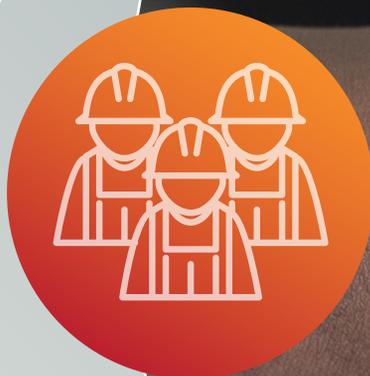


Programa de capacitação e treinamento em governança

Guia para Cooperativas na Mineração Artesanal e em Pequena Escala (MAPE) no Brasil

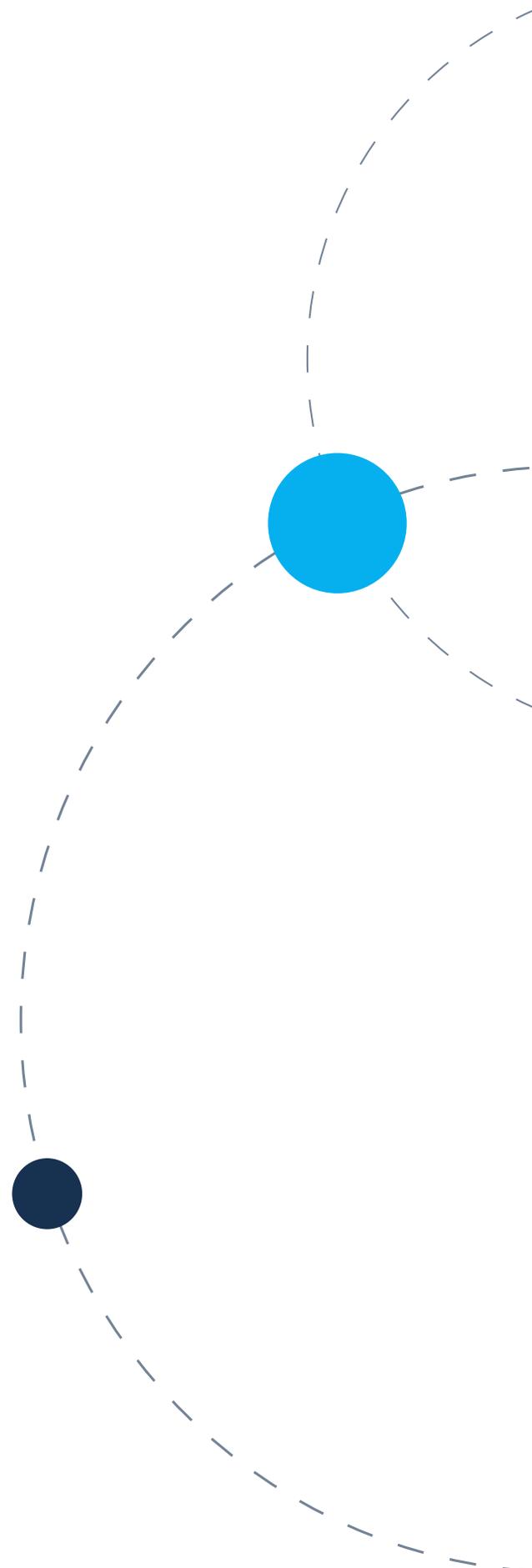


Programa de capacitação e treinamento em governança

Guia para Cooperativas na
Mineração Artesanal e em
Pequena Escala (MAPE) no Brasil

Responsáveis:

Dr. André Xavier (University of British Columbia)
Dr. Alex dos Santos Macedo (Organização das Cooperativas do Brasil)
Samuel Soares da Silva, MSc (Universidade Federal de Viçosa)
Tamires Ramalho (Universidade Federal de Viçosa)
Prof. Dr. Alan Ferreira de Freitas (Universidade Federal de Viçosa)





Coordenação Geral

Prof. Dr. Giorgio de Tomi (NAP.Mineração/USP)

Coordenadores técnicos

Carlos Henrique Xavier Araujo, MSc (NAP.Mineração/USP)

Oswaldo Menta Simonsen Nico, MSc (NAP.Mineração/USP)

Consultores Internacionais

Prof. Dr. Marcello Mariz Veiga (University of British Columbia)

Prof. Dr. André Xavier (University of British Columbia)

Especialista em cooperativismo mineral

Dr. Alex Dos Santos Macedo (Organização das Cooperativas do Brasil)

Iniciação científica

Elisangela Romanelli (Universidade Cruzeiro do Sul)

Sara Wenceslao Ferrarini (Universidade de São Paulo)

Gustavo Ecker Ferreira (Universidade de São Paulo)

Joao Vittor Rodrigues Teixeira (Universidade de São Paulo)

PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO

Programa de capacitação e treinamento em governança

Prof. Dr. André Xavier (University of British Columbia)

Dr. Alex dos Santos Macedo (Organização das Cooperativas do Brasil)

Samuel Soares da Silva, MSc (Universidade Federal de Viçosa)

Tamires Ramalho (Universidade Federal de Viçosa)

Prof. Dr. Alan Ferreira de Freitas (Universidade Federal de Viçosa)

Programa de capacitação e treinamento em saúde, segurança e gerenciamento de risco

Prof. Dr. Sergio Medici de Eston (Universidade de São Paulo)

Programa de capacitação e treinamento em meio ambiente e fechamento de mina

Prof. Dr. Wilson Siguemasa Iramina (Universidade de São Paulo)

Programa de capacitação e treinamento em equidade de gênero

Profa. Dra. Anabelle Carrilho (UnB)

Orientações sobre capacitação e treinamento em melhores práticas na MAPE de ouro

Prof. Dr. Marcello Mariz Veiga (University of British Columbia)

Fotografias

Carlos Henrique Xavier Araujo

ASCOM/COOGAVEPE

NAP.Mineração/USP

SUMÁRIO

1. A Mineração Artesanal e em Pequena Escala (MAPE) no Brasil	1
2. A Governança na MAPE	2
E qual o papel dos governos?	3
Grandes Mineradoras e Responsabilidade Social	5
Compradores e o Banco Central	7
Entidades de Representação.....	8
Parcerias das Cooperativas na Pequena Mineração.....	9
3. A Formalização das Cooperativas na MAPE	12
As funções das cooperativas.....	13
4. A Governança das Cooperativas Minerais	15
Assembleia geral	15
Órgãos de administração.....	17
Conselho fiscal	18
Fundos	18
5. A Educação para a Governança Cooperativa	19
Organizando o quadro social (OQS).....	20
Formando novos líderes	21
6. Estabelecendo Parcerias de Sucesso	21
Explorando oportunidades de novos negócios.....	21
Garantindo conformidade e transparência das relações.....	24
Gestão e avaliação das parcerias	25
O que aprendemos até aqui?.....	26
SUGESTÃO DE LEITURA	23
REFERÊNCIAS	25
LISTA DE SIGLAS	26



Este material faz parte de uma série de programas de capacitação e treinamento que incluem: governança para cooperativas na mineração, saúde, segurança e gerenciamento de riscos, meio ambiente e fechamento de mina e equidade de gênero.

O conteúdo foi elaborado com recursos do Projeto ASGM Co-existência no Brasil, coordenado pelo Núcleo de Pesquisa para a Pequena Mineração Responsável (NAP.Mineração) da Universidade de São Paulo, conta com financiamento do The Extractives Global Programmatic Support (EGPS) do Banco Mundial, referente ao EGPS 2 Emergency Response Window for Artisanal Mining Communities e, também, com a participação de diversos parceiros¹.

A intenção deste trabalho é apoiar as comunidades locais relacionadas com a Mineração Artesanal e em Pequena Escala (MAPE) nas respostas de curto e médio prazo à Covid-19, relacionadas com a educação, formação e capacitação. Todas as opiniões, pontos de vista e comentários expressos neste trabalho pertencem exclusivamente aos autores e não refletem, necessariamente, o Banco Mundial ou EGPS.

Copyright

Todos os dados e conteúdo escrito do presente relatório estão protegidos pela Licença Creative Commons Atribuição Não Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0). Os leitores são livres para compartilhar e adaptar o material, mas devem fazer as devidas citações, fornecer um link para o material original e indicar se foram feitas alterações. O material publicado não pode ser utilizado para fins comerciais, nem de forma discriminatória, degradante ou distorcida.

¹OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras), UBC (Norman B. Keevil Institute of Mining Engineering da University of British Columbia, Canada), UFV (Universidade Federal de Viçosa), Cooperativa dos Garimpeiros do Vale do Rio Peixoto (COOGAVEPE) e Cooperativa de Mineração dos Garimpeiros do Lourenço (COOGAL).



APRESENTAÇÃO

A história da Mineração Artesanal e em Pequena Escala no Brasil se confunde com a do próprio país. Porém, ela sempre foi associada a uma imagem negativa, ligada à informalidade, à ilegalidade e ao conflito, mesmo que, na verdade, hoje essa associação não seja de todo verdadeira.

As Cooperativas de mineração têm um papel importante nessa mudança de paradigma, auxiliando na formalização e na garantia de uma cadeia de produção e distribuição que esteja de acordo com as melhores práticas esperadas por um mercado e uma sociedade cada dia mais exigentes no que diz respeito à sustentabilidade e respeito às leis.

É aí que entra o que chamamos de Governança, um conceito que envolve todo o processo de gestão da atividade de extração mineral, desde a sua formalização até a escolha de bons parceiros, criando mais oportunidades de trabalho e ampliando as formas de contribuição entre as cooperativas e seus cooperados e cooperadas.

Nessa cartilha, você terá a oportunidade de compreender melhor o conceito de Governança e como formar parcerias pode ser uma estratégia muito eficaz, capaz de gerar novos negócios.

Bons estudos!

Como usar este Programa de Capacitação e Treinamento

Os conceitos e metodologias apresentadas neste Programa de Capacitação e Treinamento são de livre utilização para desenvolvimento de materiais educativos, pedagógicos e de conscientização, bem como para realização e facilitação de treinamentos de curta e média duração por multiplicadores locais.



1. A MINERAÇÃO ARTESANAL E EM PEQUENA ESCALA (MAPE) NO BRASIL

Para começar, precisamos falar um pouco sobre o que é Mineração Artesanal e em Pequena Escala (MAPE) e qual o atual cenário no Brasil.

A MAPE é considerada um setor complexo e diversificado, que contempla uma gama de situações muito diferentes entre si; isso acaba dificultando sua definição. Entretanto, podemos listar algumas características que podem ajudar a identificar esse tipo de atividade:

- Exploração de depósitos de pequeno porte;
- Baixo aporte de capital;
- Emprego de técnicas rudimentares de extração;
- Pouca tecnologia no processo produtivo;
- Trabalho intensivo em mão de obra;
- Dificuldade no acesso a mercados formais;
- Informalidade;
- Baixo nível de segurança e saúde ocupacional e Altos impactos ambientais e sociais (OIT, 1999; HENTSCHEL et al. (2002); IGF, 2017; WORLD BANK, 2020).



LEMBRE-SE!

A atividade de mineração artesanal não se limita a essas características. Podemos encontrar mineração em pequena escala, em depósitos de média escala, ou com mais acesso ao mercado, por meio de cooperativas, por exemplo.

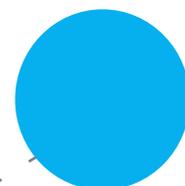
Para você ter uma ideia da dificuldade de se definir o que se enquadra como MAPE, de acordo com o **Fórum Intergovernamental sobre Mineração, Minerais Metas e Desenvolvimento Sustentável (IGF)**, o setor da Mineração Artesanal e em Pequena Escala é composto desde homens e mulheres, mineiros individuais informais, que usam a extração mineral como meio de subsistência, até entidades comerciais e formais que praticam a mineração em pequena escala e que produzem minerais de maneira responsável.

No Brasil, a Lei n.º 7.805, de 18 de julho de 1989, alterada pelo Decreto n.º 10.966/2022, define MAPE como a atividade de extração de substâncias minerais garimpáveis, nas formas listadas na mesma lei,

incluindo o garimpo.

Estima-se que cerca de 861 mil trabalhadores conseguem seu sustento trabalhando com mineração artesanal no país. Para se ter uma ideia da importância da extração em pequena escala, em 2017, cerca de 88,2% das minas registradas e em operação no Brasil retiravam até 100 mil toneladas de minérios por ano, sendo, assim, consideradas de micro ou de pequeno porte (IBRAM, 2020).

Por isso é importante olhar para frente e discutir questões que possam contribuir com a evolução do trabalho da MAPE, visando a seu desenvolvimento e seu acesso a mercados formais.



IMPORTANTE!

Estima-se que a Mineração Artesanal e em Pequena Escala é um meio de subsistência para mais de 40 milhões de pessoas em todo o mundo, principalmente nos países em desenvolvimento.

2. A GOVERNANÇA NA MAPE

Justamente por ser uma atividade tão complexa e de difícil definição, falar em governança na Mineração Artesanal e em Pequena Escala se torna tão importante. Como definir a relação entre uma quantidade tão grande de indivíduos ou empresas com o meio ambiente, a sociedade e seus parceiros, em um mundo onde o termo “Responsabilidade Socioambiental” é tão importante?

Antes de falarmos especificamente da MAPE, é preciso definir governança e entender como ela se aplica à mineração em geral.

Governança, de forma geral, é o conjunto de práticas, métodos e processos, tanto formais quanto informais, que buscam a convergência das ações coletivas de duas ou mais partes, que podem ter visões diferentes e totalmente legítimas, em busca de um objetivo comum. Essas ações devem ter em vista a organização, a transparência, a eficiência, o compartilhamento da responsabilidade e a prestação de contas, entre outros fatores

Como a mineração é uma atividade com grande impacto social, ambiental e econômico, seja ela de qualquer porte, é essencial que a sua gestão pense além dos seus processos internos. Deve envolver todos os atores interessados, como fornecedores e compradores, a comunidade em que está inserida, governos e seus órgãos reguladores, cooperativas, sindicatos e demais movimentos sociais e de classe, entre outros.

É aí que entra a governança. Uma vez que as operações de extração mineral são geralmente vistas como informais e prejudiciais ao meio ambiente, é importante que o minerador artesanal ou de pequeno porte tenha uma boa relação e compreenda bem o papel que cada um desses atores tem no seu processo de gestão. Dessa forma, será mais fácil entender como cada um deles pode ajudar a vencer os desafios comuns a serem enfrentados. Além disso, uma boa governança é importante para mapear outros atores, tanto governamentais quanto não governamentais.

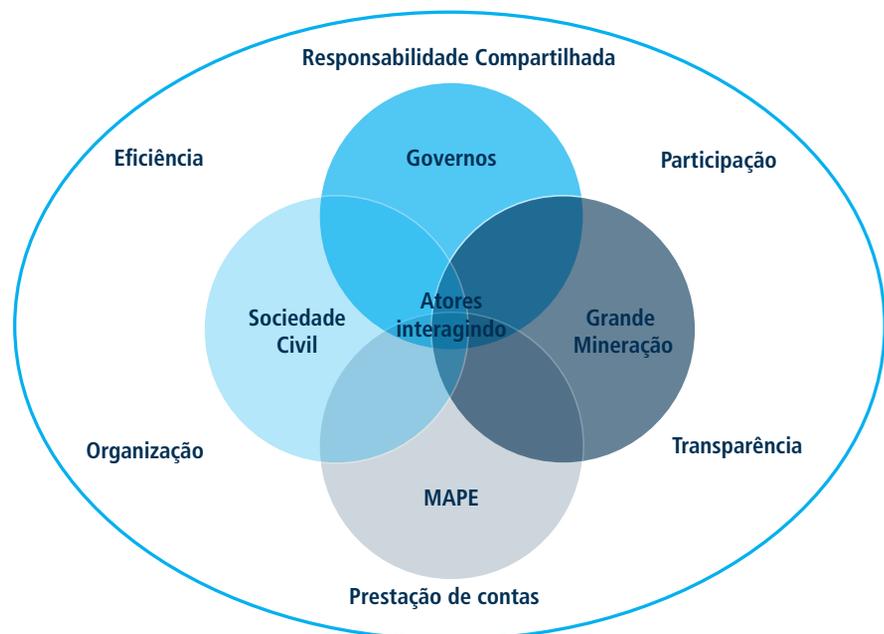


Figura 01: Rede de governança na mineração.

Fonte: Adaptado de Domínguez-Gómez e González-Gómez, 2021.

É consenso entre acadêmicos e mineiros a necessidade urgente de fortalecer os governos locais, regionais e nacionais como forma de ajudar na governança e desenvolvimento da MAPE.

E qual o papel dos governos?

Os entes públicos, sejam eles federais, estaduais ou municipais, são responsáveis pela definição das regulamentações, diretrizes e políticas

de fomento, além de cuidar da fiscalização e controle das atividades de extração mineral. Só por isso, já seriam de grande importância para a governança do setor, não é mesmo?

Só que os governos também são responsáveis por coordenar horizontalmente os interesses da área de mineração com outros setores importantes, como o do meio ambiente, da justiça e segurança, saúde, economia, entre outros. Por isso, são vistos como essenciais para mudar a realidade da Mineração Artesanal e em Pequena Escala, principalmente no que diz respeito à informalidade, degradação ambiental e conflitos sociais.

Entre as principais soluções governamentais aos problemas normalmente enfrentados pelas MAPE, encontramos a criação de políticas públicas específicas, melhores normas e processos de formalização, apoio com programas de educação e capacitação, abertura de espaços de diálogo com os mineradores, certificação de mineradores que adotem boas práticas, promoção da coexistência com outras atividades econômicas e fortalecimento do controle de atividades ilegais.

Um passo importante dado na esfera federal foi a edição do Decreto n.º 10.966, que criou o Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Mineração Artesanal e em Pequena Escala, o Pró-MAPE, e instituiu uma Comissão Interministerial para debater o setor.

Entre as funções do Pró-MAPE, encontramos:

1. Integrar e fortalecer as políticas setoriais, sociais, econômicas e ambientais para o desenvolvimento da atividade da Mineração Artesanal e em Pequena Escala no território nacional;
2. Estimular as melhores práticas, a formalização da atividade e a promoção da saúde, da assistência e da dignidade das pessoas envolvidas com a Mineração Artesanal e em Pequena Escala;
3. Promover a sinergia entre as partes interessadas e envolvidas na cadeia produtiva do bem mineral.

É importante ressaltar que por mais importante que seja o papel do Estado na criação de políticas públicas de fomento para o setor mineiro, a mineração, independente da sua escala, deve ajustar seus processos visando



às melhores práticas de extração e gestão, tornando-se mais responsável social, ambiental e economicamente.



LEMBRE-SE!

Mantenha uma boa relação com os órgãos de controle e outras entidades estatais, em todos os níveis – federal, estadual e municipal. Isso é muito importante para o fortalecimento da atividade como um todo, uma vez que uma boa comunicação entre governo e mineradores garante mais qualidade na informação, cria oportunidades para colaboração, e fomenta, assim, uma resposta mais assertiva para os desafios a serem enfrentados.

Como vimos, o papel do Estado é fundamental para promover uma política pública para que a MAPE atue de forma responsável e sustentável. Todavia, os empreendimentos da grande mineração e da mineração artesanal e em pequena escala devem promover melhorias em seus processos que contribuam para as melhores práticas de extração e de gestão contemporânea, alinhadas ao desenvolvimento sustentável.

Grandes Mineradoras e Responsabilidade Social

Existe no mundo uma procura crescente por um envolvimento da sociedade civil, em especial das organizações privadas, no desenvolvimento social. E essa participação passa, obrigatoriamente, por ações de responsabilidade social por parte dessas organizações.

Mas o que seria o que chamamos de **Responsabilidade Social Empresarial (RSE)** ou **Responsabilidade Social Corporativa (RSC)**? O Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM) editou, em 2019, uma carta compromisso em que afirma:

O governo canadense define RSC como “as atividades voluntárias implementadas por uma empresa para operar de maneira econômica, social e ambientalmente sustentável” (Foreign Affairs Trade and Development Canada, 2018, p.2).

“A mineração pode – e deve – ser um vetor para o desenvolvimento; indutora da transformação tecnológica; contribuinte ativa para



um modo de vida equilibrado e inclusivo; protagonista no incentivo à economia circular e agente de cuidado com o meio ambiente. É preciso, ainda, que, antes e fundamentalmente, a mineração seja responsável” (IBRAM, 2019).

De maneira geral, a atividade de extração mineral deve não somente reduzir os seus impactos na comunidade em que está inserida, mas também deve buscar ser um caminho para o desenvolvimento dessa comunidade, ajudando a resolver outros problemas que a afetam.

Uma vez que boa parte das operações de empresas mineradoras está estabelecida em regiões mais remotas, com muita carência de infraestrutura, é comum ver grandes extratores envolvidos em projetos de RSE, com investimentos em educação, saúde e transporte. Há ainda programas de capacitação e desenvolvimento de habilidades, além de investimento em geração de emprego e renda. Afinal, é nessas comunidades que boa parte dos trabalhadores é recrutada, não é mesmo?



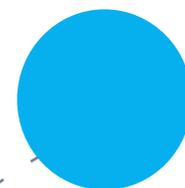
VEJA ISSO:

Vamos ver dois casos de programas de RSE apoiados por empresas de mineração?

1. A **Kinross Paracatu/MG** lançou o programa INTEGRAR, que visa contribuir para o desenvolvimento sustentável do município. As iniciativas da empresa na área de educação, cultura e geração de trabalho e renda estão alinhadas com o Plano Bidecenal de Desenvolvimento Sustentável do município de Paracatu, o Paracatu 2030.

2. A **Votorantim Cimentos** e o **Instituto Votorantim** apoiam o Planejamento Estratégico Participativo e de Longo Prazo para a cidade de Sobral, no Ceará. “O Plano oferece uma visão de planejamento integrado para os próximos anos e tem por missão, definida coletivamente, integrar o município, reduzindo as disparidades socioeconômicas entre seus residentes por meio de estratégias de inclusão produtiva, revitalização dos laços sociais e culturais, ampliação de oportunidades e da participação, universalização e requalificação da infraestrutura urbana e preservação ambiental.”

Ações de RSE, como as dos exemplos citados acima, são importantes para o desenvolvimento da região e para o relacionamento com outros atores,





como distribuidores e compradores. E podem também ajudar na relação com outros garimpeiros e extratores artesanais ou de pequeno porte, estreitando laços de cooperação.

Compradores e o Banco Central

Outra relação importante a ser trabalhada nos processos de governança na MAPE é com os compradores. São eles que adquirem, processam e, muitas vezes, financiam as atividades da MAPE. Um bom relacionamento com a cadeia de distribuição pode garantir acesso a mercados melhores e maiores, em especial quando há demanda por padrões de conformidade e por requisitos de responsabilidade social, ambiental e econômica.

Um passo importante para garantir esse acesso é buscar compradores legais, que atuem conforme as normas de cada país. Da mesma forma que esse tipo de comprador dará preferência a mineradores que estejam regulares, formalizados e atuando responsavelmente, ele também visa garantir que o produto seja totalmente rastreável em todo o processo de compra e revenda, que todos os impostos tenham sido recolhidos corretamente, entre outras obrigações.

Nesse ponto, os bancos centrais têm um papel determinante. Além de regularem boa parte da cadeia de produção e distribuição de minérios, podem definir políticas de compras nacionais, garantindo acesso ao mercado, reduzindo o contrabando, melhorando o acesso a linhas de crédito e reduzindo o uso de mercúrio, no caso do ouro.

Além disso, a atuação dos bancos centrais contribui para que a MAPE possa acessar mercados legítimos, caso esta atenda às legislações e regulações aplicáveis, que buscam assegurar o cumprimento das questões ambientais, de saúde, direitos humanos e segurança dos garimpeiros.



LEMBRE-SE!

A Governança é uma via de mão dupla. Caso queira acessar mercados melhores, a MAPE precisa investir não apenas na busca por melhores compradores, mas também em aprimorar seus processos.

Fique sempre atento às legislações e regulações em todas as esferas (Federal, Estadual e Municipal), e busque estar alinhado com as questões ambientais, de saúde e segurança no trabalho e de direitos do trabalhador.

Entidades de Representação

Nos últimos anos, a atividade de Mineração Artesanal e em Pequena Escala vem passando por uma transformação. São novas tecnologias, investimentos nas comunidades e técnicas mais sofisticadas que estão levando a extração mineral de pequeno porte a um novo patamar. Só que esse desenvolvimento traz um novo desafio para as entidades representativas no setor. Quanto maior o investimento e o desenvolvimento das MAPE, mais essas entidades devem se coordenar e se especializar para defender os interesses de seus representados.

Apesar dos avanços da MAPE, ainda há um grande nível de informalidade e, por ser uma atividade muito dispersa, espalhada por todo o território nacional, há também uma grande dificuldade em se unificar os interesses. Essas questões, aliadas à difícil comunicação entre os produtores e deles com os governos, complicam a criação de uma pauta única para o desenvolvimento do setor.

Por isso, é importante que as organizações da MAPE se unam em entidades de representação que possam contribuir na redução do impacto desses desafios, alinhando os interesses e aproveitando melhor os canais de comunicação com a estrutura estatal. Essas entidades podem também ser importantes nos processos de formalização e adequação às demandas socioambientais dos mercados e da sociedade.



VEJA ISSO:

No setor de mineração já encontramos exemplos de entidades de representação. Veja abaixo alguns deles:

1. As cooperativas de mineração brasileiras participam da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), onde podem ser ouvidas e defender seus interesses frente ao Governo Federal e a outras estruturas governamentais. A organização promove o cooperativismo perante os três poderes em todas as esferas. Hoje, fazem parte da OCB 95 cooperativas minerais, com cerca de 59 mil garimpeiros e pequenos mineradores de todo o país. A OCB conta com uma Câmara Temática de Cooperativas Minerais, em que representantes dessas entidades debatem temas prioritários para o setor e estabelecem planos de trabalho. A organização também fornece um serviço de auxílio legal por meio da Confederação Nacional das Cooperativas (CNCoop). Além disso, as cooperativas também têm acesso ao Serviço Nacional de Aprendizagem





do Cooperativismo (SESCOOP), que trabalha no desenvolvimento das pessoas e dos negócios, com o objetivo de fortalecer o cooperativismo.

2. A mesma OCB assinou, em 2021, uma parceria com o Ministério das Minas e Energia visando à realização de ações conjuntas destinadas à promoção, apoio à regularização, estruturação, estudos técnicos, materiais e normas operacionais e compartilhamento de informações sobre o cooperativismo mineral e a Mineração Artesanal e em Pequena Escala no Brasil. A parceria contribui para reforçar as capacidades de ambas as partes, auxiliando no esforço geral de melhoria da qualidade de vida e do respeito ao meio ambiente, que deve caracterizar as políticas voltadas ao garimpo.

3. Também em 2021, a OCB, o SESCOOP e a Associação Nacional do Ouro (ANORO) assinaram um Acordo de Cooperação Técnica para implementar o Projeto Garimpo 4.0 nas cooperativas minerais situadas na Amazônia Legal, com foco na mineração responsável. A parceria pretende atuar em quatro eixos estratégicos:

- a) ambiental, com foco na exploração mineral sustentável;
- b) gestão e governança cooperativa, para estruturar processos societários, administrativos, contábeis, de auditoria, comerciais e econômico-financeiro das cooperativas;
- c) controle e rastreabilidade da comercialização da produção do ouro;
- d) identidade do garimpeiro, com orientação, assistência social e de saúde, humanização e valorização de sua atividade.

Além disso, as cooperativas minerais também estão criando estruturas centrais, como federações e confederações de cooperativas, o que melhorará ainda mais a organização política e a representação das organizações do setor.

Viu como as cooperativas têm um papel importante no processo de Governança? Seu trabalho no diálogo com entidades, tanto governamentais quanto da sociedade civil, é essencial para o desenvolvimento das atividades das MAPE.

Parcerias das Cooperativas na Pequena Mineração

Esse é outro tema importante quando falamos em governança. Construir parcerias, seja com outros mineradores, cooperativas, governos e

até com universidades, pode ser uma maneira muito interessante para melhorar a relação com as outras partes envolvidas e gerar benefícios em curto, médio e longo prazos.

Por exemplo, criar uma parceria com instituições de ensino e pesquisa pode ajudar na capacitação dos mineradores ligados a uma cooperativa, melhorando os processos de extração e aumentando a produção. Uma parceria com um banco pode garantir linhas de crédito e oportunidades de compra direta, abrindo as portas do mercado para as MAPE. Outro exemplo é a parceria entre grandes empresas de mineração e pequenos extratores e cooperativas, o que também garante a compra do minério extraído.

Entre as vantagens que podem ser alcançadas quando se fecha esse tipo de parceria estão ganhos operacionais e melhoria na eficiência produtiva, redução dos impactos ambientais e sociais da atividade, proteção e melhoria do bem-estar dos trabalhadores e suas famílias, menores custos na aquisição de insumos e uma melhor reputação e imagem do setor.

Na hora de encontrar parceiros de negócios, é preciso ter em mente que os objetivos e interesses devem estar alinhados, e que haja constante comunicação e confiança entre as partes. Também é importante que os envolvidos tenham processos de governança construtivos, e que existam ferramentas, processos e pessoas capazes de fazer a gestão dessa parceria.

É preciso, ainda, desenvolver um plano de trabalho que descreva todas as responsabilidades e papéis atribuídos a cada um dos parceiros. A combinação desses fatores é importante para que uma cooperativa tenha sucesso nas suas parcerias ou para conseguir desenvolver as capacidades necessárias à construção de relações que possam gerar valor tanto para seus cooperados, quanto para a sociedade.

Ao destacarmos a importância das parcerias, ressaltamos sobre a possibilidade de parcerias entre grandes empresas de mineração e as MAPE, correto? Nesse contexto, é importante falar sobre um modelo de negócios que tem ganhado força no continente americano: os Modelos de Coexistência. São vários modelos diferentes, mas que podem ser condensados em três grandes grupos:





- 1. Mineiros artesanais operando em títulos minerais convencionais:** nesse caso, grandes empresas são proprietárias dos títulos minerais legais, que foram descobertos pelos garimpeiros da região, e concede a exploração a eles. Entre os vários modelos nesse grupo, o mais comum, temos um onde a empresa permite que o minerador artesanal faça a exploração, sem se envolver diretamente no processo, num sistema de co-existência. Outro caso é o das empresas que permitem o trabalho da MAPE, além de garantir assistência técnica.
- 2. Empresas de mineração convencionais que operam em locais de cooperativas de mineração:** mesmo não sendo muito comum, é uma ótima oportunidade para as cooperativas reduzirem os custos de capital e operacionais com usinas de beneficiamento.
- 3. Empresas de mineração convencionais que compram minério ou rejeitos de garimpeiros:** esse é um modelo que vem crescendo mundialmente, devido à alta do preço do ouro. Não há uma relação de co-existência, mas a parceria garante a compra de minério de produtores menores, como os garimpeiros.

Dicas para uma co-existência pacífica entre a Grande e a Pequena Mineração

No relatório “Lessons learned on managing the interface between large-scale and artisanal and small-scale gold mining”, o World Gold Council (2022) destaca:

- 1.** Os governos são fundamentais para o processo de formalização da MAPE e proteção do investimento feito pelas empresas de grande porte;
- 2.** Importância de se criar um espaço para relacionamentos construtivos entre as empresas de grande porte e a MAPE. Para isso, a confiança entre as partes é fundamental;
- 3.** A formalização dos pequenos mineradores ajuda a inspirar confiança e fomentar um diálogo entre a grande empresa e as organizações da MAPE;
- 4.** As grandes mineradoras podem adotar uma abordagem holística, criativa e colaborativa, em que novas estruturas e modelos organizacionais possam ser pensados e implementados.

3. A FORMALIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS NA MAPE

Agora vamos falar um pouco sobre o papel das cooperativas no processo de governança das MAPE e de sua importância na expansão do mercado. Mas você sabe como surgiram as cooperativas e qual o seu papel?

As primeiras cooperativas surgiram na Inglaterra, em 1844, quando grupos de pessoas com interesses comuns viram na criação desse tipo de entidade uma ferramenta para atingi-los. Entre as principais características dessas primeiras instituições estavam a **gestão democrática** e a **distribuição igualitária dos resultados**.

O modelo cooperativista pode ser aplicado aos mais diversos setores. Você vai encontrar cooperativas de transporte, agricultores, pescadores, artesãos, na educação, na saúde, com foco no crédito, na venda de produtos e outros. Porém, por mais diferentes que sejam, todas elas seguem, basicamente, os mesmos sete princípios. São eles:

- **Adesão voluntária e livre:** todos aqueles que estiverem alinhados com a atividade podem se associar, sem qualquer tipo de discriminação, e não pode haver limites no número de associados. Além disso, ninguém pode ser obrigado a se associar. Ou seja, todas as pessoas interessadas podem fazer parte da organização, desde que estejam aptas a utilizar os serviços e a assumir as responsabilidades como cooperadas.
- **Gestão democrática:** todos os membros podem participar das decisões. Cada participante tem direito a um voto de igual valor, elege representantes oficiais diretamente, e as decisões tomadas em assembleia devem ser respeitadas.
- **Participação econômica dos membros:** todos contribuem com o mesmo valor e controlam democraticamente o capital da cooperativa. Parte desse capital é destinada a benefícios, apoio a atividades aprovadas pelos associados e para o desenvolvimento da cooperativa, enquanto os excedentes podem ser destinados à remuneração dos membros.
- **Autonomia e independência:** apenas os membros controlam a cooperativa. Mesmo que ela faça acordos com outras organizações, governamentais ou não, todas as ações devem ser aprovadas pelos cooperados.
- **Educação, formação e informação:** a cooperativa deve sempre buscar o aprimoramento de seus membros e o desenvolvimento da comunidade onde está inserida, por meio de apoio a projetos educacionais e de

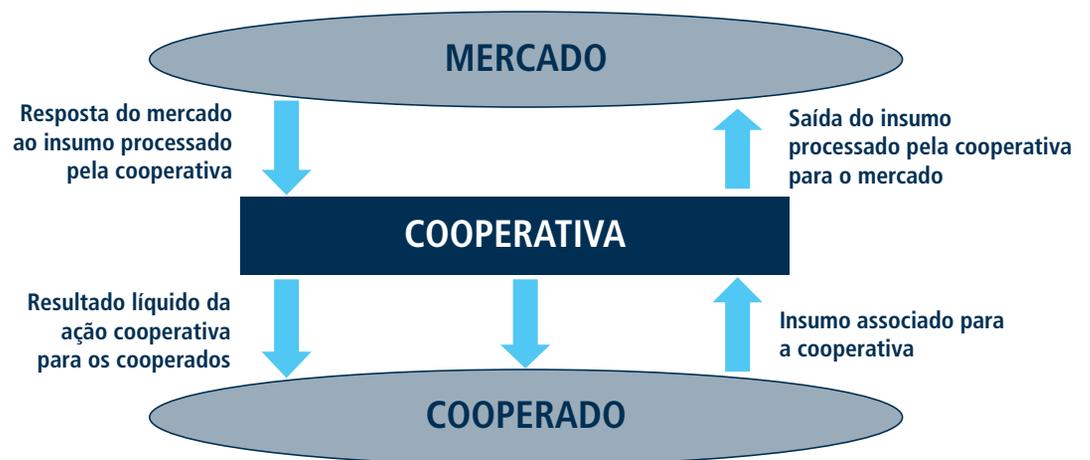


formação. Esse princípio, se realizado de forma eficaz, pode ser capaz de fomentar todos os outros.

- **Intercooperação:** quando atuam juntas, as cooperativas fortalecem o movimento e se tornam mais eficazes na busca dos interesses de seus cooperados. Mesmo cooperativas de ramos diferentes podem fazer acordos, e essa intercooperação pode acontecer local, regional, nacional e até internacionalmente!
- **Interesse pela comunidade:** a cooperativa deve contribuir para o desenvolvimento sustentável da comunidade em que está inserida, por meio de políticas, programas ou projetos aprovados por seus membros. Esse princípio visa melhorar a vida não apenas do cooperado e de sua família, mas de todos ao seu redor.

As funções das cooperativas

Esses sete princípios nos ajudam a perceber outra característica importante das cooperativas: a dupla natureza. Ao mesmo tempo em que cumprem uma função social, a de unir pessoas com interesses em comum, elas possuem um caráter econômico que precisa gerar lucros para seus membros. Por isso, na mineração, as cooperativas acabam atuando como um canal entre o minerador e o mercado, trabalhando pela formalização e legalidade das operações, e na busca por mais sustentabilidade.



Por isso, entre as funções das cooperativas minerais está a de agregar valor ao que é produzido pelos seus membros e alimentar a sua capacidade de barganha.

Outra função importante está ligada à visão de que a atividade de exploração mineral é, na maioria das vezes, ilegal ou informal. A cooperativa atua

como um ente legalizador, ajudando os garimpeiros a cumprir todas as regras locais, estaduais e federais.



VEJA ISSO:

Um levantamento realizado em dez cooperativas minerais apontou os principais papéis desempenhados por elas. Vamos conhecê-los?

Gestão do título mineral: cuidar das licenças perante os órgãos ambiental e mineral, e atualizar os dados após a licença concedida.

Gestão da produção: garantir a produção organizando o trabalho dos garimpeiros, fornecer os insumos e equipamentos para a extração, além de cuidar da extração nas frentes de lavra.

Gestão da comercialização: pode ou não participar do processo de venda do minério, às vezes até cuidando de toda a comercialização.

Gestão ambiental: cuidar da recuperação da área explorada, desde a abertura até o fechamento de uma mina. A cooperativa pode tanto auxiliar, quanto assumir esse controle totalmente.

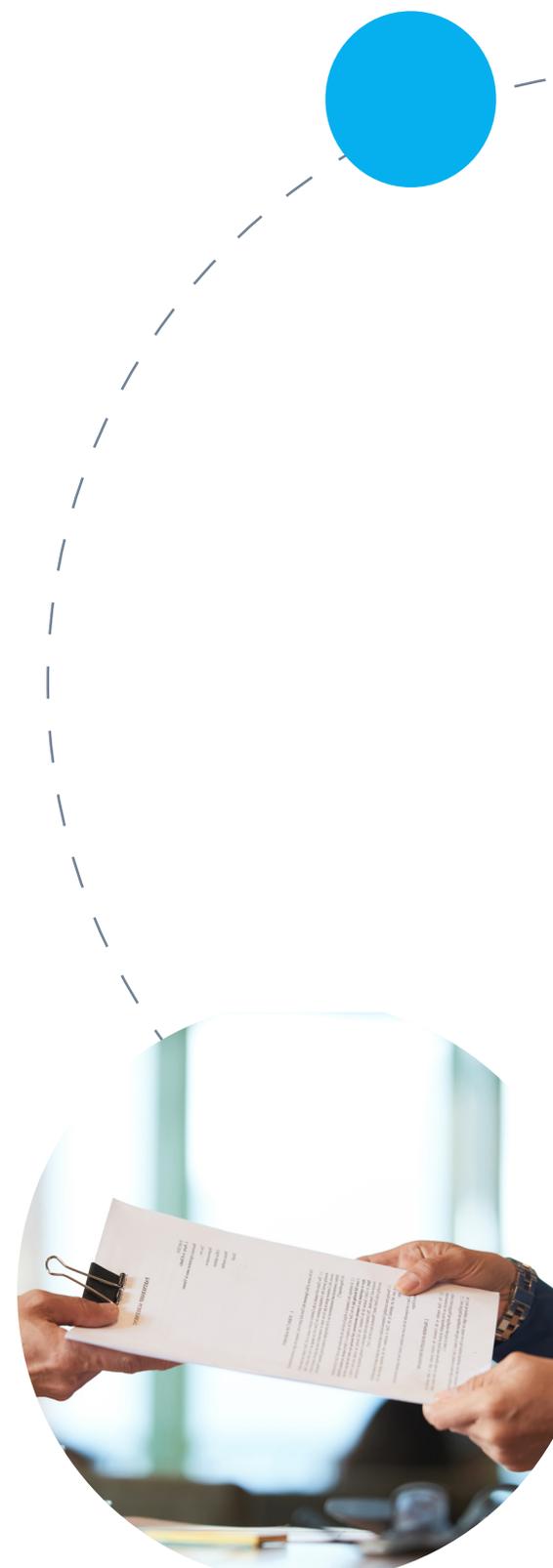
Mas manter uma cooperativa funcionando não é fácil. Existem vários desafios, internos e externos, que precisam ser enfrentados.

Entre os **desafios internos**, encontramos:

- Fidelização dos cooperados;
- Gestão administrativo-financeira;
- Capacitação dos colaboradores;
- Gestão dos processos;
- Falta de competitividade.

Já entre os **desafios externos**, podemos citar:

- Sensibilização das instituições reguladoras;
- Acesso às entidades;
- Falta de credibilidade do setor;
- Falta de conhecimento sobre o cooperativismo.



4. A GOVERNANÇA DAS COOPERATIVAS MINERAIS

A governança tem um papel importante na gestão das cooperativas, especialmente para ajudar na formalização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como uma orientação para a ação das cooperativas da MAPE.

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), **governança cooperativa** é um “modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável, em consonância com os interesses dos cooperados”.

Ainda, segundo a OCB, a governança pode trazer vários benefícios para a cooperativa e seus membros, como:

- Ampliar a transparência da sua administração;
- Facilitar o desenvolvimento e a competitividade;
- Contribuir para a sustentabilidade e perenidade do modelo;
- Aprimorar a participação do cooperado nas tomadas de decisão;
- Melhorar os resultados;
- Incentivar a inovação e proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços ao quadro social;
- Aplicar a responsabilidade social como integração da cooperativa com a sociedade civil.

Os cooperados, a assembleia-geral, os conselhos de administração, fiscal e consultivo e os comitês técnicos e consultivos têm um papel importante como agentes dessa governança, que deve estar fundamentada nos princípios da autogestão, do senso de justiça, da transparência, da educação e da sustentabilidade.

Assembleia geral

É ela quem toma as decisões finais sobre os rumos da cooperativa, já que reúne todos os membros. Assim, sempre que a assembleia emite uma deliberação, todos estão obrigados a segui-la, mesmo os que não participaram da reunião.

- E quem pode convocar a Assembleia Geral?
- O Presidente do Conselho de Administração;



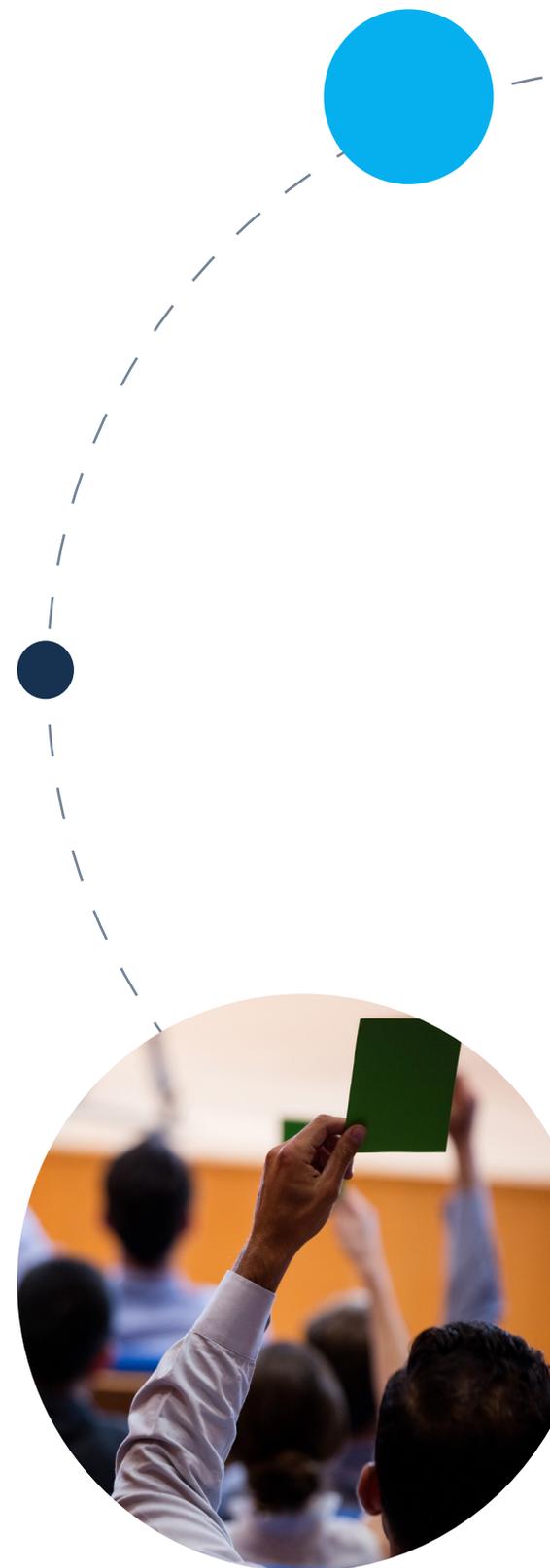
- Outros órgãos de gestão listados no estatuto da cooperativa;
- O Conselho Fiscal;
- 1/5 dos associados que estiverem em dia com suas obrigações.



Para que uma reunião aconteça, essa convocação deve ser feita com dez dias de antecedência, e precisa ser divulgada a todos os associados por meio de avisos nos murais da cooperativa, publicações em jornal e circulares.

Há também a realização das Assembleias chamadas ordinárias, que acontecem uma vez ao ano, para discutir o relatório de gestão e a prestação de contas do ano anterior, além da eleição dos membros dos conselhos. Nas Assembleias extraordinárias, outros assuntos podem ser discutidos, como mudanças no estatuto, acordos e outros negócios relacionados a outras entidades, até mesmo a dissolução da cooperativa.

A assembleia geral é talvez o principal órgão de governança da cooperativa, já que é ela que garante que todos possam ser ouvidos. Por isso, é muito importante que todas as suas ações sejam bem divulgadas, a fim de garantir que o direito de participação dos cooperados seja respeitado.





Órgãos de administração

Uma forma importante de exercer seu direito de participar é votando na formação dos demais órgãos de gestão da cooperativa. O mais importante deles é o conselho de administração, também conhecido como diretoria. É ele que cuida do direcionamento da cooperativa, ou seja, quem indica os caminhos a serem tomados.

Cada membro do conselho tem um mandato fixo de, no máximo, quatro anos, com uma renovação mínima de 1/3 dos seus membros a cada eleição. Há também os conselheiros suplentes, que devem estar familiarizados com as questões da cooperativa.

Entre as funções e responsabilidades do conselho de administração, estão:

- Formular as diretrizes estratégicas e aprovar o plano de execução;
- Preservar os interesses dos cooperados da cooperativa, seu objeto social e sua sustentabilidade no longo prazo;
- Proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento econômico e social dos cooperados;
- Conhecer os valores da cooperativa, seus propósitos e crenças, além das expectativas dos cooperados;
- Prevenir e administrar conflitos de interesses ou divergência de opiniões, prevalecendo sempre o interesse da cooperativa;
- Supervisionar o relacionamento entre as pessoas contratadas e o quadro de cooperados, bem como outras partes interessadas;
- Garantir a sustentabilidade, visando à continuidade da cooperativa;
- Comunicar-se de forma clara com os cooperados, a fim de evitar contradições ou ruídos.

É importante que todos os cooperados que queiram se candidatar ao corpo de direção de uma cooperativa se capacitem para isso. O Sistema OCB possui cursos e treinamentos específicos para conselheiros. Essa recomendação vale também para os membros do conselho fiscal. Acesse a página da plataforma CapacitaCoop (<https://www.capacita.coop.br/>)

Conselho fiscal

É nesse órgão que as ações do conselho de administração são avaliadas e fiscalizadas. Falando de governança, é esse o órgão responsável por garantir a transparência e as boas práticas de gestão.

E como ele é composto? São três conselheiros titulares e mais três suplentes, todos associados à cooperativa e eleitos em assembleia. Apenas um terço pode ser reeleito a cada votação.

Entre suas principais funções, estão:

- analisar as contas da cooperativa e indicar sua aprovação (ou não);
- convocar assembleias extraordinárias, sempre que encontrar algum problema grave na gestão;
- orientar o conselho de administração nas suas decisões;
- garantir que todas as deliberações da assembleia geral sejam cumpridas.

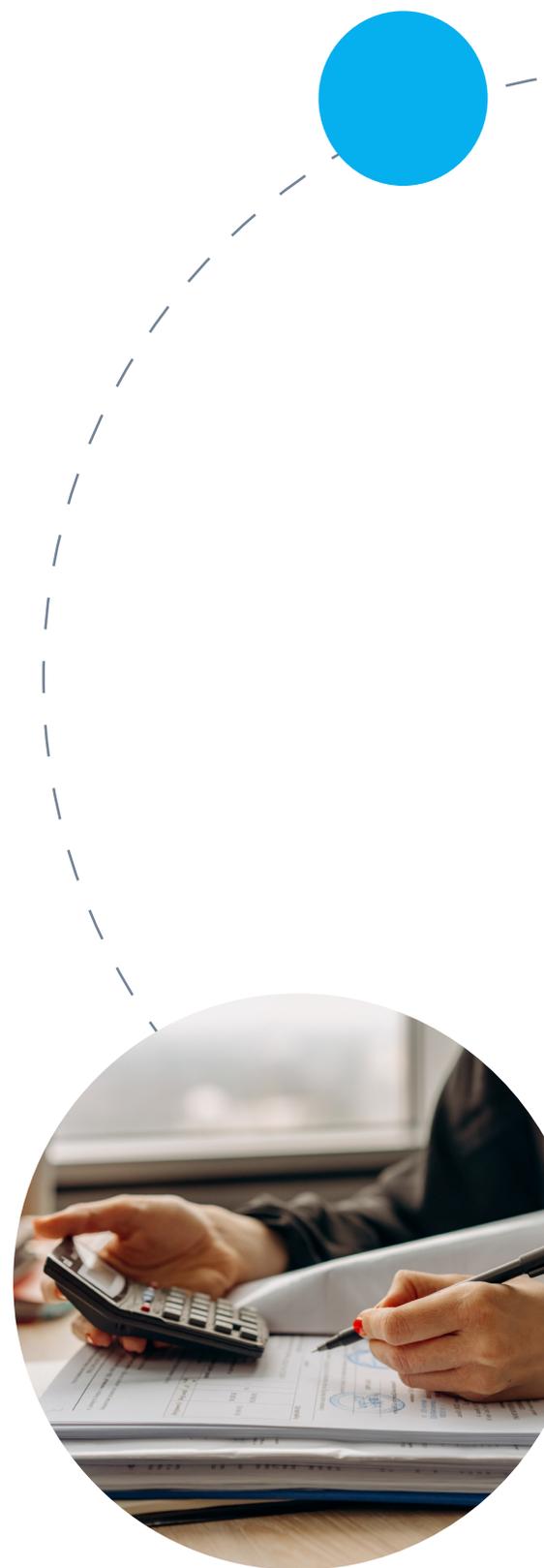
A palavra de ordem quando falamos do conselho fiscal é Independência! Por isso, não é permitido que seus membros sejam parentes dos diretores da cooperativa, até o segundo grau de parentesco. Eles também não podem ter negócios com a cooperativa, que não sejam aqueles comuns a todos os cooperados. Isso garante que suas avaliações sejam imparciais.

Fundos

Além dos órgãos e instâncias de gestão (assembleia-geral e conselhos de administração e fiscal), existem outras ferramentas de governança obrigatória: o “**Fundo de reserva**” e o “**Fundo de assistência técnica, educacional e social (FATES)**”.

O **Fundo de reserva** pode ser utilizado para recuperar perdas e garantir as atividades da cooperativa. É constituído por 10% das sobras líquidas de cada exercício.

Já o **FATES** é constituído por, pelo menos, 5% das sobras líquidas, e tem como função promover a melhor formação dos cooperados e da relação da cooperativa com a sociedade.





Além desses, a assembleia geral pode criar outros fundos, fixos ou não, para atender aos interesses dos cooperados.

Cooperativas minerais normalmente criam fundos para a recuperação de áreas degradadas, fundos de saúde e para pesquisa e prospecção (estudo) geológica.

5. A EDUCAÇÃO PARA A GOVERNANÇA COOPERATIVA

Em vários momentos falamos sobre a importância da educação na construção da governança na Mineração Artesanal e de Pequena Escala, correto? Ela é tão importante que reservamos uma sessão só para ela.

Quando falamos em educação, não é apenas da educação formal, nem tão somente da qualificação do minerador. É muito importante também investir na chamada **“Educação cooperativista”**, para que cada cooperado compreenda a cooperativa, suas funções, seus benefícios e o seu papel dentro dela.

O quinto princípio do cooperativismo, **“Educação, formação e informação”**, traz como finalidade a comunicação de qualidade entre a cooperativa e seus membros. É importante ter sempre em mente que não existe cooperativa sem gestão democrática, e esta não é possível sem que os cooperados saibam como fazer isso.

A educação cooperativista nos garimpos é primordial não apenas com ações de capacitação, mas também como estratégia para ampliar a relação das cooperativas com os garimpeiros, para que eles se apropriem e tomem parte do negócio da cooperativa.

Para ajudar as cooperativas nessa missão, o Governo Federal criou, em 1998, o **“Serviço nacional de aprendizagem do cooperativismo (SESCOOP)”**. Nele os garimpeiros e as cooperativas minerais têm acesso a vários cursos e treinamentos, além de materiais de apoio e serviços de acompanhamento da gestão, entre outros.

Mas investir apenas na educação dos cooperados não é o bastante. É preciso também criar programas de capacitação dos gestores das cooperativas, para garantir o bom funcionamento e a participação de

todos os membros, melhorando os processos e aumentando a transparência dos atos.

De outra forma, é preciso socializar os garimpeiros na cultura cooperativista. Aspecto fundamental para que as cooperativas minerais assumam, cada vez mais, os princípios do cooperativismo. Esse é também um caminho para fidelizar os sócios, já que, conscientes sobre seus deveres, responsabilidades e direitos, podem se engajar mais na rotina da cooperativa, como donos e usuários de seus serviços.

Agora, vejamos algumas ações importantes para a formação de todos dentro da cooperativa.

Organizando o quadro social (OQS)

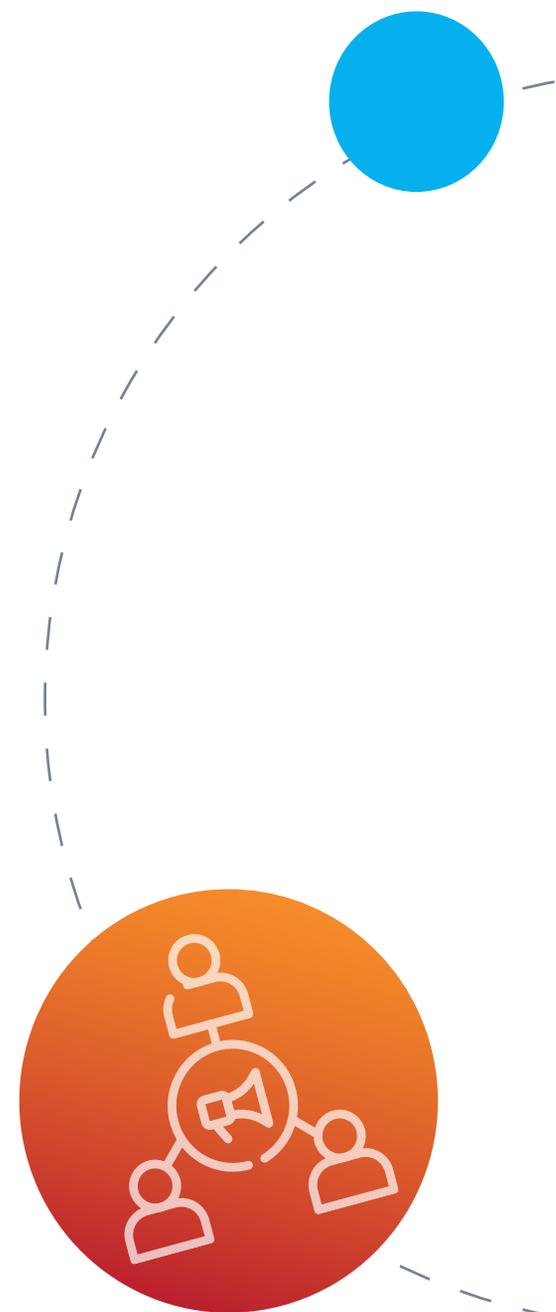
Manter um **quadro social** bem definido é essencial para fortalecer as relações entre a cooperativa e seus membros, melhorando a comunicação entre eles. A **organização do quadro social**, ou simplesmente **OQS**, é uma ferramenta que tem como finalidade criar um espaço de integração, comunicação e aproximação entre as partes, uma vez que, quando os garimpeiros têm acesso à boa informação, passam a ter mais confiança no seu trabalho e na cooperativa em si.

A **OQS** tem seis objetivos básicos:

- Promover o cooperativismo e a cooperativa;
- Promover a capacitação dos associados na vida da cooperativa;
- Deixar a cooperativa mais próxima do associado, para desenvolver trabalhos e atividades de seu interesse;
- Defender o espírito comunitário dos associados, bem como a harmonia destes com os dirigentes, promovendo maior cooperação entre todos;
- Formar e preparar lideranças e futuros dirigentes para assumirem maiores responsabilidades na própria cooperativa e no cooperativismo;
- Disciplinar e sistematizar a discussão e encaminhamentos de assuntos de interesse do quadro social.

Mas como implementar essa ferramenta?

Antes de mais nada é preciso ter um diagnóstico, feito normalmente por um especialista em organização de grupos. Com esse diagnóstico em mãos, é o





momento de planejar o que será aplicado na cooperativa. Esse planejamento é importante para definir quem vai fazer parte de qual grupo, de acordo com características como liderança, habilidades específicas, entre outras.

No caso das cooperativas minerais, uma boa forma de aplicar a **OQS** é separar os garimpeiros por região, para que trabalhem de forma conjunta no fortalecimento de cada área de exploração. Cabe à cooperativa capacitar seus membros para a participação no processo. O canal de comunicação a ser utilizado pode ser definido com base nas características de seus membros.

Uma forma de implementar e difundir a **OQS** é por meio de um comitê formado por representantes de cada um dos grupos, eleitos pelos demais membros. Eles serão responsáveis por repassar o conhecimento e as decisões tomadas nas reuniões do conselho.

Use e abuse desse espaço para trabalhar temas importantes, como fechamento de minas, uso de equipamentos de proteção coletivos e individuais e Saúde e Segurança no Trabalho. Garimpeiros bem-informados entendem melhor os processos e sua atividade produtiva!

Formando novos líderes

Outro tema essencial na área de educação cooperativista é a qualificação dos membros para que possam desempenhar papéis de gestão na cooperativa. Por isso, é essencial que se invista na formação dos cooperados e dos jovens, a fim de que se interessem por integrar os conselhos de administração e fiscal, e para que se sintam preparados para esse desafio.

Também é importante trabalhar os jovens, incluindo aí os filhos dos cooperados, para que estejam prontos para assumir a atividade de extração, pensando no futuro, não apenas da cooperativa, mas da mineração em si.

6. ESTABELECENDO PARCERIAS DE SUCESSO

Agora chegou a hora de falarmos sobre como identificar novos parceiros e como construir parcerias que levem a cooperativa e seus membros a um novo nível.

Explorando oportunidades de novos negócios

O primeiro passo é buscar por possíveis parceiros. Como vimos anteriormente, cooperativas podem fechar parcerias interessantes com grandes empresas de mineração, indivíduos, com a comunidade local, com universidades e outras instituições de ensino, autoridades, outras cooperativas. A lista é grande!

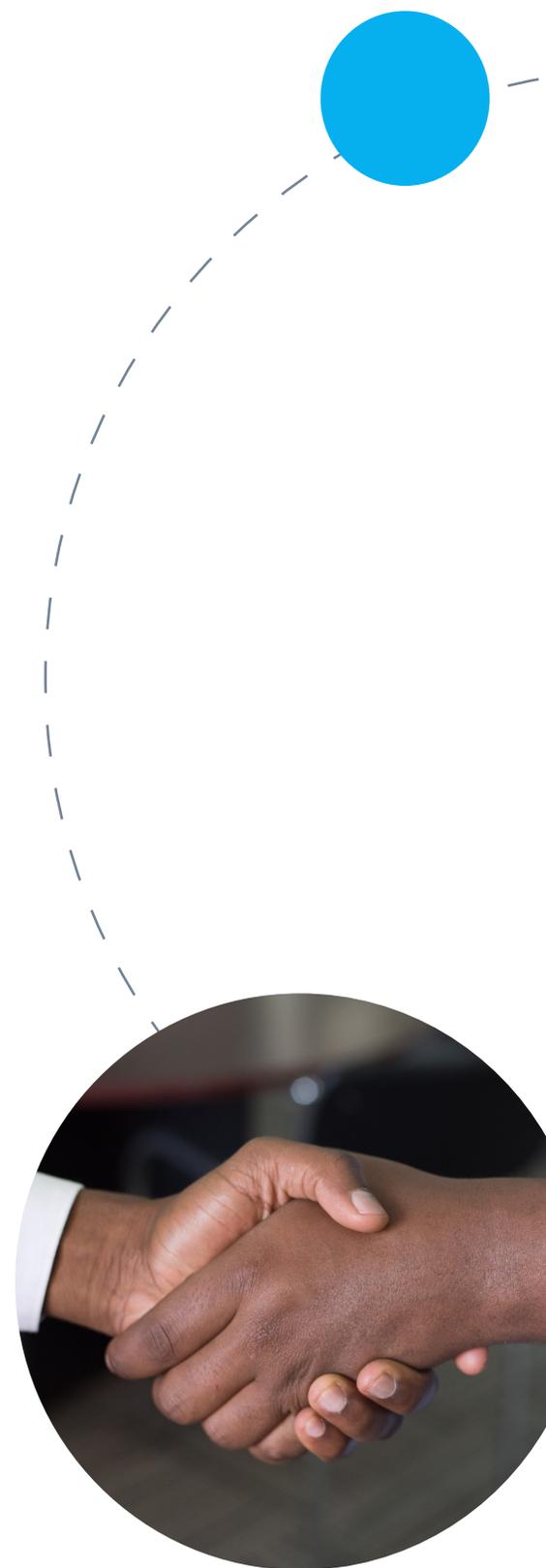
Para que uma parceria seja bem-sucedida, é importante que todos os envolvidos tenham interesses comuns e estejam cientes das possibilidades e dos impactos que esse envolvimento pode causar. O primeiro passo é entender bem o projeto da cooperativa, a fim de apresentá-la a possíveis parceiros.

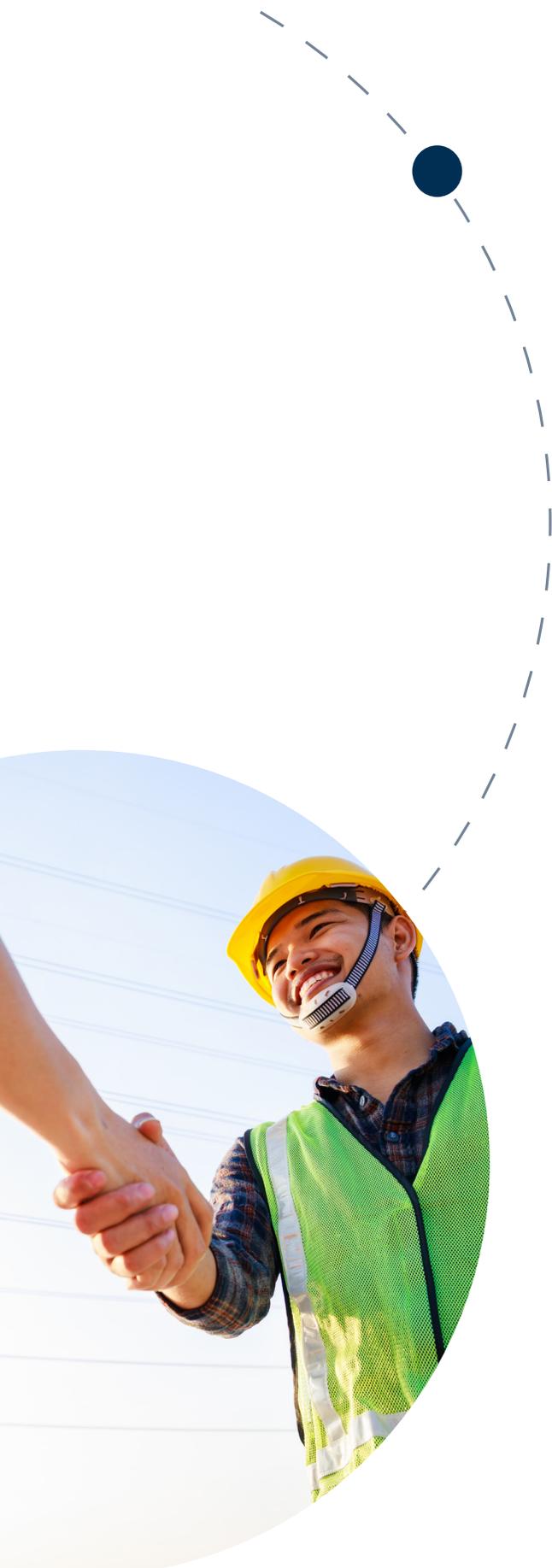
Para saber se você está bem preparado, responda às seguintes perguntas:

- Quem se beneficiará do projeto da cooperativa?
- Quem será afetado pelos impactos negativos do projeto ou das ações da cooperativa?
- Quem será responsável pela implementação de medidas para reduzir os impactos negativos?
- De quem seria importante a participação (com experiência, conhecimento, influência etc.) para que o projeto tenha sucesso?
- Quem são os mais vulneráveis, menos visíveis e sem voz para os quais devem ser direcionados esforços especiais de consulta?
- Quem apoia ou se opõe às mudanças que o projeto trará?
- De quem é a oposição que pode prejudicar o sucesso do projeto?
- Quem pode ter recursos para contribuir?
- Quem tomará as decisões?

As respostas podem ajudar também a mapear quem seria capaz de se interessar pelo projeto e estaria disposto a ajudar, por exemplo, a diminuir os impactos negativos da atividade. Depois de levantar possíveis parceiros, elaborar uma tabela, conforme o exemplo a seguir, pode ajudar a definir com qual deles é possível formar parcerias.

Nome ou Grupo de Parceiros	Visão do Projeto			Influência			Impacto		
	Positiva	Neutra	Negativa	Alta	Média	Baixa	Alto	Médio	Baixo
X	sim			sim					sim
Y		sim			sim				sim
X			sim	sim			sim		





Vamos analisar a tabela?

- a. O primeiro possível parceiro (X) tem uma visão positiva do projeto, teria alta influência e não seria impactado negativamente pelo projeto.
- b. O segundo (Y) também não seria impactado, mas tem menos influência e uma visão nem boa, nem ruim do projeto.
- c. Já o terceiro (Z) teria muita influência, mas não vê o projeto com bons olhos e seria muito impactado.

Formar uma parceria com a parte X seria mais fácil, mas a sua despreocupação com os impactos do projeto poderia não ser eficaz. Já no caso do parceiro Z, por mais difícil que pareça, uma parceria poderia diminuir sua resistência e facilitar até a legalização e a instalação da operação. Pensemos, por exemplo, que esse parceiro seja um proprietário de terras avesso ao projeto, ou uma mineradora detentora dos títulos onde a cooperativa teria que passar para ter acesso à nova área de interesse dos garimpeiros.

Vejamos agora alguns tipos e exemplos de parceria:

Parcerias para reutilização de áreas mineradas

A Cooperativas de Garimpeiros do Vale do Rio Peixoto (COOGAVEPE), em Mato Grosso, está desenvolvendo uma parceria com seus próprios membros e empresários locais para transformar as cavas mineradas em viveiros de peixe, que são comercializados localmente, contribuindo para o desenvolvimento e diversificação econômica local. Além disso, nas áreas recuperadas, a cooperativa tem realizado o reflorestamento com o plantio de árvores nativas e frutíferas, que são produzidas no viveiro mantido pela própria instituição.

Parcerias para promoção da saúde e bem-estar dos garimpeiros

A Cooperativa de Garimpeiros do Médio Alto Uruguai (COOGMAI), no Rio Grande do Sul, criou o Fundo de Saúde do Garimpeiro em parceria com a Unidade Regional em Saúde do Trabalhador (UREST) do município, voltada ao cuidado preventivo dos trabalhadores do garimpo com pneumoconiose (silicose). A UREST realiza, em média, 200 consultas por mês com pneumologista. Além disso, faz exames periódicos nos garimpeiros, dentre eles a espirometria, audiometria e Rx de tórax. Todo o trabalho preventivo almeja melhorar a qualidade de vida dos garimpeiros.

Parcerias para coexistência

A COOGAVEPE formou parceria com grandes empresas de mineração, permitindo pesquisa geológica em suas áreas de permissão de lavra. As empresas estão pesquisando minerais localizados em áreas mais profundas de difícil acesso, alto custo e complexidade geológica, não acessíveis à cooperativa e aos garimpeiros. Toda a parceria foi registrada em documentos em cartório, além de ter tido o aval do conselho de administração da cooperativa.

Parcerias para o desenvolvimento profissional e técnico do quadro social

O Núcleo de Pesquisa para Pequena Mineração Responsável da Universidade de São Paulo (NAP.Mineração/USP) vem colaborando com a Cooperativa de Mineração dos Garimpeiros do Lourenço (COOGAL) e a COOGAVEPE na capacitação do quadro social em áreas como governança, saúde e segurança, meio ambiente e fechamento de mina e equidade de gênero. A iniciativa é financiada com recursos do Fundo Extractives Global Programmatic Support (EGPS)¹, do Banco Mundial.

Esses são apenas alguns exemplos de tipos de parcerias. Um bom ponto de partida é encontrar situações de difícil solução, quando parceiros podem ser importantes. Um outro exemplo de parceria, este entre cooperativas ou entre uma cooperativa e outros garimpeiros, é para a **compra coletiva de insumos (diesel e peças, por exemplo)**, que aumenta o poder de negociação com fornecedores.

Outra boa oportunidade de negócios está no **reaproveitamento de rejeitos**. Esses rejeitos podem ter valor econômico em outras atividades, e parcerias nesse sentido reduzem o impacto social e ambiental da atividade, podendo melhorar o resultado financeiro da cooperativa.

Garantindo conformidade e transparência das relações

Para que uma parceria tenha sucesso, é preciso que haja confiança entre as partes. Para isso, é importante que seu relacionamento seja aberto e transparente.



ATENÇÃO!

Mantenha sempre os registros de atividades da cooperativa em dia e abertos para consulta das outras partes na parceria. Também é importante registrar quem consultou, incluindo mensagens e respostas, para ter certeza de que todos estão bem-informados sobre o que está acontecendo na parceria.

1 <https://www.worldbank.org/en/programs/egps>





Existem várias formas de fomentar essa confiança. Uma delas é garantir o acesso dos parceiros ao planejamento do processo da cooperativa. Audiências públicas com os cooperados e reuniões e pesquisas de percepção podem ajudar.

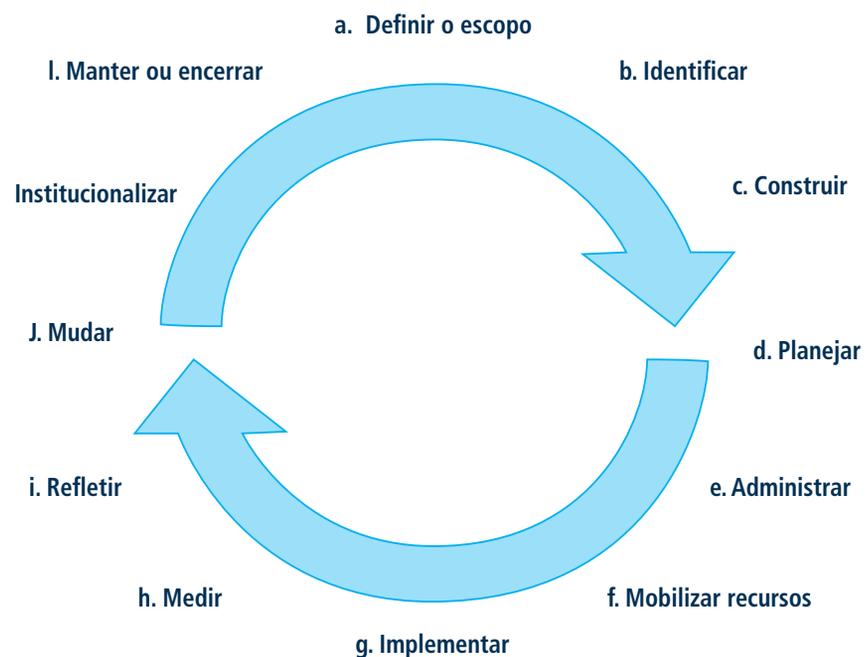
Gestão e avaliação das parcerias

E como saber se a parceria está dando certo? Uma ferramenta importante nessa avaliação é o chamado **Ciclo PDCA**, sigla formada pelas palavras em inglês **Plan** (planejar), **Do** (executar), **Check** (Avaliar) e **Act** (Agir ou Melhorar).

Um resumo de como usar o ciclo PDCA:

- **Planeje** todas as atividades com cuidado. Ações bem planejadas são mais eficientes;
- Após esse estágio, coloque tudo em prática, **executando** as ações de acordo com o projeto;
- Tanto durante, quanto depois dessa execução, é importante **avaliar** se os resultados estão dentro do esperado;
- Depois, **aja**, tanto para tornar padrão o que deu certo, quanto para **melhorar** o que não funcionou direito. Depois, é só avaliar novamente para ver se as alterações tiveram sucesso.

Essa lógica funciona inclusive com a parceria em si. A cooperativa deve ter claro o que necessita, planejar o que pretende fazer e que tipos de



parcerias são boas para chegar lá. Depois, procurar os parceiros certos para executar. Para que tudo funcione sem surpresas, a parceria precisa ser constantemente avaliada e melhorada, a fim de que gere ainda mais frutos! A figura a seguir apresenta um passo a passo de como fazer esse processo:

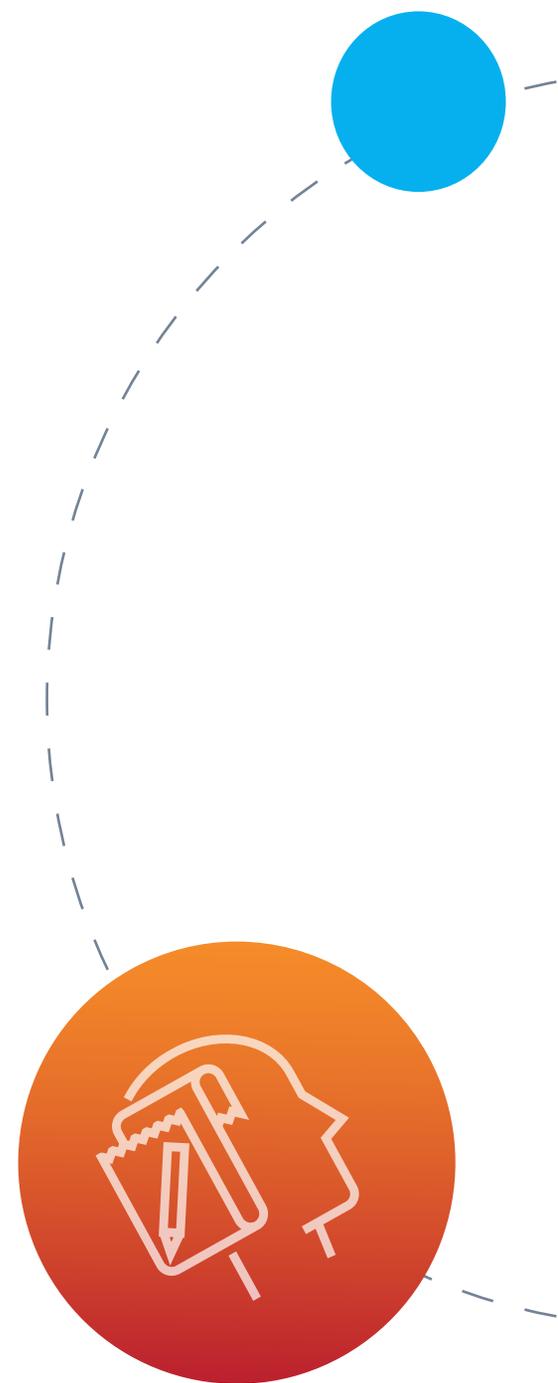
- a. **Definir o escopo:** que tipo de parceria quero fechar? Quem pode se interessar pelo meu projeto?
- b. **Identificar:** quem se encaixa melhor com os objetivos? A parceria é benéfica para todo mundo?
- c. **Construir:** que papel cada um vai desempenhar? Quais são nossas diferenças? Quais objetivos e princípios temos em comum?
- d. **Planejar:** qual o nosso programa de atividades? Que ações são necessárias para que cada objetivo seja atingido?
- e. **Administrar:** qual é o nosso plano de ação? Como implementá-lo?
- f. **Mobilizar recursos:** quanto vai custar cada ação? Que outros recursos serão necessários? De onde eles virão?
- g. **Implementar:** hora de colocar a mão na massa!
- h. **Medir:** quais foram os resultados obtidos? Estão dentro do esperado?
- i. **Refletir:** o que posso fazer para melhorar? As ações ainda estão dando resultado?
- j. **Mudar:** hora de colocar em prática as mudanças necessárias.
- k. **Institucionalizar:** como posso garantir que continuaremos comprometidos com os objetivos da parceria?
- l. **Manter ou encerrar:** está tudo certo? Então vamos em frente. A parceria não é mais sustentável? Encerre de maneira apropriada, mantendo boas relações com o parceiro.

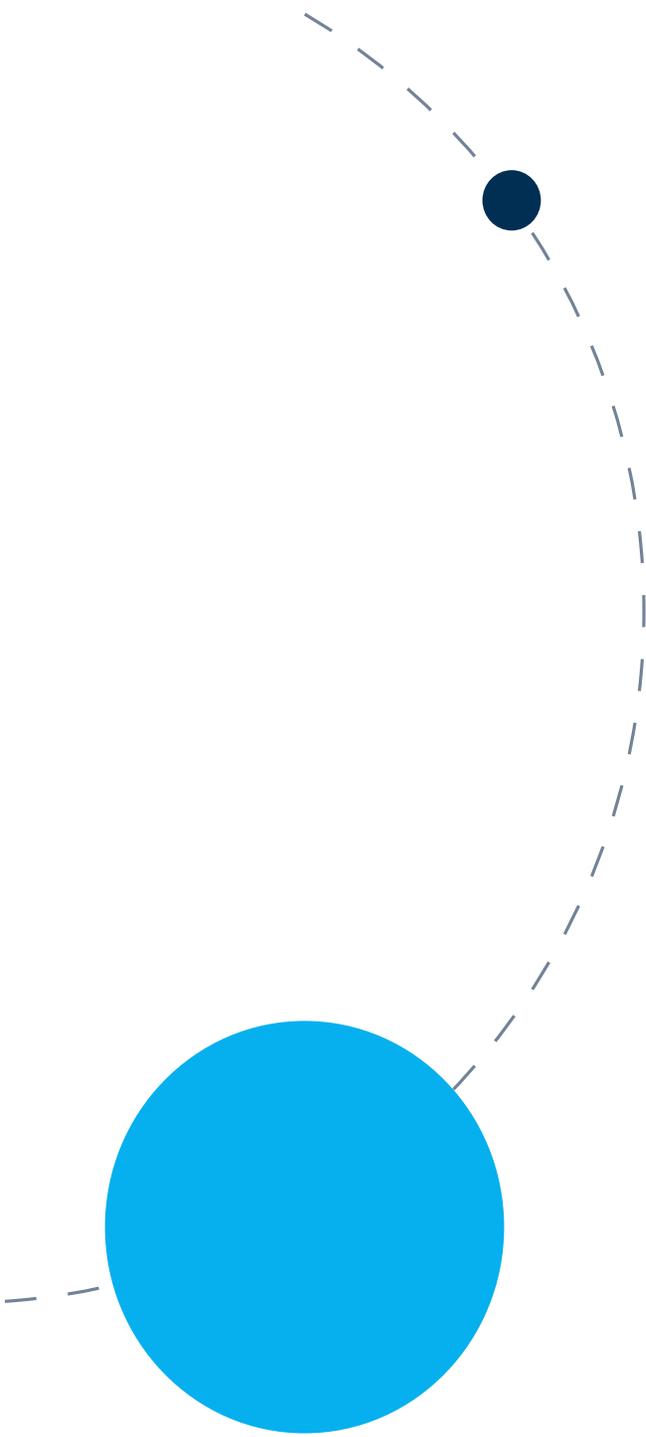
O que aprendemos até aqui?

Aprendemos que a formalização da MAPE no Brasil precisa ser encarada como elemento estratégico para ampliar oportunidades de trabalho, garantir mais eficiência operacional e maior adequação às exigências legais.

O cooperativismo é um caminho para isso! Todavia, a solução não passa apenas pela constituição das cooperativas. Elas precisam funcionar como cooperativas. Parece redundante, mas não é! As cooperativas precisam seguir as orientações básicas de funcionamento das sociedades cooperativas, regidas pela legislação e princípios do cooperativismo.

Vimos que as cooperativas de base mineral, que servem de apoio aos trabalhadores para a formalização da atividade extrativa e para a organização





da produção e comercialização, estão inseridas em uma rede de relações as quais precisam ser consideradas como estratégicas.

As relações com o poder público, com empresas privadas fornecedoras, com grandes mineradoras e com outros atores, sejam públicos ou privados, podem ampliar as vantagens competitivas e ampliar os benefícios coletivos gerados pela organização. É por isso que esta cartilha sinalizou para as parcerias e para o processo de governança da MAPE como estratégicos.

Além disso, aprendemos que a coexistência e as parcerias só funcionam se as organizações cooperativas formalizadas continuarem a manter uma gestão minimamente eficiente e claramente transparente. A garantia de conformidade e transparência nas relações e nos processos é a essência para a construção de acordos e parcerias de sucesso. Assim, não importa apenas construir cooperativas, parcerias etc., importam também a forma como se constrói e os meios adotados para sua manutenção e avaliação.

Aprendemos, também, que as cooperativas devem olhar para o seu quadro social, seus cooperados e cooperadas, com atenção, pois eles(as) são fundamentais para a manutenção e funcionamento da cooperativa. Os parceiros querem compreender a idoneidade e as características da organização e como ela se relaciona com seus membros.

Por fim, um aprendizado que fica, é que as organizações da MAPE, formalizadas em cooperativas, precisam olhar para si e se organizarem internamente, para depois olharem para fora, e enxergarem os diferentes atores presentes na cadeia produtiva e em seu entorno. Só assim poderão pensar estrategicamente no processo de conexão, realizando parcerias e aproveitando oportunidades que geram valor para seus membros, seus parceiros e para a sociedade.

SUGESTÃO DE LEITURA

Adu-Baffour, F.; Daum, T.; Birner, R. **Governance challenges of small-scale gold mining in Ghana: Insights from a process net-map study.** Land Use Policy, 102, 105271, 2021, <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.105271>.

De Haan, J.; Geenen, S. **Mining cooperatives in Eastern DRC The interplay between historical power relations and formal institutions.** Extr. Ind. Soc. 3 (3), 823–831, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2016.05.003>.

Macedo, A. dos S.; Oliveira, M. De L. S.; Freitas, A. F.; Freitas, A. F. **Nem tudo que reluz ouro: Os desafios de cooperativas minerais em Minas Gerais.** Desenvolv. Quest. 14(36),220-248, 2016. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2016.36.220-248>.

Macedo, A.; Freitas, A. F.; Oliveira, M. De L. S. **De Usurpadores do Bem Público a 'Mineradores' Legalizados: uma Análise da Formalização de Cooperativas Minerais.** Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, 6 (11), 239-256, 2019.

Marston, A.; Perreault, T. **Consent, coercion and cooperativismo: Mining cooperatives and resource regimes in Bolivia,** Environ. Plan. A. 49(2), 252–272, 2017 <https://doi.org/10.1177%2F0308518X16674008>.

Marston, A. **Vertical farming: tin mining and agro-mineros in Bolivia.** Peasant Stud. 47 (4), 820-840, 2019 <https://doi.org/10.1080/03066150.2019.1604511>.

OCB. **Relatório Anual.** (2019). <https://www.ocb.org.br/publicacao/53/anuario-do-cooperativismo-brasileiro-2019>

RSC GLOBAL. **State Gold-Buying Programmes: Effective instruments to reform the artisanal and small-scale gold mining sector?** IIED, London, 2016. <http://pubs.iied.org/16610IIED>.

Silva, S. S.; Lopes, G. B.; Freitas, A. F. **The State of the Art of Mineral Cooperativism: A Systematic Review of the World Literature.** 59º Congresso da Sociedade Brasileira de Economic, Administração e Sociologia Rural – SOBER – 6º Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo – EBPC, 2021.

Sistema OCB. **Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa.** <https://somoscooperativismo.coop.br/publicacao/16/manual-de-governanca-cooperativa>.

REFERÊNCIAS

HENTSCHEL, T.; Hruschka, f.; Priester, M. **Global Report on Artisanal and Small Scale Mining**. IISD, 2002. 67 p.

IBRAM. **Informações sobre a economia mineral brasileira 2020 – Ano base 2019**. 1. ed. Brasília: Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM), 2020.

IGF – Intergovernmental Forum on Mining, Mineral, Metals and sustainable development (2017). **Global trends in artisanal and small-scale mining (ASM): a review of key numbers and issues**. IIED, Winnipeg, Canada, 2017.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. **Social and Labour Issues in Small-scale Mines**. Report for discussion at the Tripartite Meeting on Social and Labour Issues in Small-scale Mines Geneva: International Labour Organization, 1999.

WORLD BANK. **2020 State of the Artisanal and Small Scale Mining Sector**. Washington, D.C.: World Bank, 2020.

Crédito/Banco de imagens:

Unsplash/@claudio-schwarz, @cytonn-photography, @erik-mclean, @jacek-dylag; Pexels/@mikhail-nilov, @sheku-koroma, @sales-navigator, @drift-shutterbug; Freepik/@wavebreakmedia-macro, @freepik, @bogdanhoda;

LISTA DE SIGLAS

Artisanal and small-scale mining – ASM

Associação Nacional do Ouro – ANORO

Centrais Elétricas do Norte do Brasil – Eletrobras Eletronorte

Conselho Regional de Economia do Estado de Minas Gerais – CORECON-MG

Cooperativa de Mineração dos Garimpeiros de Lourenço – Amapá (COOGAL)

Cooperativa dos Garimpeiros de Peixoto de Azevedo – Mato Grosso (COOGAVEPE)

Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos – DIEESE

Fundação João Pinheiro – FJP

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE

Mineração Artesanal e em Pequena Escala de Ouro (Artisanal and small-scale gold mining) – ASGM

Mineração Artesanal e em Pequena Escala – MAPE

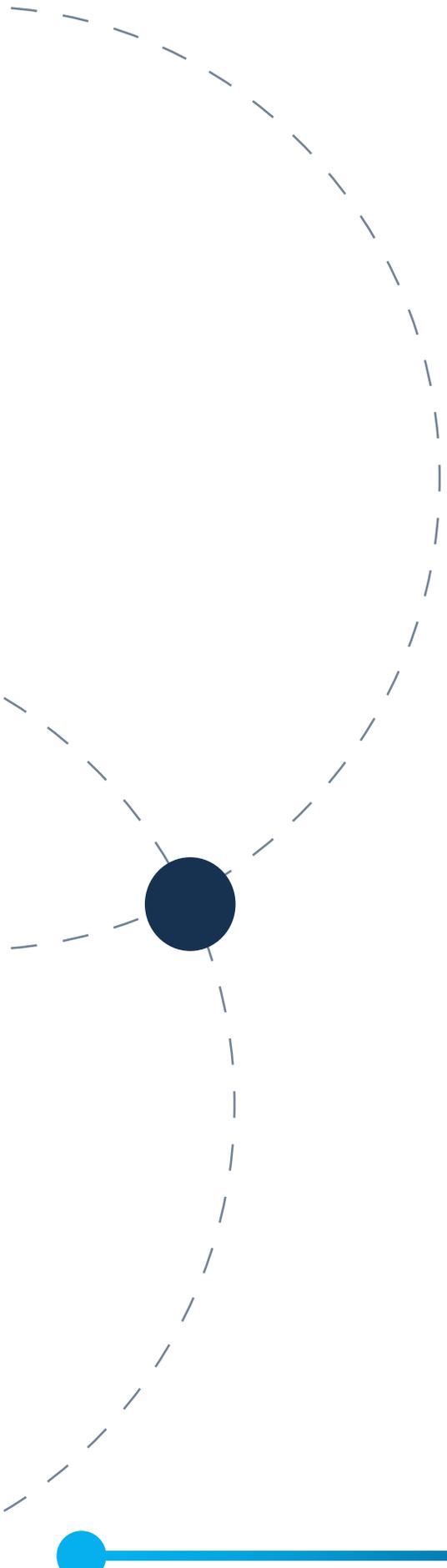
Ministério do Trabalho e Emprego do Brasil – MTE

Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB

Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua – PNADC

Secretaria de Equidade de Gênero e Diversidade – SECGD

Secretaria de Geologia, Mineração e Transformação Mineral – SGM



SOBRE O NAP.MINERAÇÃO/USP

O Núcleo de Pesquisa para a Pequena Mineração Responsável (NAP.Mineração) da Universidade de São Paulo foi fundado em 2012 e desenvolve pesquisa aplicada para a gestão integrada da extração mineral, planejamento de mina e fechamento de mina. A equipe do NAP.Mineração trabalha junto à indústria mineral, cooperativas de mineração, setor governamental e outras instituições, como agências de pesquisa e agências de financiamento internacional. Os resultados dessa atuação incluem um número expressivo de publicações científicas em periódicos de alto impacto. O NAP.Mineração/USP vem atuando no sentido de desenvolver o conceito que a mineração pode ser uma atividade sustentável, tendo como premissa que a MAPE não necessita ser uma atividade puramente extrativista, ela pode estar integrada à comunidade local contribuindo para o desenvolvimento de forma sustentável. Para isso, nosso núcleo de pesquisa promove a comunicação e a integração entre as diferentes áreas do conhecimento relacionadas à atividade da mineração, e apoia o trabalho de pesquisa transdisciplinar, que inclui colaboradores acadêmicos e não acadêmicos. Essa abordagem é inovadora e busca contribuir para a obtenção da licença social, reduzindo as resistências e os prazos de implantação, melhorando a competitividade dos empreendimentos e fomentando o desenvolvimento regional de forma integrada com a mineração.



Administered by
THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP



OCB

Organização das
Cooperativas Brasileiras

UFV

Universidade Federal
de Viçosa



