileiro **26**
Qualificar mão de obra para o cooperativismo 27
Profissionalizar a gestão e a governança 27
Fortalecer a representatividade do Cooperativismo 28
Estimular a intercooperação 29
Fortalecer a cultura cooperativista 29
Promover a segurança jurídica e regulatória para as cooperativas 30
Fortalecer a imagem e a comunicação do Cooperativismo 30

Capítulo 3. A Estratégia do Sistema OCB **32**
Missão e Valores do Sistema OCB 33
Papel das instituições do Sistema OCB 34
Estratégia da OCB 35
Estratégia do SESCOOP 44
Estratégia da CNCOOP 54

Apresentação



Pela primeira vez, o cooperativismo brasileiro tem um Mapa Estratégico. Representa a visão do cooperativismo sobre a agenda de desenvolvimento do setor para os próximos dez anos. É fruto da percepção de que as várias instituições que atuam a favor do cooperativismo devem trabalhar em uma mesma direção e com estratégias complementares.

O Mapa é fruto de uma visão compartilhada. Foi construído com ampla participação de cooperativas, de lideranças do Sistema OCB, de representantes do governo e de outras partes interessadas.

Atuar de forma integrada é o que fará a diferença para o cooperativismo. O futuro do cooperativismo será decorrente não da ação isolada de uma única instituição, mas da complementaridade e da sinergia entre as instituições.

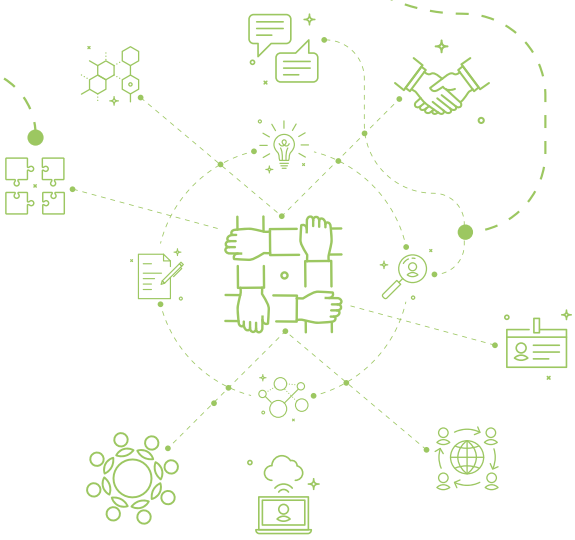
Ser mais competitivo é uma obrigação. A competitividade é condição para que as cooperativas não só sobrevivam, mas também se sobressaiam no mercado e na capacidade de gerar desenvolvimento.

No entanto, não a qualquer custo. É preciso fortalecer o diferencial da atividade cooperativista, seguir os valores e os princípios do cooperativismo e, exercer e comunicar para toda a sociedade a capacidade do cooperativismo de gerar felicidade para os cooperados.

O futuro do cooperativismo começa hoje. As decisões que tomarmos hoje moldarão o amanhã. Que as estratégias traçadas neste documento sirvam de firme orientação para a caminhada em direção ao cooperativismo de nossos sonhos.

Márcio Lopes
Presidente do Sistema OCB

Visão Geral do Mapa Estratégico do Cooperativismo



Da mesma forma como um mapa das ruas de uma cidade tem o objetivo de guiar as pessoas até seu destino, o Mapa Estratégico do Cooperativismo pretende ser um documento de orientação para o Sistema OCB em direção à visão de futuro do cooperativismo em 2025.

A figura 1. abaixo é uma síntese dos elementos que compõem o Mapa:

Como é possível perceber, o Mapa é composto de duas dimensões bastante distintas:

• A dimensão do cooperativismo, em prol do qual todas as instituições do Sistema OCB trabalham. O Sistema OCB concebeu uma visão de futuro para o cooperativismo e identificou os principais desafios a serem superados para se alcançar essa visão de futuro.

• A dimensão do Sistema OCB, que tem um importante papel a desempenhar em prol do cooperativismo, com missão e valores comuns e estratégias específicas, complementares e sinérgicas.

Os elementos do Mapa possuem uma relação conceitual vertical de causalidade, como mostra a figura: para se alcançar a visão de futuro desejada, é preciso que o cooperativismo supere os desafios, comuns a todos aqueles que trabalham com esse modelo. O Sistema OCB, que adota pela primeira vez uma visão integrada de

sua atuação, entende que existe com a missão de contribuir de forma relevante para a superação dos desafios e para que se alcance a visão de futuro. As instituições do Sistema trabalham para o mesmo fim e adotam os mesmos valores organizacionais. A OCB, o SESCOOP e a CNCOOP, por sua vez, contribuem de formas distintas para essa missão comum. Cada instituição tem sua própria missão e estratégias condizentes com sua natureza; é o trabalho em conjunto, complementar, sinérgico e integrado das instituições que será capaz de superar os desafios e alcançar plenamente a visão de futuro desejada.

A melhoria da gestão e da governança (que aumentam a eficiência e a capacidade de inovação e adaptação das cooperativas) e a melhoria da qualidade da mão de obra (que aumenta a produtividade das cooperativas), possuem evidentes efeitos na competitividade do cooperativismo.

Quando se melhora a segurança jurídica e regulatória, aumenta-se a capacidade de previsão das cooperativas, diminui-se o risco e, consequentemente, os custos de operação, tornando-as também mais competitivas. Da mesma maneira, se a intercooperação aumentar e a cultura cooperativa se intensificar nas cooperativas e se disseminar na sociedade, aumenta a capacidade do cooperativismo de tornar os cooperados e suas famílias mais felizes.

Existe também uma relação horizontal entre os elementos do Mapa. No caso dos desafios, quando o cooperativismo avança na superação de um desafio, outro desafio acaba sendo beneficiado. Tal relação de retroalimentação é clara em alguns casos. Uma maior intercooperação entre cooperativas tende a fortalecer a cultura cooperativista.

A visão de futuro só terá a ganhar caso a representatividade do cooperativismo seja fortalecida, pois aumentará a capacidade do Sistema OCB de obter resultados relevantes, por exemplo, na melhoria da segurança jurídica e regulatória das cooperativas. Não há como negar que uma melhor capacidade de representação pode trazer melhorias à imagem do cooperativismo, assim como uma melhoria na imagem do cooperativismo (advinda de outras causas) pode facilitar o trabalho de representação.

A interação horizontal também acontece entre as estratégias das instituições que compõem o Sistema OCB. Definidos a partir de uma visão sistêmica e integrada, vários objetivos estratégicos finalísticos de uma das instituições influenciam objetivos finalísticos de outra instituição do Sistema. Isso acontece também porque alguns dos papéis desempenhados pelas instituições são comuns, como, por exemplo, a representação institucional, a manutenção da integridade do sistema cooperativista e a preocupação com a imagem do cooperativismo.

Além disso, os objetivos de gestão são os mesmos para OCB e SESCOOP, de modo a garantir alinhamento e sinergia de esforços e recursos.

Figura 2. Síntese do Mapa Estratégico do Cooperativismo

VISÃO DO COOPERATIVISMO

"Em 2025, o cooperativismo será reconhecido pela sociedade por sua competitividade, integridade e capacidade de promover a felicidade dos cooperados."

DESAFIOS A SEREM SUPERADOS

- Qualificar mão de obra para o cooperativismo
- Profissionalizar a gestão e a governança do sistema cooperativo
- Fortalecer a representatividade do cooperativismo
- Estimular a intercooperação
- Fortalecer a cultura cooperativista
- Promover a segurança jurídica e regulatória para as cooperativas
- Fortalecer a imagem e a comunicação do cooperativismo

MISSÃO DO SISTEMA OCB

A missão do Sistema OCB é representar, defender e desenvolver o cooperativismo brasileiro para torná-lo mais competitivo, respeitado e admirado pelo papel que desempenha na sociedade.

OCB

MISSÃO

Promover um ambiente favorável para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras, por meio da representação político-institucional

OBJETIVOS FINALÍSTICOS

1. Apoiar as cooperativas na sua inserção em mercados
2. Contribuir para o aperfeiçoamento do marco regulatório do cooperativismo e induzir a implementação de políticas públicas
3. Fortalecer a representação política e institucional do cooperativismo
4. Fortalecer a imagem do Sistema OCB e divulgar os benefícios do cooperativismo
5. Fomentar, produzir e disseminar conhecimentos para o cooperativismo brasileiro

SESCOOP

MISSÃO

Promover a cultura cooperativista e o aperfeiçoamento da gestão para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras

OBJETIVOS FINALÍSTICOS

1. Promover a cultura da cooperação e disseminar a doutrina, os valores e princípios do cooperativismo
2. Promover a profissionalização da gestão cooperativista
3. Ampliar o acesso das cooperativas às soluções de formação e qualificação profissional
4. Promover a profissionalização da governança cooperativista
5. Monitorar desempenhos e resultados com foco na sustentabilidade das cooperativas
6. Apoiar iniciativas voltadas para a saúde e segurança no trabalho e de qualidade de vida
7. Apoiar práticas de responsabilidade socioambiental

CNCOOP

MISSÃO

Defender o cooperativismo e os interesses da categoria econômica das cooperativas brasileiras

DIRETRIZES

1. Estuturar o sistema sindical cooperativista
2. Consolidar a legitimidade sindical cooperativista
3. Atuar na defesa dos interesses do cooperativismo

OBJETIVOS DE GESTÃO

1. Aprimorar a gestão estratégica e padronizar processos
2. Aprimorar e intensificar o relacionamento com as cooperativas
3. Garantir comunicação frequente e ágil com os seus públicos
4. Aperfeiçoar o controle, ampliar e diversificar as fontes de resursos
5. Desenvolver continuamente as competências dos colaboradores

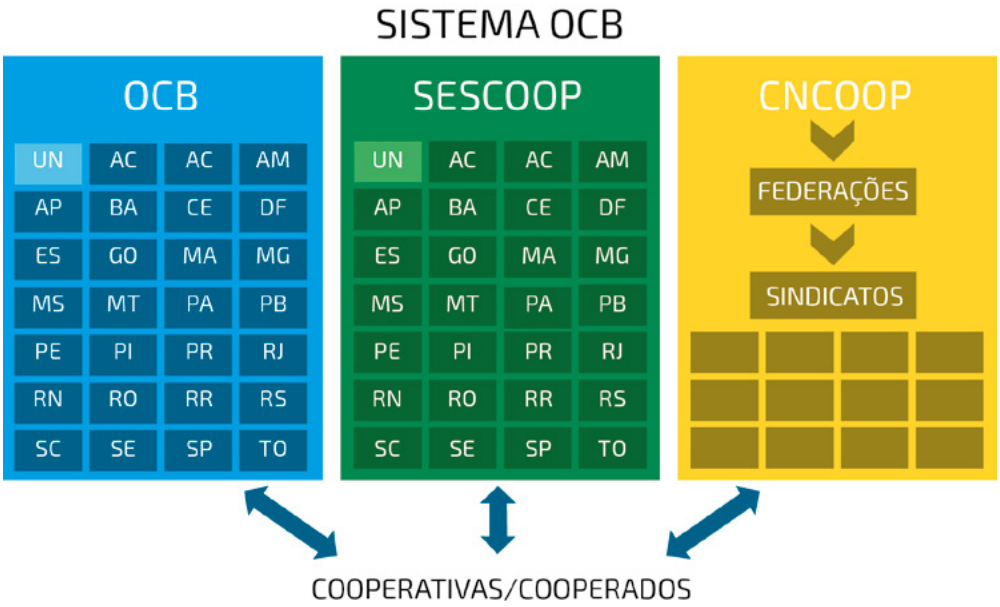
A visão de futuro e os desafios foram definidos tendo em vista os cenários para o cooperativismo em 2025, por sua vez elaborados a partir da identificação de tendências e de incertezas críticas. Os cenários deram origem a oportunidades e a ameaças ao cooperativismo, que subsidiaram a elaboração das estratégias específicas de cada instituição do Sistema OCB.

Na definição das estratégias da OCB e do SESCOOP, também foram levados em conta os planos estratégicos existentes, elaborados em 2009 e 2010, respectivamente.

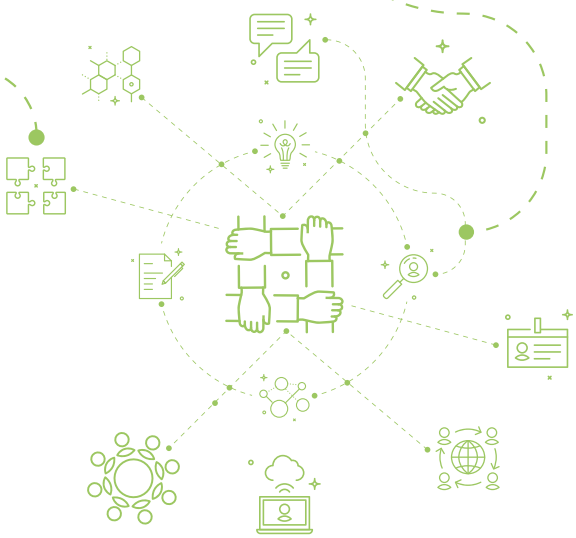
Cada elemento presente na síntese do Mapa Estratégico será abordado em seções específicas deste documento.

O Mapa Estratégico pressupõe o trabalho conjunto e articulado entre a OCB, o SESCOOP e a CNCOOP em favor das cooperativas e dos cooperados. O conjunto das três instituições é o que chamamos de Sistema OCB, composto pela Unidade Nacional e pelas Unidades Estaduais (Federações e Sindicatos, no caso da CNCOOP). Quando mencionamos o termo OCB, estamos designando toda a instituição, presente em todo o Brasil, o que inclui a Unidade Nacional e as Unidades Estaduais. Da mesma forma, quando mencionamos o termo SESCOOP, estamos nos referindo à instituição como um todo, compreendendo a Unidade Nacional e as Unidades Estaduais. A figura abaixo é uma representação desses entendimentos.

Figura 3. O Sistema OCB, com suas instituições e Unidades



Capítulo 1.
O Futuro do cooperativismo



O futuro do cooperativismo no Brasil não é totalmente incerto, nem obra do acaso. Apesar de não ser possível precisamente prevê-lo, é certo que ele é influenciado por um conjunto de fenômenos externos e internos que têm impacto relevante sobre a trajetória futura das cooperativas. Esses fenômenos são, ao mesmo tempo, causa e consequência da ação de muitas pessoas e instituições que, direta ou indiretamente, contra ou a favor, atuam sobre o cooperativismo.

Assim, é possível teorizar situações futuras alternativas, com base em tendências e incertezas, levando em conta os fatores (pessoas e instituições) que influenciam o cooperativismo - tal é o objetivo da construção de cenários. Sua função é de fornecer subsídios para o processo de planejamento estratégico, que passa a ter hipóteses sobre o futuro com as quais se pode trabalhar e das quais se podem extrair oportunidades e ameaças futuras ao cooperativismo e às organizações do Sistema OCB.

É possível distinguir dois tipos de fatores que condicionam o futuro do cooperativismo: tendências e incertezas, descritas a seguir:

TENDÊNCIAS E INCERTEZAS

Há um conjunto de fenômenos que condicionam o futuro e já estão relativamente consolidados no presente, cujos desdobramentos apresentam alto grau de previsibilidade no horizonte de 2025. Esses elementos predeterminados são denominados *tendências*, que são aquelas perspectivas cujas direções já são bastante visíveis para se admitir a manutenção deste rumo durante o período considerado.

As tendências que condicionarão o futuro do cooperativismo foram segmentadas em duas dimensões: o macro-ambiente, que contém variáveis do mundo e do Brasil que incidem diretamente ou indiretamente no cooperativismo; e o ambiente de atuação, que contém variáveis vinculadas ao ambiente mais próximo do dia a dia das cooperativas. A seguir, é apresentada uma síntese dessas tendências:

Tendências do macro-ambiente:

1. Mudanças globais. Haverá um aumento da classe média na população mundial (de 1,85 bilhão de pessoas em 2009 para 3,25 bilhões em 2020), sendo China e Índia os grandes responsáveis por esse crescimento. Haverá também um aumento da demanda mundial por bens de consumo, alimentos, *commodities* industriais e energia. Esses dois fatores tendem a aumentar a demanda de bens e de serviços das cooperativas.

2. Demografia. A população mundial passará de sete bilhões de pessoas, em 2011, para 7,9 bilhões em 2025 e terá uma expectativa de vida 2,1 anos maior. Em 2025, existirão 37 aglomerações urbanas com dez milhões de habitantes ou mais. Dessas, 29 estarão localizadas em regiões menos desenvolvidas, o que implicará desafios relacionados a infraestrutura urbana, mobilidade, segurança, poluição e desastres naturais, entre outros. Além disso, já a partir de 2020, a população mais dinâmica em termos de inovações e capacidade de

absorver tecnologias no mercado de trabalho (entre 20 e 39 anos) começará a diminuir em termos absolutos no Brasil. Haverá menos jovens ingressando no mercado de trabalho e mais tempo de permanência da mão de obra no mercado de trabalho, exigindo mudanças no sistema de educação, incluindo a educação profissional. Por fim, haverá forte pressão sobre os serviços para pessoas acima de 60 anos, como saúde e, lazer, com impactos sobre as demandas de transportes, turismo, educação e consumo.

3. Sociedade do conhecimento. Nos últimos anos, ocorreu uma forte expansão no percentual de brasileiros conectados à Internet, passando de 27% em 2007 para 48% em 2011. Dados de outubro de 2013 mostram que temos 105 milhões de internautas no Brasil, sendo o 5º país com maior número de conexões à Internet. Este movimento trará vários impactos no mercado: novas formas de transação comercial e consolidação de setores anteriormente restritos (ensino a distância, telemedicina, entre outros). Esta expansão incide também sobre PD&I com o aumento de acesso a bases de dados, de velocidade na circulação de informações, de formas de trabalho a distância, de constituição de redes nacionais e internacionais, de publicações conjuntas e internacionais. Tudo isso fará aumentar os esforços de inovação e de obtenção de conhecimentos pelas organizações, o crescimento da demanda por serviços online e a ampliação da educação a distância com o aumento da conectividade e a massificação do acesso a computadores.

4. Continuidade da mobilidade social. Há uma forte tendência de mobilidade social devido ao crescimento de renda e à ampliação da classe média. Isso poderá abrir oportunidades para vários ramos do cooperativismo por parte dos novos segmentos sociais que ingressam na economia, além de acarretar pressões sobre o Poder Público para melhorar a regulação sobre atividades econômicas.

5. Persistência do custo Brasil. Os déficits históricos de infraestrutura logística, energia, tecnologia de informação e de comunicação, carga tributária, encargos trabalhistas, financiamento e regulação devem continuar nos próximos anos. São certamente uma ameaça à expansão comercial das cooperativas, mas também podem se transformar em oportunidades de investimento para os ramos de crédito, transporte e infraestrutura.

6. Reconfiguração espacial. O Brasil está passando por um claro movimento de mudança econômica inter e intrarregional. Há um claro desenvolvimento industrial de cidades de médio porte no interior e uma descentralização geográfica da atividade produtiva. Alguns exemplos são a reorganização da dinâmica econômica do Nordeste e a formação de um polo dinâmico entre Belém - São Luiz - Palmas. Isso pode favorecer iniciativas econômicas em regiões periféricas, impulsionando, assim, o surgimento de cooperativas, com ampliação de alguns ramos em especial, como educação, transporte, habitação, infraestrutura, crédito e saúde.

7. Modernização da gestão pública. Uma população de maior renda, maior escolaridade e com mais acesso a informação tende a pressionar o Estado por maior transparência, gestão mais profissional, recrutamento de quadros de qualidade, avaliação de resultados, prestação de contas e melhoria dos gastos públicos. Para o cooperativismo, isso significará uma pressão pela modernização das próprias cooperativas.

Tendências do ambiente de atuação do cooperativismo:

8. Melhoria gradativa da escolaridade e da qualificação da mão de obra. Embora de forma lenta e sem capacidade de atender à demanda, a escolaridade do brasileiro vem aumentando, assim como as ofertas de qualificação de mão de obra, tanto no ensino técnico, como no ensino superior.

9. Concentração e urbanização das cooperativas. Observa-se uma tendência, mais clara em alguns ramos do que em outros, de fusão, incorporação e similares, configurando claramente uma concentração, substituição de médias e pequenas por médias e grandes cooperativas. Para as cooperativas, isso poderá levar a uma maior profissionalização e ganhos em eficiência em decorrência do ganho de escala promovido pela concentração. O crescimento urbano, por sua vez, faz com que a maioria das cooperativas se localize no espaço urbano, mudando a sua cultura organizacional -, inicialmente rural, vinculada ao território e a laços de proximidade e afetividade. Isso provavelmente trará dificuldades referentes à manutenção da cultura cooperativa original.

10. Concorrência na formação e na capacitação de cooperativas. Começam a surgir outros atores oferecendo formação para gestores e cooperados. São atores estatais (escolas técnicas, institutos e universidades públicas), paraestatais (Sistema S, por meio do PRONATEC e de outros programas próprios) e privados (escolas e faculdades).

Além das tendências, os cenários para o cooperativismo no Brasil no horizonte 2015-2025 dependem essencialmente de fatores altamente incertos e de elevado impacto, denominados incertezas críticas. Se as tendências constituem as bases dos cenários, as incertezas críticas constituem as variáveis que indicam suas diferenciações no futuro.

As incertezas críticas foram divididas em duas dimensões. A primeira reúne aquelas incertezas relacionadas ao macro-ambiente e a segunda reúne as incertezas relacionadas ao ambiente de atuação das cooperativas.

Incertezas críticas do macro-ambiente:

1. Desempenho da economia nacional: PIB, renda e demanda. Qual será o patamar do PIB brasileiro, como repercutirá sobre o nível de renda da população e sobre a demanda de bens e de serviços para as cooperativas? O crescimento econômico tem sido muito volátil ao longo dos anos e não é possível fazer previsões em médio e longo prazos.

2. Desempenho da economia nacional: inflação, juros e crédito. Qual será a trajetória da inflação, dos juros e do crédito nos próximos dez anos? A inflação e os juros ficarão estáveis em um patamar alto ou baixo? Ou ficarão instáveis? O crédito manter-se-á no mesmo patamar, expandir-se-á pouco ou muito?

3. Configuração dos governos. Qual será a postura dos próximos governos, entendidos como Poderes Executivo e Legislativo, Ministério Público e Judiciário, em relação às cooperativas?

Incertezas críticas do ambiente de atuação das cooperativas:

4. Ambiente jurídico: tributação. Como evoluirá o quadro jurídico atual, particularmente em relação à tributação das cooperativas? O quadro jurídico no Brasil não é dos mais estáveis, transmitindo aos agentes econômicos uma relativa insegurança. No caso das cooperativas, este ambiente influencia particularmente a interpretação do ato cooperativo.

5. Marco regulatório e fiscalização. Como evoluirão os sistemas de regulação e os processos de fiscalização do Estado sobre as cooperativas?

6. Políticas públicas de inclusão social. As políticas públicas de inclusão social irão manter a ênfase na assistência social ou na inclusão socioprodutiva? Ou caminharão em direção ao fortalecimento dos investimentos na educação?

7. Modelo de governança. Que direção assumirá o modelo de governança das cooperativas? Haverá uma maior participação dos cooperados nas instâncias decisórias?

8. Modernização da gestão. Como será a trajetória da modernização de gestão nas cooperativas brasileiras? A modernização da gestão é um dos principais entraves ao desenvolvimento do cooperativismo. Em que medida as pressões para mudanças na gestão das cooperativas surtirão algum efeito positivo?

9. Cultura da cooperação. Como evoluirá a cultura da cooperação?

10. Imagem das cooperativas. Como evoluirá a imagem das cooperativas perante a sociedade, os meios de comunicação e o Governo? Manter-se-á como está, irá melhorar ou piorar nos próximos dez anos?

Figura 4. Síntese das Tendências e Incertezas Críticas

Tendências

MACRO AMBIENTE		AMBIENTE DE ATUAÇÃO
1. Mudanças globais	5. Persistência do custo Brasil	1. Melhoria gradativa da escolaridade e da qualificação de mão de obra
2. Tendências demográficas	6. Reconfiguração espacial	2. Processo de concentração e urbanização das cooperativas
3. Sociedade do conhecimento	7. Modernização da gestão pública	3. Concorrência para formação e capacitação de cooperativas
4. Continuidade da mobilidade social		

Incertezas Críticas

MACRO AMBIENTE	AMBIENTE DE ATUAÇÃO	
1. Desempenho da economia nacional (i) PIB, renda e demanda	1. Ambiente jurídico-tributação	5. Modernização da gestão
2. Desempenho da economia nacional (ii) inflação, juros e crédito	2. Marco regulatório e fiscalização	6. Cultura da cooperação
3. Configuração dos governos	3. Políticas públicas de inclusão social	7. Trajetória da imagem das cooperativas
	4. Modelo de governança	

QUATRO CENÁRIOS PARA O COOPERATIVISMO

O propósito primário dos cenários não é o de predizer o futuro, mas organizar, sistematizar e delimitar as tendências e as incertezas, explorando os pontos de mudança ou a manutenção dos rumos de uma dada evolução de situações. Eles ajudam governantes, instituições, empresas e os atores sociais a trabalhar com o futuro de um modo organizado e sistemático, reduzindo incertezas e estimulando a formulação de políticas, estratégias e iniciativas antecipatórias e inovadoras.

O futuro do cooperativismo brasileiro poderá assumir quatro contornos alternativos, descritos sob a forma de cenários. Vale lembrar que os fatores certos ou quase certos em relação ao futuro, em maior ou menor grau, estarão presentes em todos os cenários.

Os quatro cenários para o cooperativismo são:

- CENÁRIO 1: Estabilidade e crescimento
O Brasil acerta o passo, e as cooperativas contribuem;

- CENÁRIO 2: Cenário tendencial
O Brasil mantém o passo, e as cooperativas acompanham;

- CENÁRIO 3: A vitória da morosidade
O país caminha em passo de tartaruga, e as cooperativas esmorecem;

- CENÁRIO 4: Instabilidade e crise
A crise chegou, mas não para todos, e as cooperativas crescem.

CENÁRIO 1: ESTABILIDADE E CRESCIMENTO

O Brasil acerta o passo, e as cooperativas contribuem.

Com estabilidade nas taxas de inflação e de juros e na expansão do crédito, o Brasil conhece um forte crescimento econômico, com uma média anual em torno de 4% a 5% do PIB entre 2015 e 2025. Parte deste bom resultado deve-se a medidas que os governos tomam, depois de muitos debates, superando alguns dos gargalos do custo Brasil, o que permite ao país se apropriar das oportunidades oferecidas pelo contexto econômico internacional de crescimento.

A reconfiguração econômica, com taxas de crescimento maiores nas regiões periféricas, acentua-se com o dinamismo das cidades de porte médio. Fortes investimentos são feitos na infraestrutura econômica e social graças ao novo modelo de Parceria Público-Privada.

Reformas políticas ocorrem, como resultado das manifestações que se iniciam em junho de 2013 e se mantêm ao longo do ano de 2014/2015. Com isso, a representação política ganha mais legitimidade, e, em decorrência indireta, melhora a qualidade do gasto e dos serviços públicos. Surge um clima favorável ao desenvolvimento das cooperativas por parte das entidades públicas (no

Executivo, no Judiciário, no Legislativo e no Ministério Público). Por esta razão, o ambiente jurídico ganha uma estabilidade crescente, melhorando o ambiente de negócios.

Predominam as interpretações comuns e compartilhadas quanto à tributação referente às cooperativas, que se reduz, como ocorre em relação a todos os agentes econômicos. Isso graças à reforma tributária que a muito custo começa a se desenhar de maneira clara no país. Com isso, o governo adota uma postura de fiscalização para evitar "penetras" no mundo cooperativo e dar estabilidade ao sistema.

Com um clima econômico favorável e uma fiscalização efetiva e inteligente, as pressões para a melhoria na gestão das cooperativas resultam em crescente profissionalização e modernização da gestão.

A ênfase das políticas de redução de pobreza, e, sobretudo, de desigualdade social tem como eixo a educação, mantendo o ritmo de mobilidade social ascendente com consolidação do amplo segmento social de classe média. Dessa forma, a conectividade aumenta, observando-se um expansivo movimento de inclusão digital e de inovação nos processos de produção e no acesso a serviços. Contribuem para isso a melhora da escolaridade e da qualificação profissional do brasileiro, com ampliação da oferta de força de trabalho qualificada, o que favorece o clima de mudança na qualidade da gestão nas organizações do país, incluindo as cooperativas.

Em clima favorável de expansão, as cooperativas mudam gradativamente seus modelos de governança, com predominância, aos poucos, de um modelo de maior participação, rodízio na representação e forte coesão interna. Finalmente, a cultura de cooperação cresce gradativamente no seio da sociedade e das cooperativas, melhorando, aos poucos, a imagem das cooperativas, que ganha contornos mais positivos em todo o território nacional.

CENÁRIO 2: CENÁRIO TENDENCIAL

O Brasil mantém o passo, e as cooperativas acompanham.

Em conformidade com a trajetória recente, o Brasil mantém a lógica do crescimento econômico do tipo *stop and go*, com variação do PIB entre 1% e 5%. Aproveita pouco o contexto econômico favorável de crescimento econômico, que se concentra nos grandes países (Estados Unidos, China, Índia e Rússia), assim como as inovações tecnológicas, que se disseminam no processo produtivo, pois o Brasil mantém-se como fornecedor de *commodities* e de produtos de pouco valor agregado. Contribui para esta trajetória a instabilidade nas taxas inflacionárias e de juros, graças às políticas macroeconômicas adotadas, que se refletem no crescimento reduzido do crédito. Esta trajetória tendencial deve-se também à não superação de alguns gargalos relevantes do custo Brasil, como a insegurança jurídica, a burocracia e as deficiências de infraestrutura.

Agravam-se o quadro de insegurança pública e os problemas advindos da mobilidade urbana. As manifestações iniciadas em junho de 2013 esgotam-se pouco a pouco sem apresentar fortes resultados de mudança, embora haja medidas incrementais e de resultados duvidosos, entre os quais o financiamento público.

Governos e entidades públicas estatais são, em geral, pouco favoráveis às cooperativas, e não contribuem para melhorar o ambiente de insegurança jurídica. Permanece um campo de tributação pouco definido e pouco favorável ao desenvolvimento cooperativista. Por esta razão, o governo exerce uma forte fiscalização sobre as cooperativas, mas de forma relativamente atribulada e instável.

Outro ponto desfavorável às cooperativas reside no fato de os governos adotarem, aos poucos, ênfase na inserção por meio do empreendedorismo individual, como forma de vencer o esgotamento do modelo de inclusão via programas de assistência social. A mobilidade social ascendente mantém-se, mas de modo fraco. De forma mais lenta, persistem a reconfiguração espacial e o dinamismo das cidades médias e das regiões periféricas. A expansão da conectividade se mantém, com disseminação gradativa do acesso aos serviços e produtos de TI.

A modernização na gestão das cooperativas, problema que preocupa há muito tempo seus dirigentes, avança aos poucos, mas em meio a resistências e recuos. O modelo de governança, que começa a predominar, é o de pouca e formal participação, sem rodízio, com relativa eficiência na condução dos interesses da cooperativa. Alimenta-se, esta imobilidade, da persistência da fragilidade da cultura de cooperação, com a manutenção da ambiguidade da imagem das cooperativas, boa em alguns locais e ruim em outros, vigente no começo do século XX.

CENÁRIO 3: A VITÓRIA DA MOROSIDADE

O país caminha em passo de tartaruga, e as cooperativas esmorecem.

A adesão da população brasileira à estabilidade da economia é assegurada pelos sucessivos governos, porém, por não resolver a maior parte dos problemas do custo Brasil, não se conseguem atrair capitais, nem aumentar os investimentos e, com isso, o país conhece um crescimento econômico moderado, da ordem de 2%. As políticas macroeconômicas conseguem manter a estabilidade no campo da inflação e das taxas de juros, mas o crédito cresce de maneira pífia.

O movimento de reconfiguração espacial persiste, mas modestamente. De forma idêntica, a expansão da conectividade mantém-se, mas gradativamente, graças, em parte, à manutenção da mobilidade social ascendente. O espírito favorável das entidades governamentais, nos diversos Poderes Constituintes e no Ministério Público, ao mundo das cooperativas permite uma melhora gradativa no âmbito jurídico, com definição de marcos regulatórios mais claros e tributação mais uniforme. Essa lenta melhoria é acompanhada por uma forte fiscalização, implementada em face das irregularidades sucessivas que a mídia propaga, e à qual os governos são sensíveis.Porém, ela se faz de forma mais incisiva no caso das cooperativas mais tradicionais e com presença significativa no mercado.

Por falta de políticas mais efetivas, os serviços públicos mais relevantes como segurança, saúde e educação não conhecem melhorias significativas, contribuindo para o passo lento do crescimento econômico.

Outro ponto favorável às cooperativas reside no fato de os governos, percebendo os limites dos programas de assistência social para combate à pobreza, e, sobretudo, à

desigualdade, começa a estimular com vigor a inserção socioprodutiva, estimulando iniciativas econômicas de múltiplas modalidades, que aproveitam do dinamismo econômico das cidades de porte médio, verdadeiros oásis em um país de fraco crescimento econômico.

A modernização da gestão nas cooperativas prossegue ao longo do período, mas de forma gradativa. O modelo de governança herdado do século XX, com participação formal e restrita, e rodízio também restrito, mas eficiente na maior parte, persiste ao longo de todo o período. Isso contribui a que a cultura de cooperação se dissemine de forma lenta, porém, positiva no âmbito das cooperativas e da sociedade. Com isso, a imagem do mundo cooperativo melhora, mas lentamente e de forma irregular.

CENÁRIO 4: INSTABILIDADE E CRISE

A crise chegou, mas não para todos: as cooperativas crescem.

Em meio a dificuldades no contexto mundial, em que o crescimento econômico desaparece e novos conflitos emergem, mas sobretudo por razões internas, o Brasil entra em um longo período de instabilidade e crise, com crescimento econômico pífio em torno de 1%. Não apenas o contexto internacional – de baixo crescimento - contribui para esta situação, mas também os governos, que se recusam a fazer as reformas que as ruas clamam. A resposta predominantemente repressiva espalha por todo o país a "guerrilha cibernética", manifestações localizadas em setores diversificados com aumento do custo Brasil e prejuízo da imagem no exterior. Conflitos de ordem diversa – econômica, política, ecológica e cultural – espalham-se no tecido social, com aumento da insegurança pública e degradação dos serviços de saúde.

A escolaridade e a qualificação profissional melhoram de forma muito incipiente. A recusa em enfrentar os gargalos persistentes, como logística, burocracia e insegurança jurídica, e os baixos investimentos públicos e privados, também contribuem para essa situação. O ambiente de negócios não é propicio, nem para os investimentos internos, nem para a atração de capitais externos.

A reconfiguração espacial continua, assim como o dinamismo das cidades médias, únicos espaços de relativo crescimento econômico. O Brasil mantém-se como exportador de *commodities*, mas agora com preços rebaixados em função da pequena demanda e do surgimento de concorrentes, sobretudo na África. As políticas de estímulo à inovação na indústria não dão resultados e a tendência à desindustrialização consolida-se. Por razões de ordem eleitoral, as políticas de combate à pobreza e à desigualdade social não se modificam, permanecendo a ênfase no caráter assistencialista.

O modelo de governança também se consolida na sua forma predominantemente restrita, contínua e eficiente que se conhece hoje. Contudo, por causa das condições econômicas adversas no país e apesar de governos pouco favoráveis ao cooperativismo, um marco regulatório inconcluso, uma fiscalização forte, inclusive com piora da insegurança e instabilidade jurídica, as cooperativas conhecem uma melhora significativa e acelerada na gestão, em grande parte porque a cultura da cooperação dissemina-se na sociedade e as cooperativas são procuradas por largos

contingentes sociais, como forma de melhor enfrentar a crise econômica, sobretudo nos centros urbanos e nas regiões periféricas do país.

OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

A partir dos cenários, é possível identificar as principais oportunidades e ameaças decorrentes de cada um deles. A maior parte das oportunidades e ameaças descritas a seguir foram identificadas em todos ou quase todos os cenários. A outra parte foi identificada em somente um ou dois cenários, mas a oportunidade ou ameaça era tão intensa que acabou por figurar entre as principais.

Oportunidades do cooperativismo

1. Aumento da oferta de formação profissional voltada para as cooperativas. A procura por mão de obra qualificada abre oportunidades de serviços de formação profissional por parte de cooperativas e instituições de apoio para as cooperativas.

2. Ampliação do mercado para produtos e serviços provenientes das cooperativas. Decorrente da ampliação da classe média e da conscientização sobre produtos com responsabilidade socioambiental, do maior crescimento relativo do interior e da crescente desconcentração da produção.

3. Melhorias na imagem fortalecem as cooperativas como alternativa econômica. Em épocas de incerteza, os bons exemplos de cooperativas que crescem e se desenvolvem podem melhorar a imagem do cooperativismo e, com isso, posicioná-lo como alternativa às empresas mercantis.

4. Novas tecnologias. Possibilitam o crescimento das relações intra e inter cooperativas e a oferta de novos serviços. Especialmente as tecnologias baseadas na internet, que permitem interação, participação e troca de informações e conhecimento como em nenhum outro momento da história. Além disso, as cooperativas podem e devem pensar em uma nova maneira de se relacionarem com seus associados, além de novas formas de prestar serviços a associados, familiares e clientes.

5. Pressões sociais para superar a segurança jurídica. Favorecem as cooperativas na definição do marco regulatório, da tributação e da fiscalização. Antes dispersa e restrita a grupos específicos, a insegurança jurídica atinge hoje em dia toda a população, que a cada dia acumula insatisfações e exige melhores serviços por parte do Estado. Tal situação pode ajudar a concretizar mudanças em favor do cooperativismo.

Ameaças ao cooperativismo

1. Resistências às cooperativas, provenientes do meio empresarial e midiático, que tentam equipará-las às empresas mercantis. Se as cooperativas e o cooperativismo crescerem, poderão sofrer com a tentativa de empresas mercantis e de comunicação de igualar a atividade cooperativa à atividade mercantil, o que colocaria em risco o justo reconhecimento da especificidade da natureza cooperativa.

2. Posturas pouco favoráveis de governos e entidades estatais. Os governos e as entidades estatais podem entender o cooperativismo de maneiras diferentes e dar maior ou menor apoio ao movimento cooperativista.

3. Insegurança jurídica. A aplicação do ato cooperativo ainda não é ponto pacífico entre órgãos do Estado. Isso, por si só, gera riscos e insegurança sobre o futuro (e às vezes, sobre o passado) da atividade cooperativa.

4. Novas tecnologias. Possibilitam que cidadãos não organizados em cooperativas tenham vantagens antes somente possíveis pela associação física/formal. Uma das grandes vantagens do cooperativismo sempre foi a ideia de que é possível fazer mais, ir mais longe se as pessoas se juntarem. Hoje em dia, entretanto, parte dessas vantagens são obtidas sem a necessidade de criação de uma cooperativa, graças às novas tecnologias. Isso é claro no caso dos grupos de compras com desconto *online*, nos aplicativos de táxis e caronas, e nas diversas formas de financiamento e relacionamento surgidas com o advento da internet.

5. Dificuldade na sucessão e renovação do quadro dirigente das cooperativas. A permanência das mesmas pessoas no quadro dirigente das cooperativas tende a aumentar o risco de uso indevido do bem público em proveito próprio, a diminuir o surgimento e a participação de novas lideranças e a empobrecer a verdadeira compreensão da cultura cooperativista e até mesmo suas decisões, que perdem por não contar com a experiência e o conhecimento das várias pessoas que já deram sua contribuição como dirigentes.

Figura 5. Síntese das oportunidades e ameaças ao cooperativismo

	OPORTUNIDADES		AMEAÇAS
1	Aumento da oferta de formação profissional voltada para as cooperativas	1	Resistências às cooperativas, provenientes do meio empresarial e midiático, que tentam equipará-las às empresas mercantis
2	Ampliação do mercado para produtos e serviços provenientes das cooperativas	2	Posturas pouco favoráveis de governos e entidades estatais
3	Melhorias na imagem fortalecem as cooperativas como alternativa econômica	3	Insegurança jurídica
4	Novas tecnologias possibilitam o crescimento das relações intra e inter cooperativas e a oferta de novos serviços	4	Novas tecnologias possibilitam que cidadãos não organizados em cooperativas tenham vantagens antes somente possíveis pela associação física/formal
5	Pressões sociais para superar a segurança jurídica favorecem as cooperativas na definição do marco regulatório, da tributação e fiscalização	5	Difuculdade na sucessão e renovação do quadro dirigente das cooperativas

As oportunidades e ameaças são importantes para a definição de estratégias que procuram potencializar as oportunidades e mitigar as ameaças.

VISÃO DE FUTURO DO COOPERATIVISMO

Estamos em 2025. As páginas dos diversos jornais destacam o cooperativismo como uma alternativa econômica e organizacional diferenciada e mais benéfica para os produtores, os prestadores de serviços e para a comunidade onde ele está inserido. As pessoas entendem cada vez mais que a cooperação é uma excelente oportunidade de crescimento, especialmente em tempos de maior instabilidade econômica, e veem no cooperativismo a alternativa ideal para muitas das demandas e necessidades dos empreendedores.

A competitividade das cooperativas, entendida como o desempenho de uma cooperativa no mercado, é notória por conta de diversos fatores, em especial sua produtividade e seu profissionalismo. Os cooperados, por sua vez, sentem-se mais felizes em fazer parte de uma organização em que o desenvolvimento material está alinhado ao bem estar psicológico, à saúde e à sua qualidade de vida.

São relativamente poucas as cooperativas que se propõem a atuar em desacordo com os princípios cooperativistas e aquelas que tentam ou insistem nessa conduta sofrem consequências no mercado e perante a lei então vigente. O estímulo existente, alinhado à regulação e à fiscalização adequadas, é no sentido de ampliar e manter as boas cooperativas e torná-las verdadeiras representantes da filosofia cooperativista.

Ao mesmo tempo, há uma maior preparação da mão de obra para atender às demandas dessa categoria econômica que está crescendo e a oferta de cursos nas universidades e escolas técnicas é crescente. Nas escolas, as crianças e os jovens também são apresentados a esse modelo diferenciado em muitas oportunidades, inclusive em atividades extracurriculares, o que contribui para a disseminação da cultura e dos princípios cooperativistas.

O orgulho de ser cooperativista é cada vez maior, e as cooperativas entendem que o fortalecimento do cooperativismo depende, também, do seu esforço e do seu comprometimento com os princípios e os valores, fazendo que elas busquem cada vez mais outras cooperativas para fazer negócios e trocar experiências e conhecimento.

Com todo esse destaque, o cooperativismo também conquista mais espaço nos debates e nas políticas públicas, tornando o ambiente de atuação das cooperativas cada vez mais favorável e propício ao desenvolvimento do setor.

Em síntese, a visão de futuro do cooperativismo é a seguinte:

> "EM 2025, O COOPERATIVISMO SERÁ RECONHECIDO PELA SOCIEDADE POR SUA COMPETITIVIDADE, INTEGRIDADE E CAPACIDADE DE PROMOVER A FELICIDADE DOS COOPERADOS."

A visão de futuro do cooperativismo deve ser bem compreendida por todos e, por isso, é importante explicitar o que se entende com o uso das principais palavras do texto:

• **A competitividade** deve ser entendida como o desempenho de uma cooperativa no mercado, por si resultante de um conjunto de fatores, tais como a produtividade, a qualidade dos produtos, a capacidade de inovação, entre outros. A competitividade não deve ser o objetivo último do cooperativismo, mas o meio pelo qual é possível gerar, de forma permanente, os benefícios e os valores presentes na filosofia cooperativista. Uma cooperativa que busca ser competitiva a qualquer custo aproxima-se muito das práticas de uma empresa mercantil. Uma cooperativa que não possui competitividade, por outro lado, aproxima-se das práticas de uma organização não governamental ou associação benemérita.

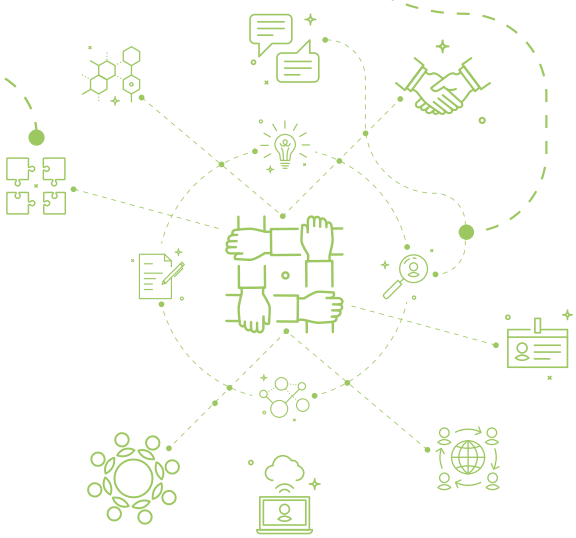
• **A integridade** do cooperativismo deve ser entendida como a sua aderência aos valores, aos princípios e à filosofia cooperativistas. Isso pressupõe estimular o surgimento e a manutenção das boas cooperativas e desestimular aquelas que usam o cooperativismo para fins outros que não os preconizados pela filosofia cooperativista. É um complemento à competitividade, na medida em que deve ser buscada desde que se mantenham os valores cooperativistas intactos.

• **A felicidade dos cooperados** é o fim último a que o cooperativismo aspira. Significa reconhecer que o objetivo principal de uma sociedade não é somente crescer economicamente, mas integrar o desenvolvimento material com o bem estar psicológico, a saúde e a qualidade de vida das pessoas que compõem as cooperativas, o que inclui os cooperados, os empregados e suas respectivas famílias.

• **A visão de futuro** contém também a noção de que não basta que o cooperativismo seja competitivo, mantenha sua integridade e promova a felicidade dos cooperados. É preciso que isso seja reconhecido pela sociedade, ou seja, que os diversos setores da sociedade reconheçam no cooperativismo esses elementos. Isso implica um grande e permanente esforço de comunicação integrada de todo o sistema cooperativista.

Para fazer que a visão de futuro seja alcançada, será preciso superar os desafios descritos a seguir e detalhados no documento "Os desafios do cooperativismo brasileiro".

Capítulo 2.
Os Desafios do cooperativismo brasileiro



Os cenários são o pano de fundo com base no qual a visão de futuro e os desafios do cooperativismo foram definidos. Um desafio pressupõe obstáculos a serem superados, ao mesmo tempo em que aponta para a solução dos problemas identificados.

A superação dos desafios do cooperativismo implica a participação ativa de diferentes segmentos e atores públicos e privados. No âmbito do cooperativismo, exigirá o aprimoramento da gestão das cooperativas e uma melhoria na governança, a qualificação da mão de obra, um maior estímulo à intercooperação e o fortalecimento da cultura cooperativista. Além disso, exigirá uma forte atuação das instituições envolvidas na defesa e no desenvolvimento desse setor para diminuir a insegurança jurídica para as cooperativas e fortalecer a sua representação, imagem e comunicação.

A superação desses desafios levará a um aumento da capacidade das cooperativas de competir, além de contribuir para o alcance da visão que temos para o cooperativismo nos próximos dez anos: o cooperativismo será reconhecido pela sociedade por sua competitividade, sua integridade e sua capacidade de promover a felicidade dos cooperados.

A seguir, uma breve descrição dos desafios do cooperativismo, mais detalhados no documento "Desafios do cooperativismo".

QUALIFICAR MÃO DE OBRA PARA O COOPERATIVISMO

Sem mão de obra qualificada não há possibilidade de melhorar a produtividade da economia nacional, particularmente no campo das cooperativas, pois a sua especificidade requer quadros com formação especial que, por vezes, não se encontram facilmente no mercado.

As inovações, por sua vez, tão relevantes para melhorar o desempenho das cooperativas, por provocar o aumento da demanda ou reduzir custos de produção, são diretamente influenciadas pela qualidade da mão de obra e por um ambiente institucional propício.

> "O **DESAFIO** É QUALIFICAR MÃO DE OBRA PARA AS COOPERATIVAS, EM QUANTIDADE SUFICIENTE E NA QUALIDADE DEMANDADA PELAS COOPERATIVAS DOS DIVERSOS RAMOS E DIFERENTES NECESSIDADES, PARA QUE POSSAM DESEMPENHAR TAREFAS COM MAIS QUALIDADE E EFICIÊNCIA."

PROFISSIONALIZAR A GESTÃO E A GOVERNANÇA

Uma gestão eficiente é condição *sine qua non* para assegurar o bem estar dos cooperados, assim como uma boa governança é essencial para disciplinar os processos de decisão e os conflitos de interesses e para dar mais clareza e transparência aos objetivos e às políticas da cooperativa, mantendo assim os princípios da cooperação.

A gestão da cooperativa preocupa-se com sua eficiência, com sua produtividade e, com as formas pelas quais os recursos são organizados para produzir um bem ou serviço. Ela tem seu objeto na melhoria dos recursos humanos, da alocação dos recursos financeiros, do marketing e da estratégia, entre muitas outras funções. Uma gestão deficiente contribui para que as cooperativas tenham um desempenho frágil e sua imagem junto à sociedade, débil.

A governança preocupa-se em mediar os diversos e naturais conflitos que emergem da união de pessoas em prol de algo comum. Procura encontrar mecanismos que assegurem o equilíbrio de forças entre os próprios cooperados (proprietários da cooperativa) e entre estes e os demais interessados nas cooperativas, como os empregados, as famílias, os administradores, a comunidade, entre outros. A governança de uma cooperativa deve sempre buscar manter sua característica principal e diferenciadora: a participação. Isso ajuda a evitar a apropriação individual das decisões e dos bens que são coletivos, a reduzir o desgaste da imagem das cooperativas e a assegurar que as cooperativas sigam os princípios do cooperativismo.

"O **DESAFIO** É APRIMORAR AS PRÁTICAS DE GESTÃO E DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA MELHORAR A EFICIÊNCIA, A PRODUTIVIDADE E A CAPACIDADE DAS COOPERATIVAS DE GERAR BENEFÍCIOS PARA SEUS COOPERADOS."

FORTALECER A REPRESENTATIVIDADE DO COOPERATIVISMO

Todo conjunto de entidades, qualquer que seja sua natureza, necessita de uma representação com pelo menos duas funções: representar seus associados junto a terceiros na defesa de seus interesses e alimentar a coesão entre suas partes, para que formem um sistema reconhecido por terceiros (governos e sociedade, por exemplo).

A representação deve ter como objetivo final a promoção de um ambiente favorável para o cooperativismo brasileiro, defendendo seus interesses em todas as instâncias políticas e institucionais, como também o comprometimento com a preservação e o aprimoramento dos princípios do sistema cooperativista. Sozinhas, as cooperativas encontram dificuldades de se fazer representar, com pouca força de mobilização e de argumentação junto às entidades em que seus interesses devem ser representados.

"O **DESAFIO** É DAR FORÇA DE ATUAÇÃO E DE RECONHECIMENTO AOS ÓRGÃOS REPRESENTANTES DO SISTEMA COOPERATIVO BRASILEIRO, PARA QUE SUAS AÇÕES POSSAM SER MAIS EFETIVAS, COM MAIS BENEFÍCIOS PARA TODAS AS COOPERATIVAS."

ESTIMULAR A INTERCOOPERAÇÃO

A intercooperação é parte dos princípios básicos do cooperativismo mundial. Consiste basicamente nas relações de cooperação entre as cooperativas com a finalidade de responder às suas respectivas necessidades. Do que uma cooperativa necessita a outra oferece a preços competitivos e alinhada às reais necessidades das cooperativas, que são, por vezes, diferenciadas em relação às empresas mercantis.

A intercooperação aproxima cooperativas, amplia negócios e cria vínculos que contribuem para a manutenção das vantagens estratégicas e competitivas do cooperativismo no longo prazo. Tudo isso facilitado pela existência de uma linguagem e propósitos comuns, a perseguição do bem estar de seus cooperados e de suas comunidades respectivas.

Identificar as complementaridades é, portanto, a base que possibilita às cooperativas desenvolver o espírito cooperativo, com benefícios para os parceiros envolvidos.

> "O **DESAFIO** É TORNAR O DISCURSO DE COOPERAÇÃO, DOS ASSOCIADOS E DAS LIDERANÇAS, EM UMA PRÁTICA TAMBÉM ENTRE AS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS.

FORTALECER A CULTURA COOPERATIVISTA

Por atuarem em um ambiente cada vez mais competitivo, as cooperativas contemporâneas, embora sejam guiadas por uma filosofia que as diferencia das empresas privadas, estão se distanciando gradativamente da cultura cooperativista. Com isso, o diferencial das cooperativas dilui-se e a identidade cooperativa enfraquece-se. O ato cooperativo deforma-se e a razão de existir das cooperativas fica apenas na memória de seus fundadores.

A perda da identidade cooperativa é o argumento mais forte entre os adversários do cooperativismo, que tentam eliminar o tratamento diferencial que recebe e que emana da Constituição. Para manter seu diferencial, a cultura de cooperação deve ser vivenciada e estimulada por todos os atores envolvidos - tanto as próprias cooperativas quanto suas instituições de representação - inclusive na relação desses atores com as comunidades e a sociedade de forma mais ampla. A tarefa de manter a chama do cooperativismo acesa fica facilitada se a sociedade compreender os princípios cooperativistas.

> "O **DESAFIO** É REALIZAR UM ESFORÇO CONTÍNUO E PERSISTENTE PARA ALIMENTAR A CULTURA DA COOPERAÇÃO E DA SOLIDARIEDADE NAS PRÓPRIAS COOPERATIVAS, NAS COMUNIDADES ONDE ESTÃO INSERIDAS E NA SOCIEDADE DE MODO GERAL."

PROMOVER A SEGURANÇA JURÍDICA E REGULATÓRIA PARA AS COOPERATIVAS

A regulamentação da Constituição, definindo com precisão o ato cooperativo e sua aplicação, ainda não foi completamente realizada, ou, em alguns casos, foi feita de forma fragmentada e diferenciada entre os diversos ramos do cooperativismo. Isso cria incertezas na gestão das cooperativas e mal estar entre os cooperados, o que torna imperativa a intervenção dos órgãos que atuam na defesa dos seus interesses.

A falta de clareza sobre direitos e deveres e as crescentes alterações nas legislações e nos marcos regulatórios criam uma situação de insegurança e instabilidade nociva ao desenvolvimento das cooperativas. O espírito de incerteza torna as iniciativas cooperativas uma operação de maior risco, afastando pessoas interessadas.

Ter previsibilidade implica a adoção, pelo Estado, de comportamento coerente e estável, além de adequada atuação das instituições reguladoras e fiscalizadoras. Trata-se, portanto, de um desafio que está fora da órbita de decisão do cooperativismo e de suas entidades, mas que é fundamental para o desenvolvimento e para a competitividade das cooperativas.

> "O **DESAFIO** É CONTRIBUIR, DE FORMA DECISIVA E EFICIENTE, PARA SUPERAR O QUADRO DE INSEGURANÇA JURÍDICA E REGULATÓRIA EM QUE VIVEM AS COOPERATIVAS ATUALMENTE."

FORTALECER A IMAGEM E A COMUNICAÇÃO DO COOPERATIVISMO

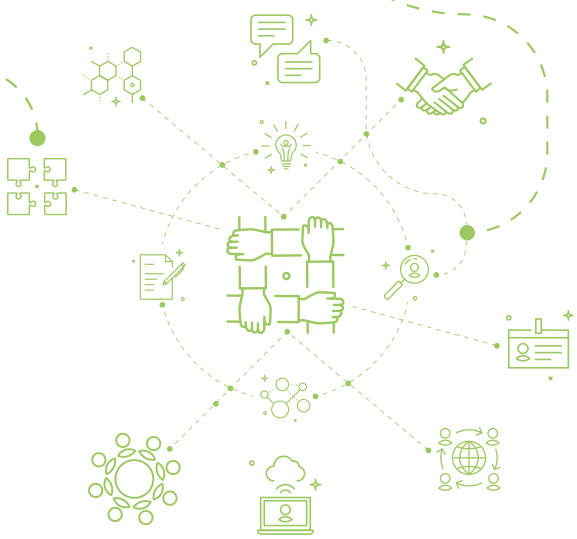
Obter um ambiente favorável à atuação das cooperativas, do ponto de vista jurídico, tributário, fiscal, entre outros, depende em grande parte da imagem que a sociedade, incluindo governantes, tomadores de decisão e órgãos de comunicação possuem das cooperativas e do cooperativismo. A ambiguidade da imagem atual torna o sistema frágil junto aos órgãos públicos e a falta de comunicação entre direção e base do sistema contribui para que a imagem do sistema cooperativista permaneça ambígua.

A imagem também está ligada à capacidade do cooperativismo de comunicar os diferenciais do modelo e suas boas práticas. O diferencial competitivo das cooperativas será tanto maior quanto maior for a capacidade do sistema de comunicar à sociedade os benefícios gerados pelas cooperativas e de minimizar o risco de ter-se o nome das cooperativas vinculado a eventos negativos, como escândalos de corrupção e prejuízos para os seus cooperados.

Uma projeção maior e mais positiva para o setor é o que permitirá que as pessoas conheçam e falem bem do cooperativismo, inclusive dentre os que já são cooperados. Além disso, pressiona os órgãos estatais e os órgãos de comunicação a abordarem o cooperativismo com olhos mais favoráveis.

"O **DESAFIO** É MUDAR A IMAGEM DO COOPERATIVISMO NA SOCIEDADE BRASILEIRA PARA QUE ELA SEJA CADA VEZ MAIS POSITIVA E, SIMULTANEAMENTE, MELHORAR A COMUNICAÇÃO ENTRE A DIREÇÃO E A BASE DO SISTEMA COOPERATIVISTA BRASILEIRO."

Capítulo 3.
A estratégia do Sistema OCB



A superação dos desafios do cooperativismo e o alcance da Visão de Futuro definida para 2025 dependem, em grande medida, da atuação sistêmica e integrada das instituições que compõem o Sistema OCB, que são a CNCOOP, a OCB e o SESCOOP.

A definição da estratégia do Sistema OCB começou pela definição de uma missão única, capaz de orientar as três instituições na direção da visão de futuro ao estabelecer a razão da existência de todo o Sistema OCB.

Foram definidos também valores organizacionais comuns a todo o Sistema, que deverão guiar o comportamento e as decisões das pessoas e das suas instituições. Vale lembrar que os valores tendem a ser atemporais, ou seja, não mudam com facilidade por conta de mudanças internas ou externas à organização. Além disso, não podem ser negociáveis, ou não são valores, mas estratégias e táticas que possuem fundamento em outros valores que não os explícitos.

MISSÃO E VALORES DO SISTEMA OCB

A missão do Sistema OCB, razão de existência da OCB, do SESCOOP e da CNCOOP, é:

> "Representar, defender e desenvolver o cooperativismo brasileiro para torná-lo mais competitivo, respeitado e admirado pelo papel que desempenha na sociedade."

As instituições do Sistema OCB e seus empregados comprometem-se a agir cotidianamente e a tomar decisões com base nos valores organizacionais a seguir.

• **Fidelidade aos princípios e à doutrina cooperativistas**
« Atuamos conforme os princípios e a doutrina cooperativistas.
« Disseminamos em todas as nossas atividades os princípios e a doutrina cooperativistas.

• **Desenvolvimento e valorização das pessoas**
« Consideramos que as pessoas são a essência do cooperativismo e, por isso, as valorizamos e atuamos para desenvolvê-las continuamente.

• **Respeito à diversidade**
« Respeitamos igualmente todas as pessoas, independentemente de sua condição social, sexo, etnia, religião e preferências políticas.
« Respeitamos as formas específicas que o cooperativismo assume dependendo do ramo, da região geográfica e da maturidade das cooperativas, entre outros fatores.
« Entendemos a diversidade como uma excelente oportunidade de obtermos novos pontos de vista, gerarmos novas ideias e prevermos tendências que poderão impactar nossas atividades.

• **Compromisso com a inovação e a geração de resultados**
« Atuamos para gerar, de novas e diferentes formas, resultados relevantes para o nosso público-alvo.

• **Transparência e austeridade**
«Tornamos públicas todas as informações relevantes para os nossos diferentes públicos-alvo.

Garantimos rigor no controle dos gastos e na aplicação dos recursos das nossas instituições, para que o investimento das cooperativas retorne a elas em forma de benefícios legais, sociais e econômicos.

PAPEL DAS INSTITUIÇÕES DO SISTEMA OCB

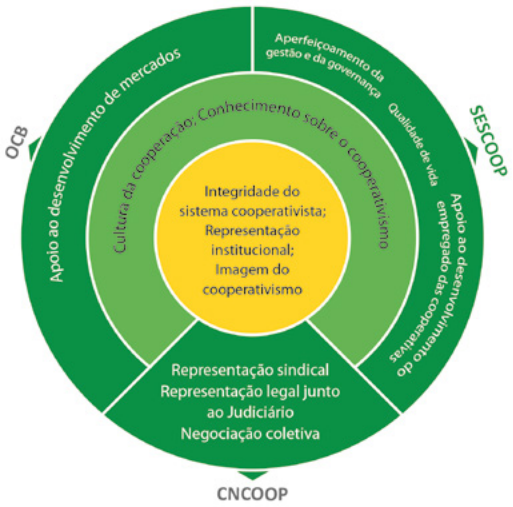
Apesar de a missão do Sistema OCB ser única, é claro que cada instituição possui um espaço de atuação específico, dada a sua natureza e sua origem. Há um núcleo de atribuições comuns a todas elas, referente à manutenção da integridade do Sistema, à representação e ao fortalecimento da imagem do cooperativismo. A forma e a intensidade com que atuam não são as mesmas.

A OCB, por exemplo, ocupa atualmente um papel preponderante na representação junto aos diversos públicos os quais o Sistema se relaciona. Há um segundo nível de papéis comuns à OCB e ao SESCOOP: a promoção da cultura da cooperação e a geração de conhecimento sobre o mundo do cooperativismo.

Em um terceiro nível, há os papeis específicos de cada instituição: enquanto a OCB atua no apoio ao desenvolvimento de mercados para as cooperativas, o SESCOOP prioriza a melhoria da gestão e da governança nas cooperativas, a promoção da qualidade de vida e o apoio ao desenvolvimento do empregado das cooperativas.

Além de trabalhar para manter a integridade do sistema cooperativista, representar o sistema institucionalmente nos fóruns de sua competência e fortalecer a imagem do cooperativismo, cabe à CNCOOP a representação sindical patronal, uma atuação mais forte junto ao Judiciário e o trabalho na questão das negociações coletivas.

Figura 6. Papéis principais comuns e específicos das Instituições do Sistema OCB



ESTRATÉGIA DA OCB

Missão

Um ambiente favorável ao desenvolvimento das cooperativas e do cooperativismo é fundamental para auxiliar as cooperativas a alcançarem seus objetivos. Por essa razão, a OCB tem um papel de grande relevância no alcance da Visão de Futuro do Cooperativismo definida para 2025.

"A MISSÃO DA OCB É PROMOVER UM AMBIENTE FAVORÁVEL PARA O DESENVOLVIMENTO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, POR MEIO DA REPRESENTAÇÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL."

Por meio da representação político-institucional, cabe à OCB a melhoria da legislação e das políticas públicas relativas ao cooperativismo, a ampliação da base de conhecimento sobre o tema, a melhoria da imagem do cooperativismo e a ampliação do acesso a mais e novos mercados pelas cooperativas.

Proposta de valor

A proposta de valor tem por objetivo explicitar o que cada parte interessada espera da OCB e delimitar as entregas que a organização se compromete a realizar. Os valores são sempre propostos para atender a uma necessidade da parte interessada que está relacionada à razão de ser da organização.

O entendimento das entregas que a OCB pretende promover às suas partes interessadas é de suma importância para entenderem-se os objetivos estratégicos que foram escolhidos pela organização entre os anos de 2015-2020.

Às cooperativas e aos cooperados, a OCB entregará:
- Interlocução e defesa do cooperativismo
- Estímulo à melhoria do ambiente de negócios
- Conhecimento e informação especializados

Às comunidades das cooperativas a OCB entregará:
- Desenvolvimento social

Ao seu público interno a OCB entregará:
- Qualidade de vida no trabalho
- Gestão profissional e transparente
- Oportunidades de desenvolvimento profissional

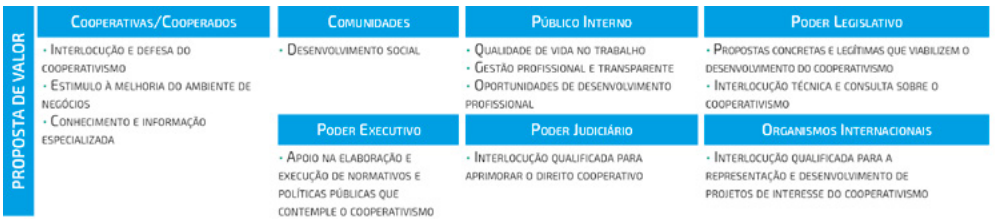
Ao Poder Legislativo a OCB entregará:
- Propostas concretas e legítimas que viabilizem o desenvolvimento do cooperativismo
- Interlocução técnica e consultiva sobre o cooperativismo

Ao Poder Executivo a OCB entregará:
- Apoio na elaboração e na execução de normativos e de políticas públicas que contemplem o cooperativismo

Ao Poder Judiciário a OCB entregará:
• Interlocução qualificada para o aprimoramento do direito cooperativo

Aos Organismos Internacionais que atuam pelo cooperativismo a OCB entregará:
• Interlocução qualificada para a representação e o desenvolvimento de projetos de interesse do cooperativismo

Figura 7. Síntese das propostas de valor da OCB



Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos apontam o que a organização quer alcançar prioritariamente, no horizonte do Plano Estratégico. Devem estar alinhados à visão de futuro e aos desafios do cooperativismo, para que a organização atue em prol da superação dos temas mais relevantes para o cooperativismo, dentro do seu campo de atuação.

Eles não representam tudo que a OCB irá realizar nos próximos anos, mas indicam o que é mais relevante e qual é a orientação principal para a definição do conjunto de projetos prioritários da instituição.

Objetivos estratégicos finalísticos

Os objetivos estratégicos finalísticos definem os focos estratégicos de atuação da OCB em termos de negócios, produtos e serviços, tendo em vista a geração de benefícios e resultados indicados na proposta de valor.

São objetivos estratégicos finalísticos da OCB entre 2015 e 2020:

1. Apoiar as cooperativas na sua inserção em mercados
2. Contribuir para o aperfeiçoamento do marco regulatório do cooperativismo e induzir a implementação de políticas públicas
3. Fortalecer a representação política e institucional do cooperativismo
4. Fortalecer a imagem do Sistema OCB e divulgar os benefícios do cooperativismo
5. Fomentar, produzir e disseminar conhecimentos para o cooperativismo brasileiro

1. Apoiar as cooperativas na sua inserção em mercados

As cooperativas, sem dúvida, possuem um diferencial em relação às empresas, pois visam à melhoria econômica e social dos seus membros e baseiam-se em princípios e valores que preconizam a gestão democrática, a intercooperação e o interesse pela comunidade, dentre outros. No entanto, as cooperativas competem no mercado e contam com o apoio da OCB para crescerem e desenvolverem-se.

Nessa área, a OCB tem como objetivo apoiar as cooperativas na sua inserção em mercados por meio da promoção de ações que criem oportunidades de negócios entre as cooperativas e entre cooperativas e potenciais compradores. A OCB pretende, dessa forma, ampliar a participação do cooperativismo no mercado e oferecer às cooperativas maiores chances de desenvolvimento.

Igualmente relevante, a OCB realizará ou fomentará estudos e pesquisas sobre mercados que possam ser utilizados pelas cooperativas na definição de suas estratégias de negócio e de seu posicionamento estratégico no mercado.

Linhas de ação:
- Promover a realização de negócios e de ações conjuntas entre cooperativas.
- Promover rodadas de negócios, missões, visitas técnicas e participação em feiras nacionais e internacionais.
- Desenvolver, fomentar e disseminar estudos e pesquisas sobre o mercado.

2. Contribuir para o aperfeiçoamento do marco regulatório do cooperativismo e induzir a implementação de políticas públicas

Alguns dos relevantes papéis da OCB na defesa do cooperativismo são a contribuição para o aperfeiçoamento da legislação cooperativista, o fornecimento de informações ao governo para a tomada de decisão, a criação de medidas favoráveis às cooperativas, e a indução de políticas públicas direcionadas ao cooperativismo.

Para tanto, a OCB precisa construir e manter um relacionamento ativo e firme com algumas instituições do governo que lhe permitam monitorar e atuar no apoio à construção de normativos, de leis, de regulações e de políticas públicas. A OCB deve atuar para manter-se como o órgão técnico-consultivo do governo em relação ao cooperativismo e, para que tenha maior respaldo nessa função, deve investir no desenvolvimento de estudos que contribuam para a elaboração de leis e de políticas públicas.

Em alguns casos, para tornar o ambiente de atuação das cooperativas mais favorável, a OCB também precisará influenciar a criação de estruturas especializadas ou aportar conhecimento em estruturas existentes nos diferentes órgãos públicos que regulamentam o cooperativismo.

Linhas de ação:
- Monitorar e atuar em normativos, regulações e políticas públicas
- Estimular a criação de conhecimento e de estruturas especializadas em cooperativismo nos órgãos públicos.
- Exercer o papel legal de órgão técnico-consultivo do Governo em relação ao cooperativismo.
- Desenvolver estudos que contribuam para a elaboração de leis e políticas públicas.

3. Fortalecer a representação política e institucional do cooperativismo

A ampliação e o fortalecimento da representatividade e da capacidade de agregação de interesses cooperativos têm como objetivo consolidar a OCB como órgão máximo de representação. A participação em conselhos, fóruns e debates dará mais visibilidade ao conjunto de projetos e ações desenvolvidos pela OCB, bem como permitirá à OCB projetar mais o cooperativismo em diversos ambientes.

O fortalecimento da representação política e institucional do cooperativismo também deve compreender o reconhecimento e a atuação conjunta da OCB com outros movimentos associativos e entidades parceiras nacionais e internacionais. Essa ação é de suma importância para garantir mais apoio para o movimento cooperativista, bem como consolidar a imagem da OCB como entidade favorável às questões que visam a beneficiar todas as cooperativas, independentemente do seu porte, propósito, setor ou localização.

Internamente, será preciso instrumentalizar dirigentes e representantes de ramos para atuarem como representantes do Sistema OCB de forma alinhada, tendo como principal referencial o Mapa Estratégico do Cooperativismo.

Linhas de ação:

- Fortalecer a participação da OCB em conselhos, comissões, fóruns e debates nacionais e internacionais.
- Preparar dirigentes do Sistema OCB e representantes dos ramos com foco na instrumentalização da representação.
- Identificar oportunidades para atuação integrada com os demais movimentos associativos e entidades parceiras nacionais e internacionais.
- Fortalecer as ações das FRENCOOPs.

4. Fortalecer a imagem do Sistema OCB e divulgar os benefícios do cooperativismo

O fortalecimento da imagem do Sistema OCB e do cooperativismo é um dos desafios prioritários da OCB.

O Sistema OCB precisa tornar-se mais conhecido e suas atribuições e conquistas devem ser reconhecidas pelas cooperativas e pela sociedade em geral. No entanto, é necessário, primeiramente, alinhar suas mensagens de comunicação entre todas as instituições e unidades do Sistema.

Além disso, os benefícios e diferenciais do cooperativismo são muito pouco conhecidos por aqueles que não fazem parte do Sistema Cooperativista. Tal fato prejudica a competitividade das cooperativas, pois, muitas vezes, sua imagem é associada a cooperativas que não atuam sob os princípios cooperativistas.
É importante, para isso, um plano integrado de comunicação entre as instituições do Sistema OCB, com segmentação dos públicos de interesse, definição e padronização de mensagens e aprimoramento de canais. A imagem do cooperativismo precisa e deve ser moldada a partir dos referenciais disseminados pela OCB.

Linhas de ação:
- Implementar e monitorar a execução de um plano de comunicação para o Sistema OCB.
- Implementar uma Política de Comunicação para unificar as mensagens do Sistema OCB e fortalecer a imagem do cooperativismo.
- Disseminar o papel e a atuação do Sistema OCB.

5. Fomentar, produzir e disseminar conhecimentos para o cooperativismo brasileiro

A OCB deve ser o centro de referência em conhecimento e história do cooperativismo brasileiro. É importante que estudos e pesquisas sejam produzidos, fomentados e disseminados por ela aos seus diversos públicos e é importante que participem desse processo os conselhos consultivos dos ramos, para que as demandas mais específicas sejam consideradas nessa ocasião.

Às cooperativas é preciso compartilhar conhecimento e informações acerca das leis, jurisprudências, regulações e políticas públicas, que lhes permitam ser mais competitivas, defenderem-se judicialmente da melhor forma, quando for o caso, e aproveitarem as oportunidades de mercado que podem surgir.

Além disso, é relevante que o futuro e os desafios do cooperativismo estejam presentes na pauta da OCB. As iniciativas estratégicas das instituições que trabalham em prol do cooperativismo precisam estar alinhadas a uma visão de longo prazo portadora de futuro.

Linhas de ação:
- Sistematizar e disseminar as leis, jurisprudência, regulações e políticas públicas afetas ao cooperativismo.
- Promover o debate em torno dos desafios atuais e futuros do cooperativismo.
- Identificar pleitos e levantar subsídios para a elaboração de estudos, pesquisas e pareceres.
- Fomentar e disseminar a inovação e o desenvolvimento tecnológico nas cooperativas.
- Identificar e disseminar boas práticas.

Objetivos estratégicos de gestão

Os objetivos estratégicos de gestão definem os focos estratégicos de atuação da OCB nas áreas básicas de suporte e apoio em termos de competências institucionais e de gestão organizacional, tendo em vista o atendimento aos objetivos estratégicos finalísticos.

Parte dos objetivos aqui definidos são compartilhados com o SESCOOP e com a CNCOOP. São objetivos estratégicos de administração e apoio da OCB entre 2015 e 2020:

- Aprimorar a gestão estratégica e padronizar processos
- Desenvolver continuamente as competências dos colaboradores
- Garantir comunicação frequente e ágil com seus públicos
- Aprimorar e intensificar o relacionamento com as cooperativas
- Aperfeiçoar o controle, ampliar e diversificar as fontes de recursos

6. Aprimorar a gestão estratégica e padronizar processos

Os Planos Estratégicos das instituições do Sistema OCB são os principais instrumentos de gestão que direcionam suas ações. No entanto, para que sejam executadas com o mesmo rigor de qualidade e para que seus resultados possam ser mensurados e consolidados, é necessário alinhar a gestão e os processos relativos a essas ações entre todas as Unidades do Sistema.

Nesse sentido, a CNCOOP, a OCB e o SESCOOP precisam promover o alinhamento estratégico interno, criar mecanismos de fomento à implantação da estratégia, otimizar processos críticos, atuar com foco em resultados, padronizar a mensuração desses resultados e promover maior intercâmbio de informações entre as suas Unidades.

Linhas de ação:

- Definir e implementar instrumentos indutores de integração e de alinhamento estratégico das Unidades e do Sistema OCB.
- Otimizar os processos estratégicos e administrativos críticos, com ênfase na agilidade, na racionalização e na informatização.
- Reforçar a orientação para resultados com o aprimoramento da formulação, da gestão, do monitoramento e da avaliação da estratégia e dos projetos entre as Unidades no Sistema OCB.
- Padronizar unidades de medida e sistemas de registro para garantir a consistência das informações relativas ao desempenho das Unidades.
- Aprimorar o intercâmbio de conhecimentos, informações, práticas e experiências Inter Sistema (entre UN e UE e entre diferentes UE).

7. Desenvolver continuamente as competências dos colaboradores

O alcance dos resultados pretendidos nos objetivos estratégicos finalísticos da OCB e do SESCOOP e a implantação das diretrizes estratégicas da CNCOOP dependem, em grande medida, dos colaboradores dessas instituições. São eles os responsáveis por fazer os Planos Estratégicos "saírem do papel" e gerarem resultados concretos para as cooperativas, os cooperados, os empregados das cooperativas e demais públicos do Sistema OCB.

Para tanto, o Sistema OCB deve oferecer de forma contínua aos seus colaboradores oportunidades para desenvolverem competências aderentes aos novos desafios que se apresentam para o cooperativismo, além de oportunidades de desenvolvimento profissional. Deve também ser foco do Sistema a adoção de medidas que busquem reter os talentos e, consequentemente, seu reconhecimento na organização. Deve, ainda, preparar e desenvolver lideranças do Sistema para que possam obter melhor desempenho na condução da instituição e atuar conforme modelos de gestão reconhecidos e de excelência.

Linhas de ação:

- Ampliar e intensificar o desenvolvimento das competências e a retenção de talentos, alinhado aos desafios do cooperativismo.

• Desenvolver os profissionais do Sistema, com ênfase em competências gerenciais e estratégicas.

8. Garantir comunicação frequente e ágil com seus públicos

A comunicação é, sem dúvida, o principal meio para se fazer que o cooperativismo seja reconhecido por suas contribuições à sociedade brasileira, mas também é uma forma de identificar as demandas e as necessidades das cooperativas. A importância desse tema é inquestionável e o seu sucesso depende da atuação integrada do Sistema OCB e de cada instituição e cada Unidade que o compõem.

A comunicação frequente e ágil com seus públicos inclui a elaboração de um Plano específico para a comunicação, que precisará definir instrumentos e canais que serão utilizados com cada público de interesse das instituições do Sistema OCB. Ao mesmo tempo, será necessário aprimorar o cadastro desses públicos para garantir que a informação e os instrumentos gerados sejam úteis e cheguem aos interessados.

Por fim, para fortalecer a imagem do cooperativismo, é fundamental divulgar à sociedade os benefícios, os diferenciais e os bons exemplos das cooperativas. A associação do cooperativismo a referências positivas contribuirá diretamente para o reconhecimento buscado na sua visão de futuro. O cooperativismo será tanto mais respeitado e admirado quanto melhor e mais positiva for a sua imagem para a sociedade.

Linhas de ação:
• Segmentar os públicos e os instrumentos de comunicação.
• Aprimorar o cadastro e os canais para comunicação direta e ágil com os públicos de interesse.
• Definir estratégias e canais de comunicação com a mídia.

9. Aprimorar e intensificar o relacionamento com as cooperativas

Uma entidade de representação deve estar em contato permanente com seu público, tanto para disseminar as conquistas e pleitos a favor da categoria, quanto para entender suas demandas e necessidades. A OCB, portanto, precisa aprimorar e intensificar o relacionamento com as cooperativas, que são seu principal público de interesse.

No entanto, para estruturar esse modelo de relacionamento permanente, é preciso inicialmente ter um cadastro atualizado das cooperativas existentes, para em seguida segmenta-las de acordo com seus perfis. Os canais de comunicação que serão utilizados também precisarão ser definidos ou elaborados, conforme a necessidade.

O modelo de relacionamento necessitará de algum grau de inovação para garantir que ramos e cooperativas de menor porte, inclusive localizadas em regiões de mais difícil acesso, também possam ser ouvidos. Como o universo das cooperativas é muito diversificado, é preciso cuidar para garantir que as demandas e necessidades serão representativas de todos.

Linhas de ação:
- Estruturar e aprimorar modelo de gestão do relacionamento com as cooperativas.
- Implantar ferramenta de *Customer Relationship Management* (CRM).

10. Aperfeiçoar o controle, ampliar e diversificar as fontes de recursos

Nenhuma instituição de representação consegue realizar suas atividades finalísticas sem recursos ou com recursos muito limitados, sob risco de inviabilizar o alcance de resultados para seus públicos de interesse em médio e longo prazos.

Para que possa aprimorar e ampliar os serviços oferecidos às cooperativas, conforme descrito nos objetivos finalísticos, a OCB precisa criar mecanismos para diversificar suas fontes de recursos por meio de parcerias e patrocínio.

Além disso, o controle e a regularização do pagamento das contribuições das cooperativas precisa ser aperfeiçoado, reduzindo a inadimplência e ampliando a base de contribuição. A comunicação é importante também nesta questão, pois muitas vezes o mais relevante nessa ação de regularização é mostrar às cooperativas os benefícios que são gerados a elas por meio da representação.

Linhas de ação:
- Identificar cooperativas inadimplentes e adotar procedimentos padronizados para a regularização do pagamento das contribuições.
- Institucionalizar e sistematizar políticas de captação de recursos.
- Intensificar a articulação institucional para busca de parcerias e patrocínios.

Figura 8. Mapa Estratégico OCB 2015 - 2020

VISÃO DO COOPERATIVISMO

"Em 2025, o cooperativismo será reconhecido pela sociedade por sua competitividade, integridade e capacidade de promover a felicidade dos cooperados."

MISSÃO DA OCB

Promover um ambiente favorável para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras, por meio da representação político-institucional

VALORES DO SISTEMA OCB

- Fidelidade aos princípios e à doutrina cooperativistas
- Desenvolvimento e valorização das pessoas
- Respeito à diversidade
- Compromisso com a inovação e resultados
- Transparência e austeridade

PROPOSTA DE VALOR

Cooperativas/Cooperados

- Interlocução e desfesa do cooperativismo
- Estímulo à melhoria do ambiente de negócios
- Conhecimento e informação especializada

Comunidades

- Desenvolvimento social

Público Interno

- Qualidade de vida no trabalho
- Gestão profissional e transparente
- Oportunidade de desenvolvimento profissional

Poder legislativo

- Propostas concretas e legítimas que viabilizem o desenvolvimento do cooperativismo
- Interlocução técnica e consultiva sobre o cooperativismo

Poder Executivo

- Apoio na elaboração e execução de normativos e políticas públicas que contemplem o cooperativismo

Poder Judiciário

- Interlocução qualificada para o aprimoramento do direito cooperativo

Organismos internacionais

- Interlocução qualificada para a representação e desenvolvimento de projetos de interesse do cooperativismo

OBJETIVOS FINALÍSTICOS

FINALÍSTICOS	Apoiar as cooperativas na sua inserção em mercados	Contribuir para o aperfeiçoamento do marco regulatório do cooperativismo e induzir a implementação de políticas públicas	Fortalecer a representação política e institucional do cooperativismo	Fortalecer a imagem do Sistema OCB e divulgar os benefícios do cooperativismo	Fomentar, produzir e disseminar conhecimentos para o cooperativismo brasileiro
GESTÃO	Aprimorar a gestão estratégica e padronizar processos	Desenvolver continuamente as competências dos colaboradores	Aprimorar e intensificar o relacionamento com as cooperativas	Garantir comunicação frequente e ágil com os seus públicos	Aperfeiçoar o controle, ampliar e diversificar as fontes de recursos

ESTRATÉGIA DO SESCOOP

Missão

A cultura cooperativista é a essência de todo o cooperativismo e deve ser, de fato, a base de sustentação das práticas de gestão e das atividades das cooperativas. Para isso, ela precisa ser difundida nas cooperativas e internalizada por todos os seus cooperados.

"A MISSÃO DO SESCOOP É PROMOVER A CULTURA COOPERATIVISTA E O APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS."

O SESCOOP deve capacitar e preparar as cooperativas e seus cooperados para os desafios de gestão que eles terão de enfrentar. O essencial é desenvolver e tornar as cooperativas mais habilitadas para atuar no mercado, o que beneficiará diretamente seus cooperados.

Proposta de valor

A proposta de valor tem por objetivo explicitar o que cada parte interessada espera do SESCOOP e delimitar as entregas que a organização se compromete a realizar. Os valores são sempre propostos para atender a uma necessidade da parte interessada que está relacionada à razão de ser da organização.

O entendimento das entregas que o SESCOOP pretende promover às suas partes interessadas é de suma importância para entenderem-se os objetivos estratégicos que foram escolhidos pela organização entre os anos de 2015-2020.

Às cooperativas o SESCOOP compromete-se a entregar:

- Profissionalização da gestão da cooperativa
- Apoio na profissionalização dos cooperados e da mão de obra
- Estímulo à fidelização dos cooperados
- Disseminação e aplicação de boas práticas
- Desenvolvimento Social

Aos cooperados o SESCOOP entregará:
- Educação e gestão cooperativista
- Padrões em gestão e governança cooperativista

Aos empregados das cooperativas o SESCOOP entregará:
- Educação e gestão cooperativista
- Educação e qualificação profissional

Às comunidades das cooperativas o SESCOOP entregará:
- Conhecimento da cultura da cooperação
- Estímulo ao desenvolvimento socioambiental

Ao seu público interno o SESCOOP entregará:
- Qualidade de vida no trabalho
- Gestão profissional e transparente
- Oportunidade de desenvolvimento profissional

Aos órgãos de controle e à sociedade o SESCOOP compromete-se a entregar:
- Efetividade, economicidade e transparência no uso dos recursos
- Comunicação dos resultados obtidos

Ao Poder Executivo o SESCOOP entregará:
- Apoio na execução de políticas públicas

Figura 9. Síntese das propostas de valor do SESCOOP

PROPOSTA DE VALOR				
	Cooperativas	**Cooperados**	**Empregados das cooperativas**	**Comunidades**
	• Profissionalização da gestão da cooperativa • Apoio na profissionalização dos cooperados e da mão de obra • Estímulo à fidelização dos cooperados • Disseminação e aplicação de boas práticas • Desenvolvimento social	• Educação e gestão cooperativista • Padrões em gestão e governança cooperativista	• Educação e gestão cooperativista • Educação e qualificação profissional	• Conhecimento da cultura da cooperação • Estímulo ao desenvolvimento socioambiental
		Público Interno	**Órgão de controle/sociedade**	**Poder Executivo**
		• Qualidade de vida no trabalho • Gestão profissional e transparente • Oportunidade de desenvolvimento profissional	• Efetividade, economicidade e transparência no uso dos recursos • Comunicação dos resultados obtidos	• Apoio na execução de políticas públicas

Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos apontam o que a organização quer alcançar prioritariamente no horizonte do Plano Estratégico. Devem estar alinhados à visão de futuro e aos desafios do cooperativismo, para que a organização atue em prol da superação dos temas mais relevantes para o cooperativismo, dentro do seu campo de atuação.

Eles não representam tudo que o SESCOOP irá realizar nos próximos anos, mas indicam o que é mais relevante e qual é a orientação principal para a definição do conjunto de projetos prioritários à instituição.

Objetivos estratégicos finalísticos

Os objetivos estratégicos finalísticos definem os focos estratégicos de atuação do SESCOOP em termos de negócios, produtos e serviços, tendo em vista a geração de benefícios e resultados indicados na proposta de valor.

São objetivos estratégicos finalísticos do SESCOOP entre 2015 e 2020:

1. Promover a cultura da cooperação e disseminar a doutrina, os valores e os princípios do cooperativismo.
2. Promover a profissionalização da gestão cooperativista.
3. Ampliar o acesso das cooperativas às soluções de formação e qualificação profissional.
4. Promover a profissionalização da governança cooperativista.
5. Monitorar desempenhos e resultados com foco na sustentabilidade das cooperativas.

6. Apoiar iniciativas voltadas para a saúde e segurança no trabalho e de qualidade de vida.
7. Apoiar práticas de responsabilidade socioambiental.

1. Promover a cultura da cooperação e disseminar a doutrina, os valores e os princípios do cooperativismo

O crescimento do cooperativismo está diretamente relacionado ao grau de conhecimento e de aplicação da cultura cooperativista nas ações e práticas das cooperativas e na atitude dos cooperados. Vivenciar a cultura cooperativista passa por ter mais cooperados participando das decisões das cooperativas, bem como por adotar a doutrina, os valores e os princípios como orientadores fundamentais das suas práticas. Por isso, é tão importante disseminá-la nas cooperativas e garantir o conhecimento dos cooperados sobre esse tema.

Por outro lado, não basta uma ação no âmbito do sistema cooperativista. O adequado suporte ao cooperativismo requer uma maior aproximação com as comunidades onde as cooperativas estão inseridas. Muitas vezes, a população não sabe distinguir o cooperativismo dos demais tipos societários, o que acaba retirando vantagens e igualando as cooperativas às demais formas de produção, notadamente às empresas mercantis. Sendo assim, faz-se importante tornar públicas a doutrina, os valores e os princípios do cooperativismo, especialmente por meio do desenvolvimento e do exemplo gerados pelas cooperativas.

Linhas de ação:
- Estimular o aumento da participação de cooperados e familiares nas cooperativas.
- Promover a educação cooperativista nas cooperativas e comunidades.
- Preservar a memória do cooperativismo.
- Estimular a formação de cooperativas sustentáveis.

2. Promover a profissionalização da gestão cooperativista

Para tornar o cooperativismo competitivo em 2025 e tê-lo reconhecido por promover a felicidade dos cooperados, as cooperativas precisam adequar-se às melhores práticas de gestão, considerando, além disso, a doutrina, os princípios e os valores do cooperativismo.

O SESCOOP é o principal agente responsável por profissionalizar a gestão das cooperativas e esse tema requer formação continuada para os cooperados das cooperativas. Sendo assim, ter um portfólio de formação e ampliar o acesso das cooperativas às soluções de qualificação em gestão, internamente ou por meio de parcerias, são medidas essenciais para cumprir o objetivo.

Linhas de ação:
- Desenvolver um portfólio nacional de formação em gestão.
- Qualificar dirigentes e cooperados em gestão cooperativista.
- Disseminar as boas práticas de gestão em cooperativas.
- Implementar um modelo de atuação e de gestão de uma rede de instrutores e consultores.

3. Ampliar o acesso das cooperativas às soluções de formação e de qualificação profissional

Tendo em vista a grande diversidade de ramos de negócios no sistema cooperativista, dispersos em todo o país, não é possível ou adequado que o SESCOOP desenvolva programas de formação profissional para todas as necessidades de todas as cooperativas. Ele deve, portanto, focar em ampliar o acesso das cooperativas às soluções específicas de grande relevância para elas e suas atividades.

Os mecanismos para a ampliação do acesso que o SESCOOP deve adotar incluem o desenvolvimento de um portfólio a partir da identificação das necessidades e das demandas das cooperativas, a oferta de cursos para qualificação profissional especializada por meio de parcerias, além da utilização de tecnologias e mecanismos de interiorização que permitam ao SESCOOP e seus parceiros atender a um maior número de cooperativas.

Linhas de ação:

- Oferecer qualificação profissional especializada, prioritariamente por meio da articulação com parceiros e de forma complementar à atuação do SESCOOP.
- Implementar mecanismos de interiorização e soluções tecnológicas que aumentem o alcance das qualificações e o atendimento às cooperativas.
- Implementar um modelo de atuação e gestão de uma rede de instrutores e consultores.

4. Promover a profissionalização da governança cooperativista

O SESCOOP é o principal agente responsável por profissionalizar a governança, que precisa ser trabalhada para garantir que o princípio cooperativista da gestão democrática seja atendido e as melhores práticas, adotadas, o que contribui diretamente para a profissionalização das cooperativas.

A governança deve ser conhecida e entendida tanto pelos dirigentes das cooperativas, quanto pelos cooperados, para preparar os dirigentes para sua atuação e permitir a sucessão de forma saudável e benéfica para as cooperativas.

Linhas de ação:

- Desenvolver um portfólio nacional de formação em governança.
- Qualificar dirigentes e cooperados em governança cooperativista.
- Preparar e desenvolver atuais e novas lideranças nas cooperativas.
- Disseminar as boas práticas de governança em cooperativas.

5. Monitorar desempenhos e resultados com foco na sustentabilidade das cooperativas

Informações sobre o desempenho e os resultados das cooperativas são úteis tanto para direcionar o SESCOOP na definição do seu portfólio de cursos e em outras

ações relevantes, quanto para as cooperativas individualmente, pois fornecem a elas instrumentos para que consigam fazer sua autogestão.

Desse ponto de vista, o monitoramento é uma excelente ferramenta para ampliar a capacidade do SESCOOP de apoiar a sustentabilidade das cooperativas. Todavia, para que esse resultado possa ser alcançado em todo o seu potencial, é preciso formar um cadastro de informações contínuo e confiável, o que requer grande esforço de todas as Unidades do SESCOOP.

Em posse dessas informações, o SESCOOP poderá apresentar resultados relevantes para a autogestão das cooperativas, definir cursos de formação e qualificação profissional necessários por ramo, porte, região etc., bem como realizar estudos sobre o cooperativismo que direcionem ações de outras instituições do Sistema OCB.

Linhas de ação:

- Implantar um sistema de informações consistente e ampliado (informações de gestão, de governança, sociais e econômicas) das cooperativas e mantê-lo atualizado permanentemente.
- Apresentar os resultados relevantes para as cooperativas para a melhoria de sua gestão e governança.
- Avaliar permanentemente o desempenho das cooperativas para identificar necessidades de apoio em formação e qualificação profissional.
- Promover estudos, com foco na gestão e na governança.
- Formar agentes de desenvolvimento humano e de desenvolvimento de cooperativas.

6. Apoiar iniciativas voltadas para a saúde e segurança no trabalho e de qualidade de vida

De forma a assegurar maior segurança no trabalho nas cooperativas, eles precisam concentrar esforços na promoção de ações e de medidas de segurança.

Cooperativas que adotam práticas de segurança no trabalho reduzem gastos com acidentes e com assistência à saúde, melhoram a relação com empregados e fortalecem sua imagem perante o público.

A atuação do SESCOOP neste âmbito propõe-se a apoiar iniciativas de saúde, e de prevenção de acidentes no trabalho e de qualidade de vida dos cooperados, empregados e familiares, incentivando a adoção de um estilo saudável pelas cooperativas, melhorando as condições de saúde e de segurança no trabalho para os empregados e cooperados que trabalham na cooperativa.

Linhas de ação:

- Promover e apoiar práticas de saúde e de segurança no trabalho.
- Estimular e apoiar as cooperativas no cumprimento das normas regulamentadoras de saúde e de segurança do trabalho.
- Incentivar a adoção de estilo de vida saudável pelas cooperativas.
- Monitorar indicadores de qualidade de vida, e de saúde e de segurança do trabalho nas cooperativas.

7. Apoiar práticas de responsabilidade socioambiental

A valorização das pessoas é um dos valores do Sistema OCB e, portanto, as questões sociais e ambientais devem ser consideradas nas ações e nos projetos das instituições que compõem o Sistema OCB, em especial o SESCOOP.

Pela relevância do tema, é fundamental delimitar o escopo das ações para que seja possível ter foco e evitar pulverização de recursos e esforços que podem não trazer resultados perceptíveis aos cooperados, empregados e familiares dos cooperativistas, que são o principal público desse tipo de ação.

Sendo assim, o SESCOOP apoiará práticas sustentáveis, estimulando ações de responsabilidade socioambiental pelas cooperativas que possam beneficiar toda a comunidade próxima a elas.

Linhas de ação:
- Estimular a adoção de ações de responsabilidade socioambiental pelas cooperativas.
- Identificar e disseminar boas práticas de responsabilidade socioambiental pelas cooperativas.

Objetivos estratégicos de gestão

Os objetivos estratégicos de gestão definem os focos estratégicos de atuação do SESCOOP nas áreas básicas de suporte e apoio em termos de competências institucionais e gestão organizacional, tendo em vista o atendimento aos objetivos estratégicos finalísticos.

Parte dos objetivos aqui definidos são compartilhados com a OCB e com a CNCOOP. São objetivos estratégicos de gestão do SESCOOP entre 2015 e 2020:

8. Aprimorar a gestão estratégica e padronizar processos
9. Desenvolver continuamente as competências dos colaboradores
10. Aprimorar e intensificar o relacionamento com as cooperativas
11. Garantir comunicação frequente e ágil com seus públicos
12. Aperfeiçoar o controle e ampliar e diversificar as fontes de recursos

8. Aprimorar a gestão estratégica e padronizar processos

Os Planos Estratégicos das instituições do Sistema OCB são os principais instrumentos de gestão que direcionam suas ações. No entanto, para que sejam executados com o mesmo rigor de qualidade e seus resultados possam ser mensurados e consolidados, é necessário alinhar a gestão e os processos relativos a essas ações entre todas as Unidades do Sistema.

Nesse sentido, a CNCOOP, a OCB e o SESCOOP precisam promover o alinhamento estratégico interno, criar mecanismos de fomento à implantação da estratégia, otimizar processos críticos, atuar com foco em resultados, padronizar a mensuração desses resultados e promover maior intercâmbio de informações entre as suas Unidades.

Linhas de ação:

- Definir e implementar instrumentos indutores de integração e de alinhamento estratégico das Unidades e do Sistema OCB.
- Otimizar os processos estratégicos e administrativos críticos, com ênfase na agilidade, na racionalização e na informatização.
- Reforçar a orientação para resultados, com o aprimoramento da formulação, da gestão, do monitoramento e avaliação da estratégia e dos projetos entre as Unidades no Sistema OCB.
- Padronizar unidades de medida e sistemas de registro para garantir a consistência das informações relativas ao desempenho das Unidades.
- Aprimorar o intercâmbio de conhecimentos, informações, práticas e experiências inter-Sistema (entre UN e UE e entre diferentes UE).

9. Desenvolver continuamente as competências dos colaboradores

O alcance dos resultados pretendidos nos objetivos estratégicos finalísticos do SESCOOP e da OCB e a implantação das diretrizes estratégicas da CNCOOP dependem, em grande medida, dos colaboradores dessas instituições. São eles os responsáveis por fazer os Planos Estratégicos "saírem do papel" e gerarem resultados concretos para as cooperativas, os cooperados, os empregados das cooperativas e demais públicos do Sistema OCB.

Para tanto, o Sistema OCB deve oferecer de forma contínua aos seus colaboradores oportunidades para desenvolverem competências aderentes aos novos desafios que se apresentam para o cooperativismo, além de oportunidades de desenvolvimento profissional. Também deve ser foco do Sistema a adoção de medidas que busquem reter os talentos e, consequentemente, seu reconhecimento na organização. Deve, ainda, preparar e desenvolver lideranças do Sistema para que possam obter melhor desempenho na condução da instituição e atuar conforme modelos de gestão reconhecidos e de excelência.

Linhas de ação:

- Ampliar e intensificar o desenvolvimento das competências e a retenção de talentos, alinhado aos desafios do cooperativismo.
- Desenvolver os profissionais do Sistema, com ênfase em competências gerenciais e estratégicas.

10. Aprimorar e intensificar o relacionamento com as cooperativas

Uma entidade de representação deve estar em contato permanente com seu público, tanto para disseminar as conquistas e os pleitos a favor da categoria, quanto para entender suas demandas e necessidades. O SESCOOP, portanto, precisa aprimorar e intensificar o relacionamento com as cooperativas, que são seu principal público de interesse.

No entanto, para estruturar esse modelo de relacionamento permanente, é preciso inicialmente ter um cadastro atualizado das cooperativas existentes, para, em seguida, segmentá-las de acordo com seus perfis. Os canais de comunicação que serão utilizados também precisarão ser definidos ou elaborados, conforme a necessidade.

O modelo de relacionamento necessitará de algum grau de inovação para garantir que ramos e cooperativas de menor porte, inclusive as localizadas em regiões de mais difícil acesso, também possam ser ouvidos. Como o universo das cooperativas é muito diversificado, é preciso cuidar para garantir que as demandas e as necessidades sejam representativas de todas.

Linhas de ação:
- Estruturar e aprimorar modelo de gestão do relacionamento com as cooperativas.
- Implantar ferramenta de *Customer Relationship Management* (CRM).

11. Garantir comunicação frequente e ágil com os públicos

A comunicação é, sem dúvida, o principal meio para se fazer que o cooperativismo seja reconhecido por suas contribuições à sociedade brasileira, mas também é uma forma de identificarem-se as demandas e as necessidades das cooperativas. A importância desse tema é inquestionável e seu sucesso depende da atuação integrada do Sistema OCB e de cada instituição e cada Unidade que o compõem.

A comunicação frequente e ágil com os públicos inclui a elaboração de um Plano específico para comunicação, que precisará definir instrumentos e canais que serão utilizados com cada público de interesse das instituições do Sistema OCB. Ao mesmo tempo, será necessário aprimorar o cadastro desses públicos para garantir que a informação e os instrumentos gerados sejam úteis e cheguem aos interessados.

Por fim, para ser fortalecida a imagem do cooperativismo, é fundamental divulgar para a sociedade os benefícios, diferenciais e os bons exemplos das cooperativas. A associação do cooperativismo a referências positivas contribuirá diretamente para o reconhecimento buscado na sua visão de futuro. O cooperativismo será tanto mais respeitado e admirado quanto melhor e mais positiva for a sua imagem para a sociedade.

Linhas de ação:
- Segmentar os públicos e os instrumentos de comunicação.
- Aprimorar o cadastro e os canais para comunicação direta e ágil com os públicos de interesse.
- Definir estratégias e canais de comunicação com a mídia.

12. Aperfeiçoar o controle e, ampliar e diversificar as fontes de recursos

Nenhuma instituição de representação consegue realizar suas atividades finalísticas sem recursos ou com recursos muito limitados, sob risco de inviabilizar o alcance de resultados para seus públicos de interesse a médio e longo prazo.

Para que possa aprimorar e ampliar os serviços oferecidos às cooperativas, conforme descrito nos objetivos finalísticos, o SESCOOP precisa criar mecanismos para diversificar suas fontes de recursos por meio de parcerias e patrocínios.

Além disso, o controle e a regularização do pagamento das contribuições das cooperativas precisam ser aperfeiçoados, reduzindo a inadimplência e ampliando a base de contribuição. A comunicação é importante também nesta questão, pois muitas vezes o mais relevante nessa ação de regularização é mostrar às cooperativas os benefícios que são gerados a elas por meio da representação.

Linhas de ação:

- Identificar cooperativas inadimplentes e adotar procedimentos padronizados para a regularização do pagamento das contribuições.
- Institucionalizar e sistematizar políticas de captação de recursos.
- Intensificar a articulação institucional para busca de parcerias e patrocínios.

Figura 10. Mapa Estratégico SESCOOP 2015-2020

VISÃO DO COOPERATIVISMO

"Em 2025, o cooperativismo será reconhecido pela sociedade por sua competitividade, integridade e capacidade de promover a felicidade dos cooperados."

MISSÃO DO SESCOOP

Promover a cultura cooperativista e o aperfeiçoamento da gestão para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras

VALORES

- Fidelidade aos princípios e à doutrina cooperativistas
- Desenvolvimento e valorização das pessoas
- Respeito à diversidade
- Compromisso com a inovação e resultados
- Transparência e austeridade

PROPOSTA DE VALOR

Cooperativas

- Profissionalização da gestão da cooperativa
- Apoio na profissionalização dos cooperados e da mão de obra
- Estímulo à fidelização dos cooperados
- Disseminação e aplicação de boas práticas
- Desenvolvimento social

Cooperativas

- Educação e gestão cooperativista
- Padrões em gestão e governança cooperativista

Público Interno

- Qualidade de vida no trabalho
- Gestão profissional e transparente
- Oportunidade de desenvolvimento profissional

Empregados das Cooperativas

- Educação e gestão cooperativista
- Educação e qualificação profissional

Órgãos de Controle/Sociedade

- Efetividade, economicidade e transparência no uso dos recursos
- Comunicação dos resultados obtidos

Comunidades

- Conhecimento da cultura da cooperação
- Estímulo ao desenvolvimento socioambiental

Poder Executivo

- Apoio na execução de políticas públicas

OBJETIVOS FINALÍSTICOS

FINALÍSTICOS

- Promover a cultura da cooperação e disseminar a doutrina, os valores e princípios do cooperativismo
- Promover a profissionalização da gestão cooperativista
- Ampliar o acesso das cooperativas às soluções de formação e qualificação profissional
- Promover a profissionalização da governança cooperativista
- Monitorar desempenhos e resultados com foco na sustentabilidade das cooperativas
- Apoiar iniciativas voltadas para a saúde e segurança no trabalho e de qualidade de vida
- Apoiar práticas de responsabilidade socioambiental

GESTÃO

- Aprimorar a gestão estratégica e padronizar processos
- Desenvolver continuamente as competências dos colaboradores
- Aprimorar e intensificar o relacionamento com as cooperativas
- Garantir comunicação frequente e ágil com os seus públicos
- Aperfeiçoar o controle, ampliar e diversificar as fontes de recursos

ESTRATÉGIA DA CNCOOP

As diretrizes abaixo foram escolhidas pela CNCOOP com base na opinião dos líderes da CNCOOP, das Federações e dos Sindicatos para sua atuação no período entre 2015 e 2020. Elas servem de base para as decisões e ações presentes e futuras da organização nesse período, sempre alinhadas à visão de futuro do cooperativismo e à missão do Sistema OCB, em sinergia com os Planos Estratégicos da OCB e do SESCOOP.

As diretrizes não representam tudo que a CNCOOP irá realizar nos próximos anos, mas indicam o que é mais relevante e qual é a orientação principal na alocação estratégica de recursos e na definição do conjunto de projetos prioritários da instituição.

As diretrizes estratégicas de atuação para a CNCOOP entre 2015 e 2020 são:

1. Estruturar o Sistema Sindical Cooperativista
2. Consolidar a legitimidade Sindical Cooperativista
3. Atuar na defesa dos interesses do cooperativismo

Para dentro e para fora do Sistema, as iniciativas da CNCOOP decorrentes deste documento, bem como seus resultados, deverão ser objeto de um esforço contínuo e bem planejado de comunicação, que contribuirá para a construção da identidade própria e para a imagem interna e externa que se deseja.

Para que as diretrizes sejam implementadas, é preciso promover seu debate junto aos Sindicatos, Federações e dentro da própria CNCOOP, não só com o corpo dirigente, mas também com seu corpo técnico. A comunicação estreita e frequente entre esses diversos atores é bastante importante no processo de definir e implementar a CNCOOP do futuro.

Nesse sentido, é recomendável que, uma vez validadas, as estratégias e linhas de ação sejam desdobradas em uma pequena carteira de projetos estratégicos, com objetivos, metas a alcançarem-se, prazos, responsáveis e recursos. A carteira deverá ser monitorada pela Diretoria da CNCOOP para avaliar os avanços dos projetos e permitir reorientar sua atuação.

1. ESTRUTURAR O SISTEMA SINDICAL COOPERATIVISTA

Internamente, há muito o que se fazer para fortalecer o sistema sindical cooperativista. Em grandes linhas, será necessário dotar o sistema de recursos, pessoas e processos comuns, em âmbito nacional e regional, para que a atuação dos entes sindicais seja mais alinhada, coesa e fortalecida em prol das cooperativas.

Será preciso estimular o surgimento de estruturas técnicas especializadas, por exemplo, em relações de trabalho nos Sindicatos, nas Federações e na própria CNCOOP, de modo a prestar melhor serviço às cooperativas e aos ramos. A existência de comissões de enquadramento sindical e de negociação coletiva também são

exemplos de estrutura específica. Além disso, será preciso fortalecer o papel da CNCOOP de coordenar todo o sistema sindical cooperativista.

O fortalecimento do sistema sindical passa também pela criação de padrões comuns de atuação do sistema de representação e defesa sindical para que não haja fragmentação e desunião na atuação junto aos sindicatos laborais e aos órgãos públicos e privados aos quais o sistema sindical patronal se relaciona.

Por fim, será preciso ampliar e dar mais confiabilidade ao sistema de arrecadação das receitas do sistema, além de melhorar os processos de alocação de recursos e de transparência na sua utilização.

Linhas de ação:
- Reorganizar o sistema de representação sindical cooperativista.
- Ampliar a capacidade da CNCOOP de coordenar o sistema de representação sindical cooperativista.
- Apoiar a criação de estruturas técnicas nos Sindicatos ou nas Federações.
- Padronizar os procedimentos para atuação do sistema de representação e de defesa sindical do cooperativismo.
- Dar abrangência e confiabilidade ao sistema de arrecadação, alocação e prestação de contas dos recursos.

2. CONSOLIDAR A LEGITIMIDADE SINDICAL COOPERATIVISTA

Garantir a legitimidade sindical cooperativista é garantir o próprio futuro da CNCOOP. Isso deve ser feito tanto no âmbito externo, quanto interno. No âmbito interno ao sistema, a legitimidade virá das cooperativas quando reconhecerem que a CNCOOP, as federações e os sindicatos são, de fato, entidades que acrescentam valor à sua atividade. Isso implica melhoria na prestação de serviços e na promoção da cultura sindical nas cooperativas. A criação de fóruns para discussão dos principais aspectos do sindicalismo cooperativista, com a participação de cooperativas e dirigentes sindicais, pode ser uma das iniciativas.

Para que isso seja possível, será necessário capacitar as lideranças do Sistema para que atuem sobre o tema sindical com maior intensidade, além de definir parâmetros e políticas e preparar equipes nacionais e locais para atuação junto às cooperativas no momento das negociações coletivas de trabalho.

No âmbito externo, a legitimidade virá dos atores aos quais a CNCOOP se relaciona, tendo como base a legitimidade conquistada internamente junto às cooperativas, como, por exemplo, o estreitamento do relacionamento com as entidades sindicais laborais. A legitimidade será consolidada pela constância e pela qualidade com que defende a categoria econômica, além do trabalho de fortalecimento da imagem e da comunicação da sua atuação junto aos seus públicos de relacionamento.

Linhas de ação:
- Defender a categoria econômica das cooperativas nas instâncias que requerem representação e negociação sindical.
- Capacitar lideranças para atuação sindical nos estados.

• Definir o modelo e preparar equipes, nacionais e locais, para atuação no apoio às negociações coletivas de trabalho.
• Fomentar a cultura sindical nas cooperativas.
• Aprimorar a imagem e a comunicação no que se refere às suas funções.

3. ATUAR NA DEFESA DOS INTERESSES DO COOPERATIVISMO

A questão central da defesa de interesses da CNCOOP deve ser a defesa da categoria econômica das cooperativas junto aos órgãos públicos e privados, mas também junto às próprias cooperativas. A busca deve ser sempre pelo alinhamento de posições entre as entidades sindicais do Sistema, por meio do aumento do intercâmbio entre Sindicatos, Federações e Confederações. O alinhamento é essencial à defesa de interesses.

O fortalecimento da representação junto ao Poder Judiciário e junto ao Ministério do Trabalho e Emprego é essencial nesse aspecto, pois busca garantir que o marco regulatório do cooperativismo seja cumprido, bem como o reconhecimento da categoria econômica das cooperativas. Além disso, é importante que a Confederação contribua na busca por uma legislação mais adequada e por um ambiente jurídico mais estável, por exemplo, por meio da participação na elaboração de leis e na atualização dos estatutos das entidades.

Outro aspecto que contribui muito para a defesa de interesses é a constante produção de informações e conhecimento sobre a realidade sindical cooperativista brasileira, por meio de levantamento e publicação de informações sobre a categoria. O monitoramento constante das ações sindicais e das cooperativas também será importante fonte de informações e conhecimento sobre a realidade sindical. Tudo isso contribuirá para o debate público e ajudará a orientar as ações do sistema sindical patronal no futuro.

A CNCOOP deverá também buscar consolidar-se como entidade sindical de 3º grau perante outras Confederações na indústria, no comércio e serviços, para aproveitar-se das boas práticas e contribuir para iniciativas comuns que beneficiem também as cooperativas.

As ações do sindicalismo cooperativista podem ser alavancadas também com recursos de outras entidades públicas e privadas que possuem interesse no assunto.

Linhas de ação:
• Fortalecer o reconhecimento da categoria econômica cooperativista.
• Atuar na representação junto ao Poder Judiciário, visando a garantir o cumprimento do marco regulatório do cooperativismo.
• Captar recursos nas entidades públicas e privadas nacionais e internacionais para potencializar as ações do sindicalismo e do cooperativismo brasileiro.
• Promover a integração com outras entidades sindicais patronais.
• Defender os interesses coletivos das cooperativas frente às entidades sindicais laborais.