

PROGRAMA COMEÇAR BANRICOOP

ANDREIA BONATO DA SILVA
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)
andreiabonatopsi@gmail.com

MIRIAM CECHIN DA SILVA
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)
miriam.cechin@gmail.com

PROGRAMA COMEÇAR BANRICOOP

1 INTRODUÇÃO

Este relato técnico trata-se da descrição do Programa Começar, que nasceu em 2016, em comemoração aos 70 anos da Banricoop – Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empregados do Banrisul.

O principal objetivo do Programa foi mobilizar os cooperados e cooperadas desta instituição no sentido de desenvolverem, em suas comunidades, projetos socioambientais com vistas a melhorar a qualidade de vida destas.

Para tanto, a cooperativa se mobilizou integralmente. Foi criado um comitê gestor que contou com a participação da gerente executiva da instituição, Miriam Cechin da Silva; com o analista de marketing, Daniel Chiapinotto e com a consultora externa, Andréia Bonato da Silva, gestora do programa.

O Programa consistiu em lançar um ‘concurso cultural’ junto aos cooperados e cooperadas da Banricoop, convidando-os a inscreverem projetos socioambientais que visassem benefícios as suas comunidades.

A cooperativa lançou uma plataforma digital (<http://www.banricoop.coop.br/programacomecar/projetos-socioambientais>) exclusiva para as inscrições dos projetos, bem como todas as informações necessárias aos interessados, constantes de um regulamento que norteou o ‘concurso’.

Ao todo foram 37 projetos socioambientais inscritos e destes, 7 selecionados por uma comissão julgadora que contou com: presidente da cooperativa à época do ‘concurso’ a presidente do prêmio de responsabilidade social da Assembleia Legislativa do RS; uma das conselheiras de administração da Banricoop; consultoras especialistas em projetos socioambientais da G&P Soluções Ambientais e Fundação Semear; e os 3 gestores do Programa.

Os projetos selecionados foram: Abelinck (Porto Alegre); Alegrete que te Quero Verde (Alegrete); Alimentando com Saúde na Telha (Rio Grande); Cascata do Rio Santo Cristo (Santa Rosa); Drs. (as) Palhaços (as) – Porto Alegre/Marau/Gravataí/Tramandaí; Horta Sustentável Dona Tecla (Porto Alegre); Mandalas Recreativas (Ibirubá).

Estes projetos ao longo de 2016 receberam apoio financeiro (de até R\$ 7 mil reais); capacitação sobre gestão da sustentabilidade do negócio; capacitação sobre crowdfunding e consultoria *in loco* para a implementação e desenvolvimento dos projetos, através de consultoras especializadas no assunto. Também foram visitados pela gestora do Programa, para que a cooperativa pudesse acompanhar de perto os investimentos realizados e ajudar a garantir os resultados esperados.

A Banricoop investiu no Programa Começar, pouco mais de R\$ 200 mil reais ao longo de 2016. Este valor se justifica, pois, além do que foi repassado aos projetos, também foi investido recurso financeiro em: campanha de marketing do Programa; contratação de uma produtora para documentar em vídeo cada projeto; consultoria técnica em projetos socioambientais bem como a contratação da consultora externa que fez a gestão do Programa. Também houve investimento em assessoria de imprensa, com o objetivo de dar maior visibilidade ao Programa; desenvolvimento de plataforma digital para as inscrições dos projetos e campanha de crowdfunding; hotsite do Programa.

2 COOPERATIVA E A DEFINIÇÃO DE MODELO DE CRÉDITO

As Cooperativas de crédito tiveram diferentes origens, destacando-se as europeias, sobretudo da Alemanha e da Itália e, na América, o modelo canadense.

O primeiro movimento surgiu na Alemanha em 1849, com o modelo *Schulze-Delitzch*, voltado ao atendimento de crédito da população urbana da cidade de Delitzch. Neste mesmo período organizou-se outro movimento voltado ao atendimento das necessidades financeiras dos agricultores alemães, que veio a constituir o modelo *Raiffeisen*, a partir de 1847.

Baseado na referência do alemão *Schulze-Delitzch*, a partir de 1864, Luigi Luzzatti fundou os Bancos Populares na Itália, que tinham propósitos parecidos com a fonte inspiradora, mas que também traziam novos conceitos, como auxílio inicial do estado até a estabilidade da Cooperativa e a destacada valorização para o senso de responsabilidade e comportamento dos cooperados dentro de padrões morais, expressado pela máxima “*convertire in capital l’onestà*”. Este sistema ficou conhecido posteriormente como o modelo *Luzzatti* (PINHO, 1966, p. 43).

Outra iniciativa no início dos anos 1900 surgiu em Lévis, no Estado de Quebec no Canadá, impulsionada por Alphonse Desjardins através da criação das Caixas Populares. Segundo Pinho (1996), este modelo resultou de longos anos de estudos de Desjardins, inspirado nos modelos alemão e italiano, visando o espírito de poupança e o financiamento das atividades dos trabalhadores.

No Brasil, o cooperativismo de crédito chegou logo após o surgimento do movimento no Canadá, em 1902, em Linha Imperial, distrito de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul, com a então Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, que atualmente denomina-se Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados – Pioneira da Serra Gaúcha – Sicredi Pioneira RS. Esta é a mais antiga Cooperativa de crédito da América Latina, e ocupa a 8ª posição nacional em número de ativos e operações de crédito, 5ª em depósitos e 9ª em patrimônio líquido (PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2014).

A denominação foi uma homenagem ao seu incentivador, o Jesuíta suíço Theodor Amstad, que foi ordenado padre na Inglaterra e mudou-se para o Brasil aos 34 anos, com a missão de doutrinar os imigrantes que chegavam ao Estado à época. Amstad se deparou com inúmeras situações de necessidades e contingências socioeconômicas, circunstâncias que o levaram a colocar em prática as ideias associativistas e de cooperação trazidas da Europa, formando a Cooperativa pioneira no Brasil, inspirada no modelo alemão *Raiffeisen*, tendo como associados os produtores rurais da região. Logo em seguida, em 1906, Amstad liderou a constituição de outro modelo de Cooperativa no município de Lajeado, também no Rio Grande do Sul, criando a primeira Cooperativa de tipo *Luzzatti*, caracterizada por ser de livre associação (MEINEN; PORT, 2012).

O modelo *Desjardins* aqui se instalou a partir 1946, na capital Gaúcha, com a fundação da então Cooperativa de Crédito dos Funcionários da Matriz do Bannrisul, que atualmente denomina-se Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empregados do Bannrisul - Banricoop. Hoje possui abrangência nacional e reúne 8 mil cooperados (BANRICOOP, 2016), caracterizada pela associação de trabalhadores assalariados e seus familiares, fundada pela iniciativa de um grupo de funcionários do Banco do Estado do Rio Grande do Sul (MEINEN, 2002).

Desde a chegada das Cooperativas no Brasil até o momento atual, muitos fatores impactaram positiva e negativamente em seu desenvolvimento. Atualmente, o segmento de Cooperativas de crédito é o mais representativo no Brasil, em número de cooperados. Segundo levantamento estatístico da OCB (2012), em dezembro de 2011 o ramo crédito reunia 4,7 milhões de associados em mais de mil Cooperativas, sendo o terceiro em número de empregados, com 34 mil pessoas vinculadas.

De acordo com o Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito (WOCCU, 2014), as Cooperativas de crédito não visam lucro e são de propriedade de seus próprios cooperados, para quem desenvolvem suas atividades financeiras e educativas. Os membros, que são poupadores e mutuários, pertencem a determinados grupos ou comunidades que se unem através da Cooperativa para realizar negócios que vão além da esfera financeira, pois a oportunidade de fazer parte de sua própria instituição financeira dá a eles a condição de criar espaço de desenvolvimento econômico, através do financiamento de suas atividades, e também de desenvolvimento social, por meio da educação e benefícios à família.

Pinho (1962, p. 81) traz a conceituação sociológica das Cooperativas de crédito:

A Cooperativa de crédito tem por objetivo principal proporcionar a seus associados, crédito e moeda, por meio da mutualidade e da economia, mediante uma taxa módica de juros, auxiliando de modo particular o pequeno trabalho em qualquer ordem da atividade na qual ele se manifeste.

No Brasil, as Cooperativas são regidas pela Lei 5.764 de 1971, que define o escopo jurídico destas organizações e as distingue das demais sociedades por um conjunto de onze características guiadas pelos princípios norteadores da doutrina Cooperativa, entre os quais, o retorno das sobras auferidas aos associados proporcionalmente às suas operações, e, a singularidade do voto independentemente da quantidade de quotas de capital que cada um detenha na sociedade (BRASIL, 1971).

Em particular, as Cooperativas de crédito atuam no setor financeiro, com regulação e normatização do Conselho Monetário Nacional, através do seu órgão executivo, o Banco Central do Brasil.

De acordo com Meinen e Port (2012), ainda que integrantes do sistema financeiro, as Cooperativas de crédito em muito se diferenciam dos bancos convencionais. Inicialmente por sua origem, uma vez que as Cooperativas nascem a partir da necessidade e do desejo dos associados, que se reúnem para constituí-la, e, a partir dela, realizar negócios para eles mesmos, sem a finalidade de lucro, enquanto os bancos surgem a partir do interesse individual de seus proprietários para obter ganhos sobre o capital investido, disponibilizando seus serviços a quaisquer clientes.

Assim, a convivência das Cooperativas com as demais instituições financeiras sob o mesmo marco regulatório e supervisão do BACEN, não as equipara entre si, contudo, as une em diversos aspectos regulamentares.

3 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E COOPERATIVISMO

No Brasil, até pouco mais da metade dos anos 1990, pouco se via no cenário corporativo, sobre o movimento das organizações em relação à sua responsabilidade social, o que se tornou tendência mundial a partir dos anos 2000 (HALME; ROOME; DOBERS, 2009) e o que Porter e Kramer (2006) já consideravam uma relação interdependente: organizações e sociedade. Temas como: o cuidado com o meio ambiente, a preocupação com questões éticas, diversidade ou até mesmo os mais polêmicos como o uso de trabalho infantil passavam à margem das discussões corporativas, como se este universo fosse paralelo e não passível de impactar as organizações negativamente.

Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é definida por Melo Neto e Froes (1999) como uma maneira de condução dos negócios que transforma a organização em corresponsável pelo desenvolvimento social de toda a sua cadeia de *stakeholders* (OLIVEIRA, 2002), considerada como indispensável no cenário corporativo segundo Mintzberg (1983) e preditor de maior satisfação no trabalho (PENHA et al., 2016; SOUZA; LAROS, 2010).

Um dos formatos corporativos é a Cooperativa, que visa, de acordo com Bialoskorski Neto (2006), não o lucro, mas obter resultados positivos que permitirão manter sua existência

e principalmente auxiliar no atingimento de seus fins sociais, assim como de seus membros. Dentre os princípios cooperativistas estão: gestão democrática, distribuição de sobras líquidas, cooperação entre as Cooperativas, entre outros. Sendo o sétimo princípio o que preconiza a responsabilidade social, onde as Cooperativas trabalharão para o “desenvolvimento sustentado das suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos seus membros” (CACCIA; ZARELLI; GIMENES, 2008, p. 71). Sendo assim, há uma relação muito estreita entre o cooperativismo e a responsabilidade social corporativa, o que fica mais claro e tangível diante das pesquisas que vêm sendo realizadas, também no Brasil (BA; MARTINS, 2010; CACCIA; ZARELLI; GIMENES, 2008; CARDOSO; NICOLETI, 2007; GIBBERT; BEZERRA; 2007; NISHIGAWA; GIMENES, F.; GIMENES, R., 2007; SERRA; FERREIRA; TEIXEIRA, 2008; SOUZA; LAROS, 2010).

4 MÉTODO

Esta seção objetiva descrever o método utilizado para a realização deste relato técnico.

O objetivo deste relato é descritivo, o qual se caracteriza pela apresentação e descrição de determinados elementos que compõem um grupo ou até mesmo um fenômeno. As pesquisas cujo objetivo é descritivo também podem ter como fim a correlação entre variáveis e servem, em determinados momentos, como base para pesquisas explicativas ou exploratórias (GIL, 2012).

Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados: a análise documental (MARCONI; LAKATOS, 2010), onde foram analisadas todas as planilhas de acompanhamento dos projetos; os relatórios emitidos pelas consultorias especializadas em projetos socioambientais e que fizeram o acompanhamento *in loco* destes; os relatórios financeiros dos projetos; os cronogramas físico-financeiros dos projetos; o regulamento do Programa Começar; o contrato entre Banricoop e cooperado responsável pelo projeto e todas as atas de reuniões do comitê gestor do Programa.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores do Programa Começar e com o Diretor Presidente da Banricoop à época do Programa, Sr. Cirilo Thomas. A entrevista semiestruturada se caracteriza por ser realizada diretamente com o entrevistado e as perguntas que dela fazem parte são organizadas em um roteiro previamente estabelecido, também chamado *script*. Este roteiro é flexível e se adapta ao andar da entrevista (SILVERMAN, 2009).

Também foi realizada observação participante, visto que as autoras fizeram parte da gestão do Programa Começar Banricoop ao longo de 2016. Como técnica de coleta de dados, neste caso, a observação é caracterizada como natural, o que significa que o pesquisador pertence ao grupo que está pesquisando. Como vantagens, a observação participante natural possibilita acesso mais rápido e mais amplo do pesquisador em relação ao campo de pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2010).

5 CONTEXTO

5.1 Caracterização da Organização

A Banricoop – Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empregados do Banrisul é uma sociedade Cooperativa, portanto sem fins lucrativos, caracterizada como instituição financeira, que atua no mercado há 71 anos.

A instituição tem por objeto social, encorajar o hábito de poupança entre seus cooperados, proporcionando-lhes assistência financeira através de operações ativas e passivas, além de desenvolver programas de educação financeira e cooperativista visando melhorar a qualidade de vida de seus participantes e da comunidade em que estão inseridos (BANRICOOP, 2017). A atuação da Banricoop se dá em nível Nacional e atualmente cerca de oito mil pessoas

contam com seus produtos e serviços, pois estão associados a ela, sendo seus donos e também seus clientes. Todos são pessoas físicas, funcionários ativos ou aposentados do Banco do Estado do Rio Grande do Sul – Banrisul, seus familiares diretos, como pais, cônjuges, filhos e dependentes legais, e, os próprios funcionários da Cooperativa.

A maior parte dos cooperados está localizada no Rio Grande do Sul (RS), que concentra 97,3% do quadro social, enquanto 2,7% estão alocados em outros Estados. Esta distribuição está relacionada com o público alvo da Cooperativa, uma vez que ela é fechada ao grupo de funcionários do Banco, cujo maior contingente de trabalhadores está no RS. Embora possua esta grande área de ação e abrangência de cooperados, a Banricoop conta com apenas uma unidade de atendimento, situada em Porto Alegre/RS, onde centraliza todas as suas atividades e conduz os seus negócios com uma equipe de 21 pessoas e alguns contratos de assessoria de terceiros (BANRICOOP, 2017).

Para efetivação dos serviços aos seus cooperados a Cooperativa utiliza-se principalmente dos canais eletrônicos e telefônico, além do atendimento pessoal, realizado na própria sede. Seus números de dezembro de 2016 apontavam para mais de R\$ 59,2 milhões de ativos administrados, R\$ 22,7 milhões de patrimônio líquido e um faturamento médio anual de R\$ 12,8 milhões, cifras consideradas expressivas para uma Cooperativa que atua no modelo simplificado, isto é, não opera com carteira de depósitos à vista e o conjunto de produtos e serviços a ela associados (BANRICOOP, 2017).

5.2 Caracterização do Projeto

O projeto, foco deste relato técnico se chama **Programa Começar** - um programa de responsabilidade social corporativa implementado pela Banricoop em 2016.

Tendo em vista que 2016 o principal tema no meio cooperativista brasileiro foi a sustentabilidade, a instituição resolveu transformar o que seria uma simples comemoração de aniversário em uma ação coletiva que envolvesse direta e/ou indiretamente o maior número de cooperados e cooperadas possível, e que também tivesse significativo impacto social positivo para a sociedade. A direção, instigada pelo seu consultor de inovação Maximiliano Carlomagno, criou o Programa Começar, que teve como premissas básicas: a sustentabilidade, o cooperativismo e o valor compartilhado.

A gerente executiva do Programa se chama Miriam Cechin da Silva e a gestora, contratada para assessorar este projeto ao longo de 2016, se chama Andreia Bonato da Silva, ambas autoras deste relato.

O projeto foi totalmente financiado pela cooperativa, que destinou recursos tanto financeiros, como humanos para que ele acontecesse, conforme demonstra o quadro 1.

Quadro 1. Investimento Programa Começar

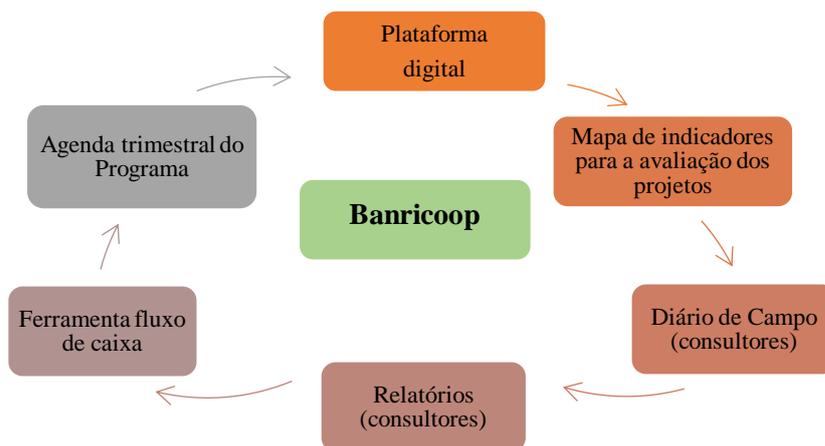
Item	Valor
Gestor terceirizado para o programa	R\$ 35.000,00
Produtora responsável pelos documentários	R\$ 16.800,00
Produção de materiais diversos	R\$ 7.234,95
Arte para o desenvolvimento do troféu do Programa e presentes aos participantes do evento de encerramento	R\$ 1.500,00
Desenvolvedor do HotSite do Programa Começar	R\$ 16.000,00
Plataforma de <i>crowdfunding</i> - conta corporativa	R\$ 8.200,00
Assessoria de Imprensa	R\$ 6.000,00
Consultores técnicos especializados em Projetos Socioambientais	R\$ 24.300,00
Valor investido diretamente nos projetos	R\$ 43.854,30
Despesas gerais	R\$ 1.451,74
Despesas com deslocamento dos consultores/produtora aos projetos	R\$ 15.247,77
Despesas com deslocamento dos cooperados responsáveis pelos projetos para a capacitação de <i>crowdfunding</i>	R\$ 1.016,27
Despesas com o evento de encerramento do Programa	R\$ 24.289,00
Total	R\$ 200.894,03

Fonte: Banricoop (2016)

5.3 Intervenção e Mecanismos Adotados

A complexidade em gerir 7 projetos socioambientais fez com que o comitê gestor do Programa Começar se utilizasse de algumas estratégias para garantir seu sucesso, como demonstram as figuras 1 e 2.

Figura 1. Ferramentas de Gestão dos Projetos Socioambientais
Programa Começar



Como pode-se observar foram usadas ferramentas comuns ao campo de conhecimento da Gestão de Projetos (KERZNER, 2007), que possui 4 componentes fundamentais em sua metodologia:

a) **organização** – que envolve a definição de objetivos para o projeto, bem como a forma pela qual ele os atingirá, determinando os limites dos vários ‘atores’ envolvidos. Nesta etapa os objetivos do Programa foram estabelecidos pelo comitê gestor e neste ponto a consultora externa foi contratada para fazer a gestão dos demais envolvidos no processo. Em seguida houve a contratação de duas consultorias especializadas em acompanhamento de projetos socioambientais: a Fundação Semear, de Novo Hamburgo, mais focada em projetos sociais e a G&P Soluções Ambientais, de Porto Alegre, mais focada em projetos nesta área.

Houve também a contratação da produtora que faria o documentário do Programa, que foi a Mandraque Filmes, de Porto Alegre.

Em relação aos objetivos da cooperativa quanto ao Programa, foi elaborado um regulamento para o ‘concurso cultural’ que delimitou exatamente o desejado. Este documento foi construído pelo comitê gestor do Programa Começar, validado pelo departamento jurídico da cooperativa e lançado em uma plataforma desenvolvida especialmente para receber as inscrições dos projetos socioambientais.

Todo o desenvolvimento e gerenciamento digital do Programa foi realizado pela agência digital DZ Estudio de Porto Alegre. Para estimular os (as) cooperados (as) a inscreverem projetos, a área de marketing da cooperativa criou vários elementos: desde vídeos *teasers* (<https://www.youtube.com/watch?v=omKakqLorMQ>), para criar nos cooperados e cooperadas a curiosidade do que estava por vir; passando por um convite muito afetivo do diretor-presidente da instituição (<https://www.youtube.com/watch?v=SLXFpQhIbek>), enviado pelo *whatsapp* a todos os associados e associadas; até sessões de *webinar* com a gestora do Programa, para tirar dúvidas (<https://www.youtube.com/watch?v=9E1f9T7jagM&t=164s>).

Como parte da organização do Programa, para que os projetos pudessem ser avaliados, foi criada uma planilha com indicadores e seus respectivos pesos, que ao final da análise foram somados e então selecionados os 7 projetos a serem apoiados, como apresentado no quadro 2.

Quadro 2. Indicadores de avaliação dos projetos

Indicador	Descrição	Peso	Pontuação
Abrangência	Estimativa do número de pessoas atingidas/beneficiadas pelo projeto	2	1 a 5
Perenidade	Possibilidade de se manter/continuar ao longo do tempo	1	1 a 5
Viabilidade	Capacidade técnica ou de recursos (humanos, materiais ou financeiros) para a implementação do projeto.	3	1 a 5
Simplicidade	Baixa complexidade do projeto	2	1 a 5
Impacto socioambiental	Consequências possíveis na área social e ambiental pela implementação do projeto	3	1 a 5

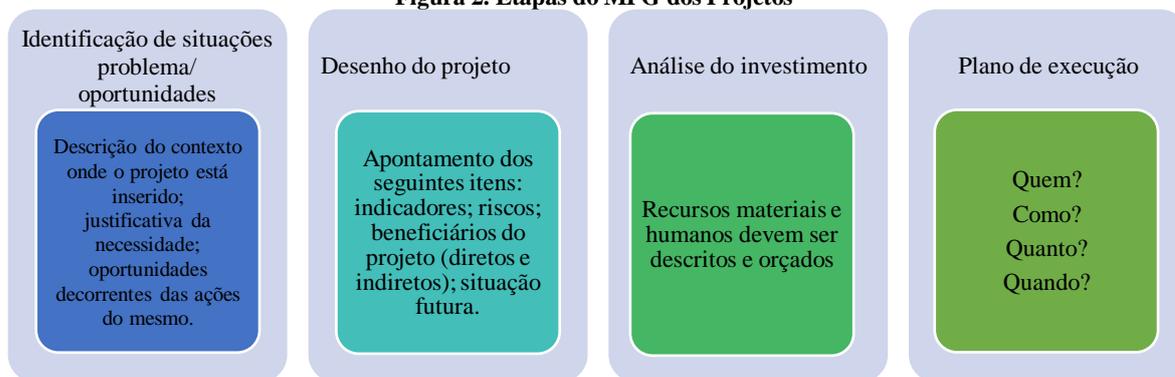
Fonte: Banricoop (2016)

Após a seleção dos projetos, realizada por uma comissão que contou com: comitê gestor do Programa Começar; presidente da Banricoop, 2 consultoras da Fundação Semear, uma consultora da G&P Soluções Ambientais, a presidente do prêmio de responsabilidade social da Assembleia Legislativa do RS – Simone Imperatore e um membro do conselho de administração da cooperativa (<http://www.banricoop.coop.br/programacomecar/governanca>), os mesmos foram comunicados pela gestora do Programa e seus nomes e projetos inseridos no Hot Site da cooperativa (<http://www.banricoop.coop.br/programacomecar/projetos-socioambientais>).

O movimento seguinte foi a assinatura do contrato entre a Banricoop e cooperado (a) responsável pelo projeto, para formalizar seu apoio financeiro e técnico. Na data da assinatura dos contratos, os cooperados e cooperadas responsáveis pelos projetos receberam capacitação em *crowdfunding*, pois parte do valor orçado dos projetos deveria ser captado por estes (30%). O objetivo da cooperativa foi auxiliar no aprendizado da sustentabilidade dos projetos, visto que a ideia era a de que estes tivessem apoio técnico e financeiro para sua implementação, ficando a cargo dos responsáveis, a sua perenidade. A cooperativa fez todo o trabalho de lançamento dos projetos na plataforma da Juntoscomvc (<http://www.juntoscomvc.org.br/pt>). E os projetos tiveram 60 dias para captar os recursos.

b) **planejamento** – é a fase de coleta de dados do projeto, desde uma descrição detalhada do mesmo, passando pelo apontamento dos riscos a que ele está sujeito bem como as oportunidades presentes e futuras. Aqui os responsáveis pelos projetos selecionados tiveram de descrever detalhadamente todas as etapas dos mesmos, preenchendo o que a cooperativa chamou de Modelo de Gestão de Projeto. Neste, basicamente foram 4 fases, conforme mostra a figura 2.

Figura 2. Etapas do MPG dos Projetos



Fonte: Banricoop (2016)

c) **gestão** – que se estabelece ao longo de todo o processo, desde o controle diário das atividades contratadas até mudanças estratégicas necessárias ao longo do caminho. Neste quesito, o Programa Começar teve uma gestão coletiva, que contou com: gerente executiva, que também é a gerente executiva da cooperativa, por quem passaram todas as decisões estratégicas do Programa; gestor de marketing, que ficou responsável por toda a divulgação do Programa junto aos cooperados, construindo com a produtora de filmes, assessora de imprensa, desenvolvedora da plataforma digital e da plataforma de *crowdfunding*, agência de criação e fornecedores de material de divulgação, todas as ações de marketing; gestora do Programa, que ficou responsável pela parte estratégica, tática e operacional do Programa, fazendo a gestão financeira, acompanhando o andamento dos projetos e visitando-os, gerenciando o trabalho das duas consultorias especializadas em projetos sociais.

d) **relatórios** – constantes de uma boa gestão, eles são registros fundamentais para analisar o andamento do projeto, principalmente quando há muitas variáveis para gerir. Ao longo de todo o Programa foram utilizados relatórios para: registrar as visitas aos projetos e suas combinações futuras; registrar reuniões do comitê gestor e fornecedores; registrar o histórico financeiro dos repasses de recursos aos projetos - ferramenta fluxo de caixa (VAZ, 2011).

6 RESULTADOS

A Cooperativa apoiou 7 projetos socioambientais, selecionados de um total de 37 inscritos no ‘concurso’. Os mesmos serão descritos a partir deste momento, assim como os resultados atingidos.

O projeto intitulado **Abelink** foi inscrito pela cooperada Iamara Zambrano. Ela decidiu auxiliar a ONG Cataventus, de Porto Alegre/RS, que tem mais de 11 anos de vida e vários projetos sociais em andamento. Este era um projeto que necessitava de auxílio financeiro e apoio técnico para acontecer.

O quadro 3 apresenta suas principais características.

Quadro 3. Projeto Abelink

ABELINK – Porto Alegre/Alvorada/Cachoeirinha/Três Coroas	
Cooperada responsável	Iamara Zambrano
Objetivo	Beneficiar alunos e alunas de escolas públicas, creches comunitárias e escolas de educação infantil de Porto Alegre, região metropolitana e interior do Estado levando até eles a conscientização sobre a importância do cuidado com a natureza e os recursos naturais através de oficinas e cursos que têm como foco a vida das abelhas.
Público-alvo	Crianças e adolescentes que estudam em escolas públicas de Porto Alegre, região metropolitana e municípios próximos a Porto Alegre. Comunidades do entorno das escolas atendidas pelo projeto. Familiares das crianças e adolescentes participantes das oficinas.
Dados financeiros do projeto	
Valor orçado para o projeto	R\$ 10.500,00
Valor do apoio Banricoop	R\$ 7.000,00
Valor arrecadado pelo <i>crowdfunding</i>	R\$ 1.509,00
Valor de investimento no projeto	R\$ 8.511,72

Fonte: Banricoop (2016)

Como principais resultados, este projeto mobilizou além das voluntárias da ONG Cataventus, pais, professores e funcionários das escolas por onde passou. Foram realizadas em torno de 56 oficinas ‘Polinizando com Garrafa Pet’; 454 sessões de contação de histórias em hospitais e escolas; 2 *workshops* sobre a vida das abelhas, realizados em Porto Alegre/RS e Três Coroas/RS e um grande evento, chamado Jardinação, realizado no Jardim Botânico da capital gaúcha, que recebeu mais de 3 mil pessoas.

Alegrete que te quero verde foi outro projeto apoiado pela Banricoop. Ele teve como objetivo arborizar o conjunto habitacional Nilo Soares Gonçalves, que é um bairro que foi inaugurado pela prefeitura Municipal do Alegrete em 2014, como parte do Projeto Minha Casa Minha Vida.

Foram construídas 450 casas, de excelente infraestrutura, mas que infelizmente não foram arborizadas. Desta forma o projeto objetivou o plantio em pelo menos duzentas casas, sendo árvores frutíferas e para sombra.

Outro objetivo do projeto foi conscientizar os moradores daquele bairro sobre a importância das árvores, que são fundamentais para a qualidade de vida nas moradias, pois além da sombra e dos frutos também auxiliam na drenagem dos terrenos, visto que o bairro sofre nos tempos de enchentes do rio Ibirapuitã que passa ao lado do mesmo.

A ideia foi beneficiar mais de 2.000 pessoas, pois o conjunto habitacional foi construído para 450 famílias, que têm em média 4 integrantes casa. São pessoas de pouco poder aquisitivo, e baixa escolaridade. O quadro 4 traz suas características.

Quadro 4. Projeto Alegrete que te quero verde

ALEGRETE QUE TE QUERO VERDE	
Cooperado responsável	Cláudio Romário Munhoz da Silveira
Objetivo	Arborizar o conjunto habitacional Nilo Soares Gonçalves, em Alegrete/RS, conscientizando os moradores daquele local sobre a importância das árvores, como fundamentais para a qualidade de vida nas moradias e entorno do bairro, auxiliando não só quanto à produção de frutos e ao conforto da sombra, mas para contribuir com a drenagem do terreno que sofre com as enchentes do rio Ibirapuitã.
Público-alvo	450 famílias residentes no conjunto habitacional e indiretamente os bairros próximos, adjacentes a este.
Dados financeiros do projeto	
Valor orçado para o projeto	R\$ 10.500,00
Valor do apoio Banricoop	R\$ 7.000,00
Valor arrecadado pelo crowdfunding	R\$ 3.502,00
Valor de investimento no projeto	R\$ 10.556,56

Fonte: Banricoop (2016)

Este projeto teve como resultados: 14 voluntários envolvidos direta e indiretamente com o plantio das árvores e abordagem dos moradores do bairro em questão; 580 mudas plantadas ao longo de 6 meses de trabalho; 450 casas beneficiadas e aproximadamente 3500 moradores impactados positivamente pelo projeto.

Em Rio Grande, o projeto **Alimentando com Saúde na Telha** objetivou construir uma horta comunitária no interior do Asylo de Pobres, instituição mais do que centenária, fundada em 1886, na qual residem 68 (sessenta e oito) idosos, a grande maioria carente financeiramente e, muitos destes, também em situação de abandono familiar.

A principal ideia foi oferecer aos internos asilados uma alimentação mais saudável baseada no consumo de verduras e legumes orgânicos cultivados na própria entidade, além de ser uma atividade física e recreativa, através do envolvimento dos idosos no plantio, cultivo e colheita das hortaliças produzidas nos 20 (vinte) canteiros suspensos os quais o projeto pretendeu implantar. O quadro 5 traz as principais premissas do projeto.

Quadro 5. Projeto Alimentando com Saúde na Telha

ALIMENTANDO COM SAÚDE NA TELHA	
Cooperado responsável	Eduardo Feijó
Objetivo	Construir uma horta comunitária no Asylo de Pobres de Rio Grande para que além de oferecer uma alimentação mais saudável, os idosos que lá residem pudessem se beneficiar da laborterapia.
Público-alvo	68 idosos asilados na instituição, alguns em situação de abandono familiar.
Dados financeiros do projeto	
Valor orçado para o projeto	R\$ 13.000,00
Valor do apoio Banricoop	R\$ 7.000,00

Valor arrecadado pelo <i>crowdfunding</i>	R\$ 1.880,00
Valor de investimento no projeto	R\$ 8.882,43

Fonte: Banricoop (2016)

Como resultado, o projeto impactou positivamente 68 moradores do Asilo; mais de 100 mudas de hortaliças foram plantadas em 6 canteiros construídos na primeira fase do projeto e 33 voluntários envolvidos.

Outro projeto apoiado pela Banricoop foi **Cascata do Rio Santo Cristo**, de Santa Rosa/RS. Ele objetivou instrumentalizar mulheres de uma comunidade carente, chamada Santo Cristo, nos arredores da cidade, para gerarem renda trabalhando com a venda de produtos alimentícios e artesanato e assim contribuírem financeiramente com suas famílias. Para viabilizar os cursos profissionalizantes, além da melhoria da infraestrutura do local onde são realizados, também a instalação da luz elétrica e troca de toda a fiação do prédio, foi prevista. O quadro 6 traz mais dados sobre o projeto.

Quadro 6. Projeto Cascata do Rio Santo Cristo

CASCATA DO RIO SANTO CRISTO	
Cooperada responsável	Keila Guberovich
Objetivos	Instalar a luz elétrica na escola onde mulheres da comunidade da Cascata do Rio Santo Cristo fazem cursos e instrumentalizar a cozinha com equipamentos que possibilitem que os cursos atuais que envolvem alimentos, continuem a ser realizados.
Público-alvo	Mulheres que residem na comunidade de Santo Cristo/RS
Dados financeiros do projeto	
Valor orçado para o projeto	R\$ 6.464,00
Valor do apoio Banricoop	R\$ 4.480,00
Valor arrecadado pelo <i>crowdfunding</i>	R\$ 2.015,00
Valor de investimento no projeto	R\$ 6.495,23

Fonte: Banricoop (2016)

Em relação aos resultados, o projeto teve a participação direta de 22 voluntários; 24 famílias daquela região foram beneficiadas, aproximadamente 100 pessoas impactadas positivamente com o projeto.

O quinto projeto apoiado pela Cooperativa se chama **Drs. (as) Palhaços (as)** e foi inscrito por um cooperado residente em Porto Alegre/RS.

A proposta foi realizar atuações teatrais com duração de um dia nos hospitais: Getúlio Vargas, em Tramandaí (realizadas em 13/08/2016 e 10/09/2016) e Dom João Becker em Gravataí (realizadas em 27/08/2016 e 24/09/2016) e duas atuações em associações beneficentes. O grupo composto por 3 voluntários tinha a seguinte rotina nas atuações nestas instituições: a) apresentação de um esquete teatral relacionada à atividade médica e ao ambiente hospitalar, sempre com foco nas situações humanas/cômicas e geralmente reais; b) atuação nos quartos dos hospitais e salas de espera/enfermarias, buscando atingir o maior número possível de pessoas, sendo destacado um turno inteiro para essa atividade (uma tarde ou manhã); c) após a esquete teatral, uma Roda de Bate-Papo, onde os Drs. ficavam a disposição para perguntas, mas principalmente para divulgar e incentivar toda e qualquer possibilidade de voluntariado. As entidades beneficentes que receberam o grupo foram: o Asilo SPAAN, em Porto Alegre (5/11/2016) e Associação Beneficente São Francisco de Assis, em Marau, no interior do estado do RS (17/12/2016). O quadro 7 apresenta mais características deste projeto.

Quadro 7. Projeto Drs. (as) Palhaços (as)

DRS. (AS) PALHAÇOS (AS)	
Cooperado responsável	Marcelo Dall Alba
Objetivos	Levar a Drs. (as) Palhaços (as) a cidades que ainda não dispõem deste trabalho; despertar o interesse das pessoas na prática do voluntariado; oportunizar aos pacientes internados e seus familiares um momento de alegria.
Público-alvo	Pacientes, familiares e funcionários das instituições por onde os (as) Drs. (as) Palhaços (as) se apresentarem.
Dados financeiros do projeto	
Valor orçado para o projeto	R\$ 7.170,00
Valor do apoio Banricoop	R\$ 5.019,00
Valor arrecadado pelo crowdfunding	R\$ 2.417,00
Valor de investimento no projeto	R\$ 7.480,11

Fonte: Banricoop (2016)

Como resultados, aproximadamente 520 pessoas assistiram às apresentações no hospital Getúlio Vargas em Tramandaí; 430 pessoas no hospital Dom João Becker, em Gravataí e 240 pessoas entre SPAAN e a Associação Beneficente São Francisco de Assis; direta e indiretamente aproximadamente 23 voluntários auxiliaram ao longo de 2016 para que este projeto pudesse acontecer.

O bairro Restinga, no extremo sul da capital gaúcha, também foi beneficiado com o Programa Começar. O projeto **Horta Sustentável Dona Tecla** teve como propósito a construção de uma horta sustentável no Colégio Estadual José do Patrocínio, localizado neste bairro.

Ele foi fruto da vontade de professores e alunos em desenvolver o Programa Escola Sustentável. A iniciativa previu o fornecimento de hortaliças e verduras para compor parte da merenda escolar dos 1.200 alunos, professores e funcionários e, com isso, promover uma maior integração entre todos os envolvidos no processo.

A Horta Dona Tecla foi implantada em um terreno pertencente à escola, com largura de 1,5m e comprimento de 30m. Nele, foram construídos 10 canteiros de 1mx2m para cultivo de verduras e hortaliças. Da mesma forma, foram plantadas flores, muito utilizadas para a prevenção de pragas. O terreno está protegido por um muro, no qual ainda serão instaladas, em 2017, hortas verticais de garrafas PET para aproveitar a água da chuva. O quadro 8 explana as principais características do projeto.

Quadro 8. Projeto Horta Sustentável Dona Tecla

HORTA SUSTENTÁVEL DONA TECLA	
Cooperada responsável	Tatiana Gomes
Objetivos	Construir uma horta e um pomar na escola que além de servir de complemento para a alimentação de alunos e professores também será um local de convivência e aprendizado em diversas disciplinas.
Público-alvo	Alunos e alunas, professores e professoras, e indiretamente, familiares dos alunos e alunas da escola.
Dados financeiros do projeto	
Valor orçado para o projeto	R\$ 10.000,00
Valor do apoio Banricoop	R\$ 6.355,30
Valor arrecadado pelo crowdfunding	R\$ 2.695,00
Valor de investimento no projeto	R\$ 9.049,00

Fonte: Banricoop (2016)

Os resultados, até novembro de 2016, foram os seguintes: 10 voluntários envolvidos diretamente com o projeto; 6 árvores frutíferas plantadas; 200 mudas de hortaliças plantadas; aproximadamente 400 famílias impactadas positivamente pelo projeto.

O sétimo e último projeto apoiado pela Banricoop se chama **Mandalas Recreativas** e aconteceu na cidade de Ibirubá/RS. O projeto consistiu na realização de um curso de

qualificação por meio de artesanato com madeiras recicláveis que são descartadas de empresas de móveis sob medida e marcenaria da região de Ibirubá/RS.

Os objetivos do projeto foram a geração de trabalho e renda, além de ensinar noções de produção, comercialização (compra e venda) e fomento do plano de negócio e apresentação do produto final, oportunizando maior autonomia e dignidade às pessoas com deficiência intelectual e seus familiares incluindo-os e motivando-os ao trabalho.

Através da reciclagem dessas madeiras foram realizados cursos de artesanato de Mandalas decorativas.

As participantes destes cursos foram mulheres que têm seus filhos atendidos pela APAE de Ibirubá/RS, onde o projeto nasceu. Elas não têm como trabalhar formalmente, visto que os filhos requerem atenção especial em virtude de limitações físicas e/ou intelectuais.

Com o aprendizado do artesanato estas mulheres puderam incrementar a renda familiar através da venda de seus produtos. O quadro 9 apresenta mais dados sobre o projeto.

Quadro 9. Projeto Mandalas Recreativas

MANDALAS RECREATIVAS	
Cooperado responsável	Thiago Schneider de Jesus
Objetivos	Tornar as famílias participantes do projeto, autossustentáveis financeiramente, através da produção e comercialização das Mandalas.
Público-alvo	Mulheres que têm seus filhos com algum tipo de deficiência e que frequentam a APAE de Ibirubá/RS
Dados financeiros do projeto	
Valor orçado para o projeto	R\$ 10.000,00
Valor do apoio Banricoop	R\$ 7.000,00
Valor arrecadado pelo crowdfunding	R\$ 0,00
Valor de investimento no projeto	R\$ 7.020,04

Fonte: Banricoop (2016)

Como resultados, o projeto obteve o engajamento de 5 voluntários diretos; foram 58 Mandalas produzidas ao longo de 6 meses e até dezembro de 2016, 40 já haviam sido comercializadas. Quanto ao impacto ambiental, aproximadamente 100 retalhos de todo o tipo de madeira, proveniente de empresas moveleiras da região foram usados para a confecção das Mandalas. Ao todo, 45 pessoas foram impactadas positivamente pelo projeto.

Em relação à participação dos cooperados responsáveis pelos projetos selecionados, o que pode ser observado é que todos eles se mantiveram engajados, e com o firme propósito de fazer com que os resultados fossem muito positivos. Todos, sem exceção, não possuíam experiência alguma em desenvolvimento de projetos sociais ou ambientais, mas se envolveram com muita propriedade em todas as etapas do Programa: elaboraram o modelo de gestão de projetos, que foi utilizado para acompanhar o andamento dos mesmos e pautar a liberação de recursos financeiros, pela Cooperativa; aprenderam a realizar campanhas de *crowdfunding* e com exceção de 1 projeto, os demais conseguiram atingir suas metas financeiras e assim complementar o valor orçado de seu projeto; receberam a consultorias técnicas especializadas em projetos socioambientais e com elas puseram em prática as ações que resultaram no sucesso dos projetos; atenderam às demandas da Banricoop em relação a todos os documentos pedidos ao longo do Programa, assim como realizaram toda a prestação de contas do que foi investido nos projetos. Além de todo este envolvimento, os cooperados também se dispuseram a participar das gravações de um documentário realizado pela Mandraque Filmes sobre os projetos, que foi exibido no dia 22 de novembro de 2016 no evento de encerramento do Programa, em Porto Alegre.

Quanto aos resultados, os cooperados responsáveis pelos projetos afirmaram que não somente as comunidades foram beneficiadas. Eles próprios perceberam o quanto aprenderam e o quanto também puderam ensinar. Além disso, também afirmaram que a decisão de direcionar parte do tempo para uma ação voluntária, impactou positivamente em alguns colegas das

agências onde trabalham, tendo como resultados: mais voluntários para os projetos e até mesmo a adesão à Cooperativa de quem ainda não era cooperado.

Em relação aos *feedbacks* de cooperados da Banricoop sobre o Programa Começar contou-se, através de e-mails recebidos, telefonemas, mensagens pelo *whatsapp* e até pessoalmente na sede da Cooperativa e no dia do evento de encerramento, uma total aprovação desta iniciativa, onde a decisão de não fazer uma festa comemorativa aos 70 anos da Cooperativa e sim um grande projeto que ao longo de 1 ano pudesse efetivamente melhorar a qualidade de vida das pessoas, pareceu realmente a mais acertada e conectada com a missão e os valores desta organização, além de ter sido considerada uma atitude inovadora.

Internamente o que pode ser observado foi que todos os colaboradores da Cooperativa se envolveram de alguma forma com o Programa. Todas as etapas iam sendo comunicadas pela gestora do Programa, à medida que aconteciam e caso houvesse necessidade de apoio de alguma área específica da Cooperativa, todos estavam prontamente disponíveis para auxiliar. O que se percebeu foi um grande engajamento em torno do Programa Começar e uma ‘torcida’ maior ainda, para que os projetos que o compuseram obtivessem sucesso. Prova disto, é que no evento de encerramento do Programa todos os colaboradores se voluntariaram para ajudar. A Banricoop estava com 100% de sua equipe presente naquele dia.

A repercussão na mídia foi muito positiva, denotando que a atuação da Assessoria de Imprensa foi eficiente, o que potencializou a repercussão do Programa, principalmente entre os cooperados da Banricoop.

7 CONCLUSÃO

O Programa Começar da Banricoop denotou ser um projeto ousado e inovador, principalmente tendo em conta, que 2016 foi um dos anos de maior crise socioeconômica que o Brasil enfrentou nestes últimos tempos.

A decisão de implementar um programa tão complexo no ano de 2016 foi ao encontro das diretrizes da OCB que naquele ano preconizou as ações de sustentabilidade social como fundamentais, reforçando o vínculo entre cooperativismo e desenvolvimento sustentável, o que em parte é salientado por Porter e Kramer (2006) que entendem a interdependência de organizações, sejam elas de que âmbito forem, e sociedade, no que tange à Responsabilidade Social Corporativa (MELO; FROES 1999, 2001).

Em relação ao entendimento da RSC como preditora de maior satisfação no trabalho (PENHA et al., 2016; SOUZA; LAROS, 2010) considera-se que o Programa Começar foi responsável por engajar toda a equipe da Cooperativa, independentemente de atuar diretamente ou não junto a este projeto. Como consequência percebeu-se orgulho e satisfação em pertencer a esta organização, que demonstrou não estar apenas focada nos seus produtos e serviços aos cooperados, mas também preocupada com as comunidades nas quais estas pessoas estão inseridas. Esta atitude da Banricoop vai ao encontro do sétimo princípio do cooperativismo, que preconiza que as cooperativas devem trabalhar em prol de um desenvolvimento sustentável das comunidades através de políticas que sejam aprovadas pelos seus membros (CACCIA; ZARELLI; GIMENES, 2008).

Depois de todos os resultados apresentados, considera-se que a Banricoop, a exemplo de outras cooperativas brasileiras (BA; MARTINS, 2010; CACCIA; ZARELLI; GIMENES, 2008; CARDOSO; NICOLETI, 2007; GIBBERT; BEZERRA; 2007; NISHIGAWA; GIMENES, F.; GIMENES, R., 2007; SERRA; FERREIRA; TEIXEIRA, 2008; SOUZA; LAROS, 2010), esteja exercendo seu papel no sentido de estreitar os laços entre Cooperativismo e Responsabilidade Social Corporativa, bem como, através de todo este movimento pode solidificar ainda mais a sua imagem diante da sociedade e de seus cooperados, reforçando seu propósito (MARTINELLI, 1997; PAGLIANO et al., 1999).

Este estudo se propôs a apresentar os resultados do Programa Começar da Banricoop. Um programa de Responsabilidade Social Corporativo, desenvolvido por esta Cooperativa de Porto Alegre/RS. Várias evidências colhidas através de análise documental e observação participante puderam concluir que este grande projeto, ao longo de 2016, foi responsável por: reafirmar a identidade e o propósito da Cooperativa diante de seus cooperados; contribuir com o aumento de satisfação dos colaboradores em pertencer a esta organização e principalmente trazer melhorias à qualidade de vida de todos os envolvidos com os projetos, tendo sido eles, cooperados, voluntários e beneficiados diretos ou indiretos.

REFERÊNCIAS

BA, S.A.C.; MARTINS, K.C.; Gestão de responsabilidade social em uma cooperativa médica: um estudo de caso. **XIII Semead**. Set/2010. USP. São Paulo.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Aspectos econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

CACCIA, C.Z.; ZARELLI, F.M.; GIMENES, F.M.P.A. A prática da responsabilidade social das cooperativas agroindustriais paranaenses Coamo e Cocamar. **Revista Ciências Empresariais**. UNIPAR, Umuarama, v. 9, n. 1 e 2, p. 69-90, jan./ dez. 2008.

CARDOSO, E.; NICOLETI, G.G. Responsabilidade social do cooperativismo: o caso da Blucredi. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.2, p.01-24, Sem I. 2007.

GIBBERT, G.M.; BEZERRA, S.A. O cooperativismo paranaense e a responsabilidade social empresarial como fator de competitividade. **Ciências Sociais em Perspectiva**. (6) 10, 1ºsem/2007.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HALME, M.; ROOME, N.; DOBERS, P. Corporate responsibility: reflections on context and consequences. **Scandinavian Journal of Management**, 25(1), 1-9, 2009.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (ICA). **Blueprint for a co-operative decade**. Jan, 2013. Disponível em: <http://ica.coop/en/publications/blueprint-co-operative-decade>

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas** [recurso eletrônico]. 2 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2007.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINELLI, A.C. **Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora**. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). 3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MEINEN, Ê.; PORT, M. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: Confabras, 2012.

MELO NETO, F.P.; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO NETO, F.P.; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MINTZBERG, H. The case for corporate social responsibility. **Journal of Business Strategy**, 4(2), 3-15, 1983.

NISHIGAWA, K.S.; GIMENES, F.M.P.; GIMENES, R.M.T. A inserção da responsabilidade social no sistema cooperativista: o caso da cooperativa agrícola Consolata. **Informe Gepec**. v. 12, nº 2, jul/dez. 2007.

OLIVEIRA, A. L. de. **SA 8000: o modelo ISSO-9000 aplicado à responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

PAGLIANO, A.G.A. et al. **Marketing social: o novo mandamento para as organizações**. São Paulo: IBMEC, 1999.

PENHA et al. Percepção de responsabilidade social e satisfação no trabalho: um estudo em empresas brasileiras. **Revista de Gestão**, 23, 306-315, 2016. FEA-USP. São Paulo.

PINHO, D. B. **Economia e cooperativismo**. São Paulo: Saraiva, 1977.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, 78-92, 2006.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Princípios do cooperativismo**. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>>. Acesso em: 02 dez 2016.

SERRA, F.A.R.; FERREIRA, M.P.; TEIXEIRA, W.A. A responsabilidade social no Brasil: o caso da cooperativa Cocamar. **Glob Advantage**. Instituto Politécnico de Leiria. Leiria (PT) nº 16. 2008. p. 3-32.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análises de entrevistas, textos e interações**. 3ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SOUZA, M.M.; LAROS, J.A. Satisfação no trabalho e responsabilidade social empresarial: uma análise multinível. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, 10(2), 21-37, 2010.

VAZ, L.M.J.; MAUCH, P. E. "Fluxo de caixa: ferramenta na administração financeira " **Contribuciones a la Economía**, Nov.2011, <http://www.eumed.net/ce/2011b/>

WORLD COUNCIL OF CREDIT UNIONS (WOCCU). **Statistical Report 2012**. Set. 2013. Disponível em: < <http://www.woccu.org/publications/statreport>>