

## UMA ABORDAGEM METODOLÓGICA SOBRE O PLANEJAMENTO EM COOPERATIVAS: O CASO DO SISTEMA ECOSOL EM MINAS GERAIS

Alan Ferreira de Freitas<sup>1</sup>  
Alair Ferreira de Freitas<sup>2</sup>

**RESUMO:** Este artigo trata do processo de Planejamento Participativo realizado em uma rede de cooperativas de crédito solidárias (ECOSOL), localizada em Minas Gerais, tendo como objetivo apresentar a experiência metodológica dessas atividades de extensão universitária. A metodologia consistiu na utilização de técnicas de dinâmicas de grupo e visualização móvel para diagnosticar problemas e propor soluções; elaboração de esquemas de atribuição de responsabilidade, envolvendo diversos atores às ações e o acompanhamento das ações por meio de reuniões e oficinas. O processo de planejamento mostrou-se valioso para promover a interação sistemática entre os atores locais e para articular atividades afins. Este trabalho nos mostra que, em cooperativas, o caráter participativo do planejamento é de fundamental importância, pois possibilita aos cooperados a compreensão da realidade organizacional e a dinamização das suas forças para o alcance dos objetivos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cooperativa. Planejamento Participativo. Economia Solidária.

*A methodological approach to the planning in credit unions: the case of the ECOSOL system in Minas Gerais*

**ABSTRACT:** This article deals with the participatory planning process carried out in a group of credit unions (ECOSOL), located in Minas Gerais, aiming to present the methodological experience of these activities of university extension. The methodology consisted in the use of techniques of group dynamics and mobile display to diagnose problems and propose solutions; elaboration of schemes of allocation of responsibility, involving several actors in actions and the monitoring of these actions through meetings and workshops. The planning process proved valuable to promote systematic interaction among the local actors and to articulate related activities. This work shows us that in cooperatives the participatory character of planning is of fundamental importance, because it enables the members to understand the organizational reality and the encouragement of their forces to the achievement of the goals.

**KEYWORDS:** Credit union. Participatory planning. Solidary economy.

### INTRODUÇÃO

O fortalecimento das organizações cooperativas depende diretamente do modelo de gestão praticado por elas, que deve refletir os princípios e valores cooperativistas, de modo a garantir a autogestão. Tais organizações se distinguem das empresas mercantis, tanto em suas relações econômicas e sociais quanto em seu embasamento doutrinário.

<sup>1</sup> Mestre em Extensão Rural pela Universidade Federal de Viçosa, professor na Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia da Universidade Federal de Uberlândia (freitasalan@yahoo.com.br).

<sup>2</sup> Mestre em Extensão Rural pela Universidade Federal de Viçosa, professor da Universidade Federal Rural da Amazônia (alairufv@yahoo.com.br).

No modelo de administração das organizações cooperativas, a participação de todos os cooperados é fator primordial para a garantia da sua eficiência. Neste sentido, qualquer instrumento da gestão que não considere a dupla natureza<sup>3</sup> da organização cooperativa tende a esbarrar em impasses e fracassos.

O planejamento como uma ferramenta estratégica na gestão das cooperativas pode ser bem utilizado como mecanismo de construção do conhecimento e do fortalecimento da autogestão. Para tanto, deve incorporar o caráter participativo, as ações desenvolvidas devem ser direcionadas para o aumento da participação de forma a explorar as potencialidades, assegurando que a organização possa proporcionar a melhoria do bem-estar econômico e das condições de vida de seus associados.

O Plano Estratégico é, em si, o produto e o resultado do processo de planejamento. Enquanto o processo de planejamento se move no âmbito das idéias e reflexões, o Plano Estratégico é, segundo Fischmann e Almeida (1991), um elemento concreto, definido e tangível. Trabalhar com o conceito de Planejamento Participativo é o mesmo que trabalhar um processo de mudança organizacional, pois a participação nem sempre é valorizada como elemento gerencial. É uma mudança organizada e legitimada pelas pessoas que compõem uma determinada organização.

O planejamento deve antes de tudo ser caracterizado como um processo participativo, garantindo que quem planeja seja quem vivencia a realidade e quem irá executar as ações. A utilização de métodos participativos, seja para diagnósticos da realidade ou para a elaboração de planejamentos, contribui com as oportunidades de expressão, pois visam facilitar a capacidade de tomada de decisão daqueles que tem uma trajetória de socialização política muito precária e não estão acostumados a participar ativamente de processos coletivos de tomada de decisões (TATAGIBA; FILÁRTIGA, 2002). Estes métodos se constituem como mecanismos na busca de alternativas de intervenção que pretendem estimular a participação das pessoas na sua própria realidade. Para isso, utilizam técnicas que visam facilitar a participação dos envolvidos de forma crítica e consciente.

O Planejamento Participativo, assim como outros métodos utilizados em metodologias participativas, procura problematizar a realidade local, remetendo aos problemas identificados a realidades causais mais amplas, respeitando, no entanto, os valores da cultura local (VERDEJO, 2006). Neste caso, o planejamento torna-se uma técnica e um método para obtenção e construção coletiva de informações sobre uma determinada realidade que irá subsidiar o desenvolvimento conjunto de ações concretas para a transformação desta dada realidade. É chamado de participativo porque o processo de obtenção destas informações e de construção das ações é feito de modo a envolver as pessoas que vivem a situação diagnosticada, para que elas construam, juntamente com os mediadores que coordenam o processo de planejamento, o conjunto de dados e informações que comporão o plano de ações.

Segundo Gandin (1998), no campo do planejamento, incorporar a participação e pensar a realidade é promissor, pois faz com que as pessoas se inclinam para ações mais concretas, para políticas e estratégias mais consistentes. Este autor ressalta ainda que o Planejamento Participativo proporciona a participação no próprio poder, dando condições que o grupo focalize seus esforços para o alcance das metas e das realizações grupais.

---

<sup>3</sup> A dupla natureza diz respeito ao seu relacionamento para dentro (cooperativa/cooperado) e para fora (cooperativa/mercado). Portanto, traduz-se em natureza econômica nas relações econômicas exercidas com o mercado e sua natureza social nas relações com os cooperados e com a comunidade.

A participação na prática do planejamento não significa apenas contribuir com propostas prontas por algumas pessoas, mas representa uma construção coletiva em que, além de seu papel gerencial, o planejamento é um processo educativo. De acordo com Gandim (1998), quando houver desejo real de Planejamento Participativo, um aspecto metodológico constitui-se como ponto fundamental:

[...] recolher o que as pessoas sentem, desejam e pensam, da maneira como elas pensam, desejam e sentem, utilizando as próprias palavras que as pessoas escrevem ou pronunciam. O importante é definir que, para construir um processo participativo com distribuição de poder, não é suficiente pedir sugestões, é necessário que o plano se construa com o saber com o querer e com o fazer de todos (GANDIN, 1998, p. 136-137).

O Planejamento Estratégico Participativo aqui citado, segundo Gandin (2001) foi desenvolvido para instituições, grupos e movimentos que não têm como primeira tarefa ou missão aumentar o lucro, competir e sobreviver, mas contribuir para a construção da realidade social. A participação neste processo se torna um princípio mobilizador e agente desencadeador do processo de empoderamento do grupo. A participação neste processo não descaracteriza o papel estratégico do planejamento.

Na perspectiva da participação, surge outro elemento importante para o desenvolvimento do grupo e de uma organização cunhada pela solidariedade: o empoderamento. Este conceito vem ganhando destaque recentemente em pesquisas acadêmicas, mais especificamente quando se trata de processos de promoção do desenvolvimento. O empoderamento diz respeito ao resgate de valores, dignidade, cidadania; relaciona-se principalmente ao grupo ou organização que busca “tornar-se capaz”, visando o desenvolvimento da capacidade de transformar sua própria realidade.

Tratamos aqui o empoderamento como um processo mediatizado e desencadeado pela participação dos membros de uma organização no diagnóstico e na elaboração de ações transformadoras por meio de métodos participativos e de uma relação dialógica noutro processo que é o Planejamento Participativo. Romano (2002) expõe que o empoderamento devolve poder e dignidade a quem desejar o estatuto de cidadania, e, principalmente, a liberdade de decidir e controlar seu próprio destino com responsabilidade e respeito ao outro.

Deste modo, este trabalho apresenta uma experiência de extensão universitária, desenvolvida no início de 2008, que buscou assessorar às cooperativas de crédito da agricultura familiar e da Economia Solidária (ECOSOL) de Minas Gerais na elaboração, na operacionalização e no acompanhamento do processo de planejamento estratégico participativo.

Essa atividade de extensão consistiu no apoio técnico de graduandos do curso de Gestão de Cooperativas da Universidade Federal de Viçosa (UFV) às cooperativas do Sistema ECOSOL/MG, na elaboração e execução do planejamento. Neste trabalho, o principal foco de análise consiste na metodologia do planejamento, a qual é determinante para os resultados e para a participação e o engajamento do público participante. Neste sentido, o objetivo geral do artigo é apresentar uma descrição metodológica do processo de Planejamento Participativo realizado no Sistema ECOSOL de cooperativas de crédito solidárias.

O Sistema ECOSOL reúne diversas cooperativas de crédito no Brasil, as quais atuam sob os princípios da Economia Solidária, buscando fazer do crédito uma ferramenta potencial de transformação da realidade socioeconômica de populações de baixa renda. Em Minas Gerais, o sistema conta com duas cooperativas de crédito rural, formadas, exclusivamente, por agricultores e agricultoras, que também são diretores e funcionários. Essas cooperativas estão sediadas nos municípios mineiros de Tombos e Araponga, mas abrangem também os municípios de Espera Feliz, Divino e Simonésia, nos quais existem Postos de Atendimento Cooperativo (PACs). Durante a execução do planejamento, o número de cooperados do Sistema ECOSOL era, aproximadamente, 850 cooperados; atualmente, já somam mais de 1.500. Pretende-se neste artigo, refletir sobre esta experiência e sobre a capacidade que esta ferramenta tem de viabilizar a participação dos cooperados na construção dos planos futuros, concebendo a participação como princípio mobilizador e ferramenta desencadeadora do processo de empoderamento do grupo.

### **Cooperativas de Economia Solidária: concepções e princípios**

A Economia Solidária surgiu em meados do século XIX, nos primórdios do capitalismo industrial, como resposta à pobreza e ao desemprego, resultantes da difusão “desregulamentada” das máquinas-ferramenta e do motor a vapor (SINGER, 2002). Como consequência, uma grande massa de trabalhadores passou a não ter acesso a um local de trabalho, sendo substituídos pelas máquinas. Com isso esses trabalhadores começaram a se organizar coletivamente, baseando-se em princípios da Economia Solidária, como autogestão e solidariedade (ANTEAG, 2000).

A solidariedade é um princípio ético que vem, aos poucos, se tornando um princípio de organização econômica, em iniciativas de reação ao desemprego, espalhadas pelo país. Essas iniciativas, variadas na forma e no tamanho, compõem a Economia Solidária que, na essência, significa a democratização na posse, no controle dos bens de produção e na distribuição dos bens de consumo, possibilitando, por meio da organização social coletiva, a criação de alternativas para a geração de renda.

Surgem então, em função da organização social, os empreendimentos solidários, incluindo aqui cooperativas, associações e grupos informais (formados, basicamente, de trabalhadores que, apenas secundariamente, são seus proprietários), sendo sua finalidade básica a quantidade e a qualidade do trabalho, não a maximização do lucro (SINGER, 2002).

Os empreendimentos solidários representam um importante instrumento capaz de garantir trabalho a quem antes se via à margem da sociedade. Eles apresentam uma alternativa viável para geração de trabalho e renda e para garantir a dignidade e a autonomia dos trabalhadores. Esses empreendimentos, sejam rurais ou urbanos, baseiam-se nos princípios da Economia Solidária, uma importante aliada na inclusão social. Solidariedade, organização, reciprocidade, participação, entre outros, são princípios e valores que compõem a economia de base solidária. Ainda neste contexto, os empreendimentos – as cooperativas – apresentam a autogestão como principal característica intrínseca.

As Cooperativas de Economia Solidária enfrentam grandes dificuldades para garantir sua sustentabilidade financeira e se manter no mercado. O negócio começa com fortes dificuldades

para financiamento de suas atividades: limitações para investimento, defasagem tecnológica, falta de capital de giro próprio, restrições no acesso ao sistema financeiro e muitas outras. Isso mostra que, mesmo em condições desfavoráveis e enfrentando uma série de dificuldades, os empreendimentos de Economia Solidária mantêm-se ativos, possibilitando a inserção econômica e social dos seus donos-usuários.

Assim, as instituições e as organizações que trabalham com o fomento e o desenvolvimento de empreendimentos solidários, devem se preocupar com a busca por uma cidadania ativa<sup>4</sup>, revertendo às relações de poder e transformando os envolvidos em atores de seu próprio desenvolvimento, promovendo sua emancipação social, econômica e política.

Desta forma, o trabalho com este tipo de grupo (Cooperativas de Economia Solidária) deve se pautar na valorização e na manutenção dos princípios já estabelecidos e socialmente construídos, com o objetivo de possibilitar a criação da identidade do grupo e o fortalecimento das relações sociais e solidárias no caminho pela busca da cidadania ativa, permitindo a plena autonomia do grupo e colocando os membros como principais atores da sua mudança.

### **A intervenção nas organizações de Economia Solidária**

O Planejamento Participativo aqui apresentado é assim proposto exatamente pelas especificidades das organizações de Economia Solidária. Estas organizações – cooperativas, associações ou grupos informais – possuem como princípio a organização coletiva, a autogestão e a igualdade. Quando tratamos de alguma ferramenta gerencial direcionada a estes grupos devemos nos pautar pela participação como fundamento.

Nos trabalhos de intervenção social, balizados por uma concepção participativa, há princípios gnosiológicos e éticos que revelam o *modus operandi* da intervenção. A criação de espaços dialogicamente interativos e discursivamente mediados estabelece um processo no qual são determinados compromissos de responsabilidade tanto entre indivíduos, quanto do grupo social envolvido e do profissional para com estes indivíduos (COELHO, 2005, p. 87).

Em sua Teoria da Ação Comunicativa, Habermas (1997), parte do princípio de que os homens são capazes de agir e, para tanto, utilizam-se da linguagem para se comunicarem com os seus pares, buscando chegar a um entendimento.

Chamo ação comunicativa àquela forma de interação social em que os planos de ação dos diversos atores ficam coordenados pelo intercâmbio de atos comunicativos, fazendo, para isso, uma utilização da linguagem (ou das correspondentes manifestações extraverbais) orientada ao entendimento. À medida que a comunicação serve ao entendimento (e não só ao exercício das influências recíprocas) pode adotar para as interações o papel de um mecanismo de coordenação da ação e com isso fazer possível a ação comunicativa (HABERMAS, 1997, p. 418).

---

<sup>4</sup> Ver conceito em: ARRUDA, M. Globalização e sociedade civil: repensando o cooperativismo no contexto da cidadania ativa. *Perspectiva Econômica*, São Leopoldo: UNISINOS, v. 32, 1997. (Série Cooperativismo).

De acordo com o exposto por Habermas, a comunicação é procedente da ação, na qual a interação acontece. Na ação comunicativa, os atores agem em função de objetivo final, mediados por uma linguagem que lhes seja própria. Desta forma, no caso do Planejamento Participativo, a linguagem utilizada para mediar o processo com o grupo de Economia Solidária é primordial para que o processo alcance os resultados esperados.

Nesse contexto, a linguagem torna-se um ponto de destaque para Habermas, sendo considerada como toda e qualquer forma de comunicação que pode vir a transformar ou modificar o comportamento. Assim, ela seria o conjunto de todos os estímulos que o meio transmite ou que o sujeito capta do meio e que nos influencia de alguma maneira. A linguagem, sob o ponto de vista habermasiano, é concebida como o elo de interação entre os indivíduos e como forma de garantir um processo democrático nas decisões coletivas, nas quais, por meio de argumentos e contra-argumentos, livres de coerções, os sujeitos buscam conseguir acordos. Essa construção e reconstrução do conhecimento constituem uma educação que leva em conta o outro como sujeito.

Contribuindo com a discussão, Paulo Freire (1996), afirma que na relação dialógico-comunicativa os sujeitos interlocutores se expressam por meio dos mesmos signos linguísticos:

Educar e educar-se na prática da liberdade, é tarefa daqueles que sabem que pouco sabem – por isso sabem que sabem algo e podem assim saber mais – em diálogo com aqueles que, quase sempre pensam que nada sabem, para que estes, transformando o saber que nada sabem, em saber que pouco sabem, possam igualmente saber mais (FREIRE, 1996, p. 25).

Assim, o Planejamento Participativo se configura como processo empoderador e de construção de conhecimento. Nesse ponto de vista, quando tratamos de grupos de Economia Solidária, os agentes externos de assessoria devem trabalhar no sentido de promover um processo dialógico. Quando o grupo reconhece que precisa “saber mais” e os agentes externos sabem que não sabem tudo, o processo torna-se uma eterna construção, e a participação funciona como elemento de interação e junção de conhecimentos.

## **METODOLOGIA**

Os dados sistematizados neste trabalho foram possibilitados pela participação dos autores no referido processo de planejamento. Foram utilizadas gravações para registrar as falas durante a construção do planejamento e os resultados anotados em cartolinas. Todas as informações julgadas importantes foram anotadas no caderno de campo. Além disso, foi elaborado um relatório com todas as informações sistematizadas. Tal relatório também foi base de análises para a construção deste texto.

A metodologia utilizada no Planejamento Participativo está aqui descrita:

A proposta do Planejamento Participativo vem dar amplitude à discussão da situação futura da organização, e pretende, *a priori*, realizar uma análise das problemáticas que envolvem a cooperativa.



A análise de problemas e deficiências organizacionais pode ser estruturada na seguinte sequência:

- Identificação de problemas ou deficiências: situações consideradas indesejáveis ao desempenho organizacional.
- Identificação de problemas e deficiências prioritários: segundo um critério de importância como a extensão, que interfere ou que possa vir a interferir na consecução da missão da organização; os efeitos dos problemas na organização são obtidos pela resposta ao questionamento: “quais as suas consequências?”.
- Identificação das causas dos problemas priorizados: para identificar as suas causas, pode-se questionar “o que tem ocasionado esses problemas na organização?”.
- Elaboração das ações de melhoria: são ações que contribuirão para a mudança organizacional e que correspondem, de certo modo, às soluções apontadas para os problemas/deficiências detectadas, constituindo a base da formulação de metas e ações setoriais.

Neste contexto, as atividades de planejamento na ECOSOL/Base Minas envolveram as seguintes etapas: a) abertura, b) apresentação do espaço, c) expectativa dos participantes, d) histórico da ECOSOL e base Minas, e) Planejamento Estratégico e sua importância.

No primeiro momento, primou-se por conhecer mais a fundo como surgiu o Sistema ECOSOL, fazendo um resgate histórico do cooperativismo de crédito solidário em Minas Gerais, uma vez que conhecer melhor o sistema significa ter condições de vislumbrar o seu crescimento e pensar futuramente sua expansão.

Nesta etapa, ocorrem os acordos iniciais e a revelação das expectativas dos envolvidos, seja para a realização ou não do planejamento. De acordo com Carvalho (2004), esta etapa é importante, porque, neste momento, perguntas importantes devem ser respondidas antes que o processo continue. Deste modo, o planejamento deve ser utilizado para que o grupo chegue às respostas de algumas questões. Carvalho (2004) acrescenta, ainda, que é pela falta de investimento nesta etapa que muitas iniciativas de planejamento não obtêm sucesso, sendo considerada a causa do ceticismo criado em torno desta ferramenta.

Posteriormente, optou-se por conceituar o ato de planejar e a importância que este planejamento obtém na configuração atual das cooperativas do Sistema ECOSOL. Ter claro o que é, como fazer e o porquê de se fazer é essencial para se fazer bem feito.

A etapa “identificação dos problemas” deu-se em plenária, por meio de “chuva de ideias” em que os participantes listam os problemas enfrentados pela ECOSOL Minas, uma vez que definir bem os problemas e os principais desafios enfrentados é conhecer melhor a realidade planejada; conhecer a realidade é fundamental no ato de planejar, pois as ações estratégicas são elaboradas de acordo com as necessidades enfrentadas. Esta etapa se refere à distinção

necessária entre os problemas (fraquezas organizacionais) e os sintomas (consequências delas). Nem sempre é fácil realizar essa distinção satisfatoriamente porque muitos problemas são complexos. De qualquer modo, é recomendável realizar um esforço nesse sentido, a fim de se evitar propor soluções que podem mascarar os sintomas, mas não resolverem o problema. A técnica de análise das causas do problema pode nos auxiliar também nessa tarefa.

Segundo Gandin (1998), esta etapa relaciona-se com a questão do diagnóstico da realidade organizacional e é aconselhável para acentuar a participação. Além disso, configurando-se em um claro e profundo confronto entre a prática que a instituição vive em determinado momento e o ideal que esta mesma instituição pretenda alcançar, o diagnóstico passa a ser, então, um juízo sobre a realidade.

Na etapa “eleição de prioridades”, os participantes são divididos em grupos, de acordo com cada município, para discutir os problemas identificados e as prioridades a serem trabalhadas. Além de elegerem os problemas prioritários, os grupos se encarregam também de identificar suas causas e consequências.

Dentre a gama de situações indesejadas, elencadas pelos participantes, faz-se necessário separar aquelas que representam prioridade dentro do quadro de problemas. Sabendo que um dos objetivos deste planejamento é a elaboração de ações prioritárias, a identificação de ações que visem atingir os principais problemas é extremamente importante. Esta técnica foi adaptada dos métodos de diagnósticos participativos que, segundo Verdejo (2006), tem a finalidade de organizar atividades determinadas pelo grupo em graus de prioridade. De acordo com Tavares (1991), após a leitura ambiental é importante priorizar as situações indesejadas e as maiores ameaças com o objetivo de identificar as principais variáveis que influenciam no desempenho organizacional.

Na etapa “apresentação das prioridades, causas e consequências”, depois de discutido e sistematizado os problemas prioritários, suas causas e respectivas consequências, os grupos apresentam em plenária para compartilhar os resultados e discutí-los.

Para que sejam elaboradas e/ou construídas as ações prioritárias é crucial que o conhecimento não se restrinja ao problema. A interpretação e discussão sobre o que realmente é a causa e o que ela provoca no âmbito de atuação da cooperativa deve ser, também, levada em consideração.

Cabe ressaltar que nem todas as pessoas da cooperativa encararam um problema da mesma forma ou mesmo concordaram sobre o que se configurava, ou não, em um problema. A maioria das pessoas tende a não reconhecer um problema como tal, até que ele se torne suficientemente incômodo. Porém, pode ser tarde demais para intervir. Se estivermos pensando estrategicamente, é preciso atentar para as situações potencialmente problemáticas, mesmo que no momento atual elas não pareçam assim. De outra parte, a colocação das ações corretivas em prática exigirá que se chegue a um consenso mínimo sobre quais são os verdadeiros problemas ou deficiências da organização. Métodos participativos para identificação dos pontos fortes e fracos podem auxiliar muito nesse sentido.

Gandin (2001), ao analisar o planejamento estratégico enquanto prática educativa, afirma que no ato de comparar a realidade presente com aquela desejada é necessário aprofundar sobre as principais dificuldades que, possivelmente, o grupo enfrentará na tentativa de mudança da



sua realidade. O aprendizado dá-se em todo este processo, uma vez que, os envolvidos têm a oportunidade de discutir o que realmente leva ao surgimento de tais problemas, facilitando, assim, a construção de alternativas mais viáveis.

Em relação à etapa “organização das prioridades”, depois da apresentação dos grupos, a plenária organizou as informações e identificou as prioridades em comum e as que estão inter-relacionadas, agrupando-as por temáticas, ou seja, os temas principais a serem trabalhados pela ECOSOL em seu plano de ações.

Segundo Toni e Araújo Filho (2001), a organização das prioridades é fator crucial para a formulação de estratégias. Deste modo, de acordo com os autores, as estratégias prioritárias serão sempre aquelas elaboradas a partir de problemas prioritários e que aumentam o campo de possibilidades futuras para atingir as diretrizes estratégicas da organização.

Na “elaboração do plano de ações estratégicas”, uma vez identificados os temas principais, cada cooperativa se organiza e se divide por tema, garantindo a presença de todos os municípios nas discussões e a elaboração de ações para todos os temas prioritários.

Após todas as etapas, chega-se ao que podemos chamar de resultado primário do planejamento. O plano de ações estratégicas é um documento que descreve as atividades a serem desenvolvidas e que organiza e descreve as ações prioritárias. Neste sentido, é importante frisar que o plano de ações não pode ser esquecido ou ficar perdido no tempo já que o alcance dos objetivos e das metas depende diretamente de sua execução.

Segundo Carvalho (2004), uma vez definidas as principais questões, o processo continua com a elaboração de estratégias que constituem o plano para lidar com os assuntos importantes para a organização.

Assim, na “apresentação e discussão do plano de ações”, todos os grupos são encarregados de apresentar os resultados do plano de ações que, em seguida, será discutido em plenária e modificado caso seja necessário. Após a finalização do plano, faz-se necessária a revisão das ações construídas anteriormente. No intuito de manter a efetiva participação, a apresentação do plano de ações tem como objetivo a garantia de que todos os envolvidos possam dar suas contribuições finais, aprovando o documento elaborado por eles mesmos.

Carvalho (2004) afirma que em organizações simples esta etapa é realizada, frequentemente, no término da etapa de formulação de estratégias. Segundo o autor, o objetivo é obter uma decisão oficial da organização sobre a adoção e a execução do planejamento elaborado. Assim, são discutidas as proposições previsíveis e as maneiras de lidar com elas, tais como o processo de divulgação, acompanhamento e avaliação do plano e os recursos necessários para sua implantação.

Nenhum planejamento, por mais simples que seja, pode ser considerado como definitivo e válido até sua consolidação. Há que se considerar que nada é estático: todos os processos são dinâmicos e, dessa forma, estão sujeitos a mudanças nem sempre previsíveis. Aquilo que foi planejado hoje pode perder sua pertinência em alguns meses. Por isso, de acordo com Gandin (2001), um projeto bem

planejado deve passar por avaliações que determinarão a necessidade de ajustes para que o projeto mantenha-se alinhado com os interesses gerais, os objetivos propostos e as expectativas do grupo alvo.

## Resultados do planejamento estratégico da ECOSOL/MG

Neste item, optamos pela apresentação dos resultados do planejamento, a partir da priorização dos problemas encontrados em cada um dos municípios que possuem unidades de atendimento do Sistema ECOSOL (cooperativa ou PAC). Não seria didática a exposição de todos os problemas identificados, tendo em vista sua grande quantidade. Assim, dentre os problemas listados pelos participantes foram eleitos aqueles de maior importância para o Sistema ECOSOL.

A eleição das prioridades é relevante no planejamento já que objetiva concentrar os esforços nos problemas que mais afetam a organização, o que não implica em dispensar esforços para a resolução dos problemas menores, aglutinando as forças para as demandas indispensáveis.

Não basta, portanto, apenas identificar os problemas, é preciso saber quais as suas causas e consequências na cooperativa. Esse processo de identificação é um exercício fundamental para o planejamento, pois permite aos envolvidos distinguir as variáveis e perceber como combater a causa de um problema ao invés de “remediar” as consequências. Nas tabelas abaixo, explicitamos alguns problemas encontrados na ECOSOL e as respectivas causas e consequências:

Tabela 1: Análise dos problemas da ECOSOL/PAC Espera Feliz

Problema/Prioridade	Causa	Consequência
Atingir as metas de capital	Redução do capital <sup>5</sup>	Não atingiu as exigências do Banco Central
Carteira de empréstimos	Falta de capital suficiente	Não atingiu as exigências do Banco Central
Divulgação e Marketing	Ausência de recurso e planejamento	A cooperativa não atingiu as metas
Capacitação dos conselhos e dos cooperados	Ausência de recursos financeiros	Problemas de organização e de controle interno
Produtos e serviços	Ausência de divulgação e excesso de burocracia	Não efetivação de alguns produtos
Elaboração e acompanhamento de projetos	Ausência de recurso financeiro e profissional responsável	Possibilidades de inadimplência
Representante no poder público	Falta de esforço para busca por representante	Perda de espaço nas decisões
O uso abusivo de agrotóxicos	Falta de acompanhamento técnico	Povo doente e não implementação da agroecologia

Fonte: dados elaborados pelos autores.

<sup>5</sup> A redução do capital não se caracteriza enquanto uma causa, ou seja, não se trata da “raiz” do respectivo problema identificado, mas ilustra a consequência de uma determinada problemática.

Tabela 2: Análise dos problemas da ECOSOL/PAC Tombos

Problema/Prioridade	Causa	Consequência
Falta de formação/capacitação (atingir as metas; capital de giro; planejamento das PAC)	Faltou trabalho e informação	Baixo capital social
Falta de planejamento das propriedades	Falta de monitoramento do plano de viabilidade; falta de projetos	Recursos mal aplicados
Falta de elaboração de projetos	Falta de recursos humanos e financeiros	Insustentabilidade
Falta de divulgação	Desinformação	Não desenvolvimento
Falta de produto e de serviço	Recursos financeiros escassos	Desinteresse dos sócios
Falta de produção agroecológica	Capitalismo	Sistemas vegetal, animal e humano doentes

Fonte: dados elaborados pelos autores.

Tabela 3: Análise dos problemas da ECOSOL/Araponga

Problema/Prioridade	Causa	Consequência
Dificuldade para atingir as metas	Necessidade de ser sindicalizado; falta de recurso para manter o agente de crédito; falta de divulgação; falta de capacitação dos sócios	Baixo valor do capital social; dificuldade para alcançar a sustentabilidade financeira; pouco recurso para empréstimos
Poucos recursos financeiros	Baixo valor da cota parte de cada sócio; dificuldade de acesso a recursos externos	Pouco volume de recursos capitados
Organização interna	Falta de conhecimento das leis do cooperativismo; falta de capacitação e de um plano de controle interno	Falta de organização dos documentos; falta de entendimento da situação da cooperativa pelos dirigentes; resultado pouco positivo da auditoria interna

Fonte: dados elaborados pelos autores

Tabela 4: Análise dos problemas da ECOSOL/PAC Simonésia

Problema/Prioridade	Causa	Consequência
Dificuldade em atingir as metas	Falta capacitação para instruir as pessoas de modo a associarem-se; má estrutura física e humana; demora na liberação de abertura do PAC Simonésia	Baixo número de associados e falta de credibilidade no Sistema ECOSOL
Falta de capacitação em todos os níveis	Pouco recurso financeiro; profissional para a área disponível; falta de projetos de formação	Dificuldades na gestão; diretores despreparados; número limitado de funcionários e dificuldade em conseguir novos sócios
Falta de planejamento da PAC	Excesso de otimismo baseado no contexto da época, com a perspectiva de abrir uma cooperativa própria	Não atingir as metas estabelecidas

Fonte: dados elaborados pelos autores

A partir da análise desses problemas buscou-se organizar as prioridades para definir os problemas comuns a todo o Sistema ECOSOL e em quais deles as cooperativas deveriam centrar forças. Deste modo, os temas apresentados pelos cooperados como problemas principais e que são base da construção do plano de ações, são os seguintes:

**Controle Interno:** diz respeito às necessidades de organização dos processos internos nas cooperativas e, como tal, abarca os instrumentos destinados à vigilância, à fiscalização e à verificação administrativa. Estes instrumentos, por sua vez, permitem prever e governar os acontecimentos verificados na empresa, especificamente aqueles que podem modificar o patrimônio. Dessa forma, o processo de organização facilita e agiliza as prestações de contas, os empréstimos, dentre outros fatores e, além disso, diminui os riscos nas operações administrativas e evita gastos desnecessários.

**Expansão do Quadro Social:** os envolvidos constataram que o aumento do número de sócios é diretamente proporcional ao aumento do capital social. Assim, mesmo que outras ações já tenham sido desenvolvidas neste sentido, é indispensável que novas ações estratégicas sejam traçadas visando, especificamente, o alcance desta meta.

**Divulgação:** quando se pensa em aumentar o número de cooperados e ampliar a imagem da organização é importante repensar a estratégia de divulgação que será utilizada. De acordo com o grupo, um dos problemas principais foi a divulgação, e as ações planejadas objetivaram a consolidação da ECOSOL em sua área de abrangência e busca pela fidelização de novos cooperados.

**Produtos e Serviços:** a expansão da oferta de produtos e serviços constitui-se em um diferencial para aqueles que já fazem parte da cooperativa e, ainda, para novos cooperados. Isso porque, essa oferta proporciona aos cooperados uma maior movimentação na cooperativa fazendo com participem e identifiquem-se com o grupo do qual fazem parte.

**Capacitação:** no cooperativismo em geral, mais especificamente no ramo de crédito, a capacitação é indispensável para manter a eficiência e a participação da gestão. É importante

compreender os procedimentos e as legislações, dentre outros aspectos. Enfim, pode-se dizer que a busca pela capacitação é uma das ações que deve ser priorizada em qualquer organização, pois permite aos envolvidos compreenderem a comunidade da qual participam.

A partir destas definições, elaborou-se um plano de ação que visava à superação dos problemas encontrados, com detalhes de como e quando solucioná-los. Para a orientação da elaboração do plano de ações, algumas perguntas foram feitas aos participantes para a constituição de um plano mais detalhado. Nesta etapa é importante definir: Quais as ações? Quando serão executadas? Quem é responsável? Com o apoio de quem ou de qual entidade? Qual o custo? Quais são os indicadores de avaliação?

Abaixo, o Quadro 1 expõe o modelo de planilha utilizado para guiar o plano de ações. Como o plano construído no planejamento do Sistema ECOSOL é muito extenso e detalhado, e o foco deste trabalho é a descrição metodológica do processo, os dados explicitados abaixo contemplam apenas a ferramenta que foi utilizada nessa descrição.

Quadro 1: Plano de ações

Discriminação das atividades (ações)	Período de tempo	Responsável	Apoio	Custo	Indicador de avaliação
				Total	

Fonte: Elaborado pelos autores

Discriminação das atividades: discriminar as atividades inseridas no plano de ações a ser elaborado.

Período de tempo: definir o tempo necessário à realização das atividades eleitas estrategicamente.

Responsável: direcionar o responsável pela verificação da execução de uma determinada atividade (por exemplo: Plano de Marketing – responsável: Diretoria de Marketing).

Apoio: considerar se a entidade contará com o apoio de algum mediador para desenvolver a atividade.

Custo: considerar o orçamento em si, em que serão calculados todos os gastos para execução das ações.

Indicador de avaliação: o grupo que elaborou o planejamento deve pensar também em um indicador para avaliar a execução das atividades.

Os itens supracitados são subsídio para a sistematização e execução das ações planejadas. Isso porque estas questões constroem as referências necessárias para a consolidação dessas ações no âmbito corporativo, abarcando aspectos que vão desde o responsável pela execução até a forma de avaliação do planejamento. É, de fato, necessário organizar essas informações e referendá-las em plenária, para que as decisões tomadas e os rumos escolhidos para as cooperativas sejam legitimados pelos seus membros.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve o intuito de contribuir com a reflexão metodológica do planejamento como prática extensionista. O caso mostrou que o planejamento não se resume ao instrumento metódico de definição de estratégias, mas de um processo educativo de construção de leituras da realidade e proposições de intervenção sobre ela. Por tal motivo, a metodologia adotada é condicionante direta dos resultados, da participação e da apropriação dos conteúdos discutidos pelos participantes. Existe, portanto, uma relação entre a metodologia do planejamento e a sua capacidade de criar uma visão de futuro por meio da dimensão participativa deste processo.

A superação dos diversos problemas enfrentados por essas cooperativas vai depender veementemente da cooperação, solidariedade e coesão social que o grupo construiu por intermédio das relações de confiança estabelecidas. Estes fatores devem ser mantidos e disseminados para a garantia de seus princípios e a consolidação de uma rede entre os empreendimentos e os agricultores.

O planejamento vem colaborar para a construção de perspectivas otimistas para o desenvolvimento das organizações envolvidas, estruturando propostas coerentes e possíveis de realização, permitindo a expansão da rede ECOSOL em Minas Gerais. Destarte, o planejamento corrobora com a integração das cooperativas e de suas organizações parceiras, reafirma a participação enquanto condição intrínseca ao desenvolvimento local solidário e instiga o sentido da capacidade de intervenção social dos atores envolvidos.

## REFERÊNCIAS

ANTEAG. **Autogestão: construindo uma nova cultura nas relações de trabalho**. São Paulo: Anteag, 2000.

CARVALHO, F. **Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

COELHO, F. M. **A arte das orientações técnicas no campo: concepções e métodos**. Viçosa: Editora da UFV, 2005. 139p.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GANDIN, D. **A prática do Planejamento Participativo**. Petrópolis: Vozes, 1998.

\_\_\_\_\_. Posição do Planejamento Participativo entre as ferramentas de intervenção na realidade. **Currículo Sem Fronteiras**, v. 1, n. 1, p. 81-95, jan.-jun. 2001.



HABERMAS, J. **Direito e democracia:** entre faticidade e validade. Tradução de Flávio Beno Siebeneichler. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

ROMANO, J. O. **Empoderamento:** enfrentemos primeiro a questão do poder para combater juntos a pobreza. In: INTERNATIONAL WORKSHOP EMPOWERMENT AND RIGHTS BASED APPROACH IN FIGHTING POVERTY TOGETHER. Rio de Janeiro, 2002.

TATAGIBA, M. C., FILÁRTIGA, V. **Vivendo e aprendendo com grupos:** uma metodologia construtivista de dinâmica de grupo. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

TAVARES, M. C. **Planejamento estratégico:** a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

TONI, J. de., ARAÚJO FILHO, A. **Planejamento Estratégico Participativo – PEP.** Secretaria de Coordenação e Planejamento de Porto Alegre. Porto Alegre, 2001.

VERDEJO, M. E. **Diagnóstico rural participativo:** guia prático DRP. Brasília: DATER/SAF/MDA, 2006.

Submetido em 25 de abril de 2011

Aprovado em 16 de julho de 2011