

NOTA TÉCNICA

001/2020

PROCEDIMENTO DE GESTÃO E ROTINAS EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

Equipe IBS – ATER – Projeto Bahia Produtiva

Suzane Nascimento e Silva
Sidnei Luiz Niederle
João Pedro Barbosa da Silva

Maio de 2020

Introdução

Tudo começa com um objetivo que já não é só de uma pessoa. Mas, pode começar também por conta de um problema que não pode ser resolvido sem ajuda. Ou mesmo para se realizar um sonho difícil de ser realizado sem ajuda. É certo que as pessoas se juntam e cooperam entre si para as mais diferentes atividades.

Na agricultura familiar, as associações e cooperativas são ferramentas de elevada importância para a representação social, para promover e fortalecer a cultura local, para acessar políticas públicas das mais diversas e para implementar negócios, com vistas a melhorar a renda das famílias.

E o segundo passo é sentar para conversar! Uma reunião, uma assembleia é o ponto de partida para a estruturação de uma organização social. Se for informal, terá um modo de operar e articular suas ações. Se for se estruturar formalmente, em associação ou cooperativa de agricultores, terá ainda um caminho a seguir no que se refere a registros e reconhecimento social frente a órgãos de controle e Leis que regem as organizações sociais.

O que podemos chamar de gestão organizacional, é todo um conjunto de procedimentos e instrumentos que dão vida à organização. São os documentos legais, como atas e estatuto social, mas é sobretudo a forma como o grupo se organiza, para cooperar e fazer a associação. São as reuniões, é a forma como a diretoria se comunica com a base associada e é o modo como a organização se relaciona com a sociedade.

Esta gestão organizacional é complementada por uma necessária gestão operacional, que cuida de manter a legalidade dos atos da organização e também se preocupa com a saúde financeira. Então, se acontece reunião, elabora-se uma ata. Quando movimentar-se dinheiro, que se mantenha um registro para prestação de contas. Assim, Será garantido o bom funcionamento da associação ou cooperativa.

Esta Nota Técnica apresenta um conjunto de sugestões e orientações práticas a serem seguidas no gerenciamento de uma cooperativa ou de uma associação.

Procedimentos para Convocação de Assembleia Geral e Registro em Cartório, para Atas de Eleição e Atualização Estatutária

A convocação de Assembleia geral ordinária ou extraordinária deve ocorrer de acordo as orientações expressas no estatuto social de cada cooperativa ou associação. Por isso, é imprescindível que todos os membros que compõem o quadro de associados tenham conhecimento do documento que rege a organização, o estatuto.

Para que a associação se mantenha em situação regular, importante contar com assessoria contábil para realizar os serviços e informações das seguintes áreas: GFIP – Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social, (quando tem funcionário é mensal); RAIS - Relação Anual de Informações Sociais; DCTF - Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais; ECF - Escrituração Contábil Fiscal, deve buscar sempre manter o estatuto social atualizado de acordo a legislação vigente no país.

Para reduzir as despesas da associação recomendamos que, em situações de não urgência com a atualização/regularização estatutária, pode-se realizar em conjunto com a assembleia para eleição de nova diretoria. Neste caso, ao lançar o edital de convocação, nos objetivos deste, deve estar expreso (Eleição de Nova diretoria e Atualização/Regularização Estatutária), gerando assim, apenas um único custo com o registro da ata da assembleia em Cartório.

Recomendações de rotinas e práticas em Organizações Sociais

O sucesso de uma associação está diretamente relacionado com uma gestão eficiente. Além disso, é preciso que haja transparência e comprometimento com os objetivos da instituição, tanto por parte da diretoria quanto dos seus associados.

Manter rotinas administrativas é princípio básico para o alcance dos objetivos da associação. Dentre as rotinas essenciais, orientamos seguir, no mínimo, as seguintes:

1. Realizar o planejamento estratégico da cooperativa/associação – o qual deve ser periodicamente monitorado e atualizado;
2. Implementar as ações propostas no planejamento estratégico;

3. Fortalecer as instâncias internas, com a apropriação dos documentos legais da cooperativa/associação;

4. Aprimorar permanentemente a atuação dos conselhos de administração e fiscal da cooperativa/associação;

5. Fortalecer os canais de comunicação com a base associada, criando mecanismos concretos de apoio e suporte às atividades dos agricultores nas suas unidades de produção;

6. Na esfera administrativa, se atentar para as seguintes rotinas:

- a. Manter estatuto sempre atualizado conforme as legislação vigente;
- b. Respeitar o prazo de vigência da diretoria, conforme exposto no estatuto;
- c. Agir sempre conforme as normas estabelecidas no Estatuto;
- d. Realizar previsão de gastos mensal e anual da Associação;
- e. Manter quites as mensalidades dos sócios;
- f. Associar novos membros para compor o quadro de associados, sempre que possível;
- g. Manter cadastro dos sócios atualizado, em ficha individual;
- h. Emitir os extratos bancários para depois mandar para o contador (isso no caso das associações que possuam conta bancária);
- i. Organizar mensalmente toda documentação de receitas e despesas (nota fiscal, recibo das mensalidades, recibos de pagamentos, etc.);
- j. Criar comissão para manter atualizada pesquisa em sites sobre editais públicos para captação de recursos e vendas governamentais;
- l. Verificar regularidade das DAPs físicas (se há DAPs vencidas, inativas ou bloqueadas);
- m. Fazer consulta mensal das certidões da associação e da DAP Jurídica;

7. Na esfera das finanças e custos, sugere-se atentar para pontos fundamentais de suporte ao desenvolvimento dos negócios e o crescimento sustentável da cooperativa/associação:

- a. Garantir o registro das informações contábeis, evitando inconsistências na elaboração dos documentos contábeis;
- b. Manter a prestação de contas organizada e à disposição da base associada, imprimindo transparência na gestão desta área;




c. Fazer uso de ferramentas disponíveis para a gestão financeira e contábil, caso da realização do orçamento anual, elaboração de fluxo de caixa e conhecimento aprofundado sobre a realidade das finanças, com a construção de indicadores financeiros e de custos.

8. Sobre os novos negócios da cooperativa/associação:

- a. Atentar para aspectos legais e de controle gerencial para a gestão de unidades agroindustriais;
- b. Avançar na capacitação das pessoas responsáveis pela operação destas unidades;
- c. Sempre que realizar investimentos, fazê-lo respeitando o planejamento estratégico da cooperativa/associação e analisar cuidadosamente as diferentes possibilidades de financiamento disponíveis;
- d. Realizar investimentos orientados em estudos sistemáticos, embasados em planos de negócios que visem mitigar danos ou reduzir riscos de novos investimentos, onde o aprofundado estudo do mercado é fundamental;

9. Quanto à atuação da cooperativa/associação no mercado:

- a. Dar continuidade no processo de prospecção (procura) de clientes e fortalecimento da cooperativa/associação frente a diferentes canais de comercialização;
- b. Desenvolver novos produtos, inovando e primando sempre pela qualidade, visando ampliar as oportunidades de mercado, sejam convencional ou institucional;
- c. Fazer uso de ferramentas de comunicação posicionar marca, aproveitando todas as formas de interação com o mercado, clientes, parceiros. O objetivo deve ser criar e reforçar uma identidade de marca ao longo do tempo.
- d. No caso de rótulo e/ou marca própria de produtos, quando desenvolvidos, orienta-se cuidar para que os produtos levem sempre a marca própria da cooperativa/associação, com o mesmo objetivo de reforçar a identidade de marca ao longo do tempo.

DADOS À INSERIR:	Número do CNPJ da associação.	
CERTIDÃO	ÓRGÃO EMISSOR	SITE (Onde acessar)
Certidão FGTS	Caixa Econômica Federal	https://consulta-crf.caixa.gov.br/consultacrf/pages/consultaEmpregador.jsf
Certidão Estadual	SEFAZ	https://www.sefaz.ba.gov.br/  
Certidão Municipal	Prefeitura/Secretaria de Tributos	Buscar informações junto à Secretaria de Tributos, alguns municípios possuem site disponível para a pesquisa
Certidão Trabalhista	Ministério do Trabalho	http://www.tst.jus.br/certidao/
Certidão Negativa de Dívidas Ativas da União	Receita Federal	https://servicos.receita.fazenda.gov.br/Servicos/certidao/CndConjuntaInter/InformaNICertidao.asp?Tipo=1
Certidão SICON	SEFAZ	http://www.transparencia.ba.gov.br/Convenio/  CERTIDÃO
DAP JURÍDICA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)	http://smap14.mda.gov.br/extratodap/PesquisarDAP

Orienta-se que estas consultas sejam realizadas mensalmente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de uma organização social, seja ela uma associação ou uma cooperativa, deve respeitar um conjunto de princípios e também considerar procedimentos e práticas que fazem parte do dia a dia desta organização.

Cabe observar os princípios que regem o cooperativismo como orientadores, também, da boa gestão das associações de agricultores. Os princípios são:

PRIMEIRO: Adesão voluntária e livre.

Para o caso de uma cooperativa, significa que qualquer pessoa interessada em utilizar serviços ou fazer parte de determinado negócio cooperativo ingressar na cooperativa. Isto deve ocorrer de maneira livre e espontânea, condicionado também à necessidade de aceitar as responsabilidades da sociedade, começando por respeitar o estatuto. Para uma associação, a adesão pode requerer ainda outros requisitos, sempre previstos em estatuto.

SEGUNDO: Gestão democrática

Parte-se da ideia de que todos têm os mesmos poderes. Assim, é fundamental que todos os sócios se sintam comprometidos e assumam suas responsabilidades frente ao grupo, respeitando deveres e usufruindo de direitos. Aos dirigentes eleitos para cuidar do que é de todos, se espera que valorizem a participação dos associados e que sejam mobilizadores capazes de fazer a associação ou a cooperativa sempre mais forte. Todos os associados têm igual direito de voto. Como a organização não visa lucros, é justo que o poder não seja determinado por aspectos econômicos, como acontece em uma empresa privada convencional. Em uma cooperativa e em uma associação, se espera que todos participem das decisões.

TERCEIRO: Participação econômica dos membros

Em uma cooperativa, todos são donos do empreendimento, integralizando cotas parte. Uma associação não tem a necessidade de integralizar cotas de capital, mas também tem regras estabelecidas em estatuto e regimentos, que orientam o bom funcionamento da entidade.

QUARTO: Autonomia e independência.

Em uma cooperativa, deve ser garantida a autonomia e independência dos associados no processo de tomada de decisão. É importante observar que este princípio também merece atenção em organizações associativas, na medida em que em uma associação também se deve respeitar a autonomia e a liberdade dos sócios.

No âmbito do cooperativismo, por conta do seu perfil especial de instituições financeiras, as cooperativas de crédito estão submetidas à fiscalização do Banco Central – o que neste caso especial, pode ser um elemento de garantia de maior segurança para os sócios.

QUINTO: Educação, formação e informação

No âmbito do cooperativismo, a educação é entendida como um motor do desenvolvimento organizacional e social, o que motiva as cooperativas a promoverem a educação e a formação de seus trabalhadores e associados, com o objetivo de sempre melhorar habilidades. Importante que este objetivo de educação do quadro social também seja objetivo das associações, o que além de fortalecer a própria organização, deve afetar positivamente a comunidade, promovendo o desenvolvimento social integral da sociedade.

SEXTO: Intercooperação.

Especificamente no âmbito do cooperativismo, a intercooperação é uma ferramenta muito importante para viabilizar projetos e negócios que não poderiam ser colocados em prática sozinho. Significa que mais de uma cooperativa podem se unir em torno de objetivos comuns. Para associações, é muito comum observar a formação de redes de associações para desenvolver atividades que uma associação sozinha teria dificuldade em realizar. Desta forma, a parceria entre diferentes instituições tende a ser um facilitador da implementação de projetos de interesse de todos.

SÉTIMO: Interesse pela comunidade

A associação, assim como a cooperativa, não está descolada de uma comunidade ou de um grupo social mais amplo que que apenas os sócios. Assim, é importante que a cooperativa e a associação estejam atentas ao desenvolvimento e o fortalecimento da comunidade. Com uma comunidade forte, a associação/cooperativa será forte. De outro modo, também a associação ou cooperativa pode ser uma ferramenta da comunidade para atrair projetos e promover o desenvolvimento de todos.

Já para procedimentos e práticas de gestão, para além das recomendações já trazidas por este documento, é importante ressaltar que a boa gestão do empreendimento demanda uma postura proativa dos dirigentes. Ou seja, o Presidente, ou Diretor deve “correr atrás” de soluções para os problemas encontrados. Assim como o Tesoureiro ou Diretor financeiro não pode descuidar das contas e prestação de contas junto ao grupo. O (a) Secretário (a) tem a obrigação de manter os livros atualizados, assim como o Conselho Fiscal deve se reunir periodicamente para analisar as contas e os livros da associação ou da cooperativa.

Desta forma, fica claro que cada um tem uma responsabilidade bastante clara dentro da organização e que basta assumir estas responsabilidades para colher bons resultados na gestão da organização social. E terminamos reforçando que a boa comunicação, clara e continuada com a base cooperada ou associada é fundamental para manter os pilares da organização firmes e sólidos. A cooperação e a ajuda mútua são ferramentas fundamentais para o agricultor familiar avançar em seus projetos de fortalecimento social e de implementação de negócios.