

Formação para a gestão dos bancos de cereais

Organização interna

A edição original desta obra foi publicada pelo «*Bureau*» International do Trabalho (Genebra) com o título :

« Formation à la gestion des banques céréalières. Organisation interne »

Copyright © Organização International do Trabalho 1997

Edição Portuguesa Copyright © 2004 Ministério da Segurança Social e do Trabalho de Portugal

Traduzida e reproduzida sob autorização

Primeira edição portuguesa : 2004

ISBN :972-8766-06-8

Tradução :Aparecida Brazão

Revisão: «Bureau» Internacional

As designações utilizadas nas publicações do «*Bureau*» Internacional do Trabalho (BIT), que estão em conformidade com a prática das Nações Unidas, e a apresentação dos dados aí descritos não implicam, da parte do BIT, nenhuma tomada de posição no que diz respeito ao estatuto jurídico de determinado país, zona ou território ou das suas autoridades, nem no que diz respeito ao traçado das suas fronteiras.

Os artigos, estudos e outros textos assinados comprometem unicamente os seus autores, não significando, a publicação dos mesmos, que o BIT subscreva as opiniões aí expressas.

A menção ou omissão de determinada empresa ou de determinado produto ou processo comercial não implica, da parte do BIT, qualquer apreciação favorável ou desfavorável.

Edição/Distribuição:

Departamento de Cooperação do

Ministério da Segurança Social e do Trabalho de Portugal

Rua Castilho, 24 – 5.º Esq. 1250-069 Lisboa

ISBN :972-8766-06-8

Tiragem: 500 Exemplares

Dep. Legal: XXXXX

Impressão: Etigrafe

INTRODUÇÃO

A seca dos anos setenta e oitenta afectou gravemente a situação alimentar das populações do Sahel. Durante este período, as fomes sucessivas levaram ao estabelecimento de vários programas de ajuda alimentar de urgência, quer através da cooperação bilateral entre países do Norte e países do Sahel, quer através de programas de cooperação sob a égide das Nações Unidas. Então, diferentes experiências no sentido de permitir o desenvolvimento e assegurar a produção procuraram suplementar a ajuda alimentar ou suceder-lhe.

Os países do Sahel tiveram, assim, de dar cada vez mais atenção às necessidades mais globais respeitantes à reconstrução rural e ao desenvolvimento, fundamentadas num crescimento equitativo e na auto-suficiência alimentar. As acções desenvolvidas tiveram por fim não apenas permitir uma transição entre uma situação de urgência e um desenvolvimento sustentado, mas igualmente construir uma protecção contra o reaparecimento de situação de crise.

Neste contexto, a interacção da ajuda alimentar com a acção das organizações de tipo associativo e cooperativo permitiu desenvolver uma estratégia de segurança alimentar conjunta, através da criação de bancos de cereais de aldeias (BC).

Os BC surgem como estruturas adequadas, com raízes nas comunidades locais, podendo, assim, contribuir para promover a participação das populações no seu próprio processo de desenvolvimento.

Neste sentido, os BC tiveram pelo menos uma tripla função:

- em primeiro lugar, uma função de segurança alimentar, nomeadamente durante o período de penúria, na expectativa das próximas colheitas. Esta função é absolutamente essencial, sobretudo quando se trata de zonas cronicamente deficitárias ou em situação de calamidade como as vividas no decorrer da crise devida à seca;
- em segundo lugar, uma função de estabilização dos preços e de valorização das produções cerealíferas, permitindo comprar pelo melhor preço nos períodos de boa safra e armazenar para assegurar depois uma venda não especulativa em caso de penúria;
- em terceiro lugar, uma função comercial, nomeadamente graças ao reagrupamento das organizações de camponeses sob a forma de uniões ou federações, para obtenção de lucros na revenda, podendo ser investidos noutras actividades convenientes para os seus membros e as suas localidades.

A função dos BC evoluiu, assim, com o decorrer do tempo, passando da de um simples instrumento de segurança alimentar para uma, mais global, de autopromoção e de desenvolvimento socio-económico do mundo rural.

A perenidade do BC, enquanto actividade de uma comunidade de aldeia, depende de várias condições. Está, antes de mais, ligada à vontade de apropriação da actividade pelas populações a que respeita. Exige, depois, uma organização eficiente e, conseqüentemente, uma formação adequada dos membros. Supõe, finalmente, uma gestão transparente.

Para satisfazer estas condições, é necessário ajudar as populações na aquisição dos conhecimentos e das competências indispensáveis à boa condução da “actividade banco de cereais”.

O programa «Apoio Associativo e Cooperativo às Iniciativas de Desenvolvimento de Base» (ACOPAM), ferramenta de cooperação técnica entre os países africanos, a Noruega e o *Bureau* Internacional do Trabalho (BIT)¹, contribuiu, assim, para criar, progressivamente, as condições de implementação, de controlo e de expansão dos BC nos seus países de intervenção directa. Participou igualmente na sua emergência ao nível do conjunto da região do Sahel.

ACOPAM procura promover e reforçar organizações de tipo associativo e cooperativo, geridas pelos seus membros em função das suas próprias necessidades. A abordagem do ACOPAM dá uma grande importância às características das regiões e a uma participação do conjunto dos actores envolvidos em todas as etapas da implementação da sua intervenção.

Esta abordagem assenta numa aprendizagem através da prática ao nível local, do teste e do enriquecimento progressivo de uma diligência durante um determinado período da produção, de ferramentas e de conselhos para a difusão das experiências num mesmo país ou no exterior, onde as condições forem semelhantes.

Os contributos-tipo do programa consistiram, em primeiro lugar, na formação de dirigentes das organizações beneficiárias e dos seus membros, assim como dos técnicos, nos métodos de gestão e de participação no desenvolvimento. Comportaram, igualmente, a concepção de sistemas de gestão apropriados, o aprovisionamento em equipamentos de produção, o seguimento e a capitalização progressiva dos resultados acumulados naquelas operações.

O presente manual de formador é uma das ferramentas pedagógicas do «Programa de formação para a gestão dos bancos de cereais», concebida,

¹« Conferência de Oslo sobre a reestruturação rural, a produção alimentar e o desenvolvimento na região do Sahel da África Ocidental» (Noruega/BIT/PAM/Países de Sahel, Oslo, 1986)

entre outras, pelo ACOPAM, ao fim de quinze anos de estreita colaboração com os seus parceiros do Sahel.

Este programa de formação está em conformidade com as «estratégias nacionais em bancos de cereais» que foram elaboradas, entre 1992 e 1993, pelo Burkina Faso, pelo Níger e pelo Senegal, com o apoio do ACOPAM, para harmonizar e coordenar os métodos de acção e oferecer um quadro de referência sintetizando as experiências de todos os intervenientes nesta área. Constitui, assim, uma ferramenta para a implementação destas estratégias.

O programa de formação não faz distinção sistemática entre homens e mulheres. Contudo, deve ser sempre adaptado pelos formadores às capacidades e necessidades específicas dos grupos-alvo. Os formadores deverão também ter em consideração as obrigações particulares das mulheres (como carga de trabalho, constrangimentos de horários, etc.).

As mulheres desempenham hoje um papel muito importante no aprovisionamento de cereais das famílias. A sua participação na gestão dos BC é um elemento fundamental para uma contribuição eficaz na segurança alimentar e, mais globalmente, no processo de desenvolvimento.

ÍNDICE

Primeira parte

Apresentação do programa de formação

para a gestão dos bancos de cereais 1

1. Objectivos e grupos-alvo do programa de formação..... 3

2. Estrutura e implementação do programa de formação.....4

3. Abordagem e métodos de formação.....5

4. Preparação da formação.....6

5. Conselhos aos formadores para a animação das sessões.....7

Segunda parte

Módulo “Organização interna de um banco de cereais”.....9

Descrição do módulo.....11

Sessão de abertura de formação.....13

Curso nº 1: Apresentação de um banco de cereais.....15

Curso nº 2: A assembleia geral.....21

Curso nº 3: A comissão de gestão.....29

Curso nº 4: O gerente.....35

Curso nº 5: A comissão de controlo.....39

Curso nº 6: As relações entre os diferentes órgãos
de um banco de cereais.....43

Curso nº 7: O regulamento interno de
um banco de cereais47

Anexo : Exemplo de um regulamento interno
de um banco de cereais53

Bibliografia.....63

Primeira parte

Apresentação do programa de formação
para a gestão dos bancos de cereais

1. Objectivos e grupos-alvo do programa de formação

Objectivos da formação

O programa de formação dá aos participantes os conhecimentos e competências necessárias:

- para uma boa gestão do seu BC;
- para uma utilização racional dos fundos de que dispõem.

Cada curso tem um objectivo pedagógico específico.

Grupos-alvo

Os grupos-alvo do programa de formação são:

- os membros das comissões de gestão dos BC;
- os outros membros dos órgãos de execução e de controlo das organizações campestinas (OC)² às quais a actividade do BC está ligada.

O conjunto dos membros das OC deve, tanto quanto possível, frequentar certos cursos a fim de obter as competências necessárias para participar na gestão da sua organização e controlar o respectivo funcionamento.

Os agentes das estruturas de apoio que trabalhem na base podem igualmente seguir o programa a fim de adquirirem um melhor conhecimento do funcionamento dos BC. Tendo o programa por objectivo primeiro desenvolver a capacidade dos participantes para gerir um BC, é necessário, para evitar qualquer confusão, que os formadores especifiquem que o papel dos agentes não é o de gerir os BC. Essa responsabilidade cabe aos membros da OC, limitando-se o papel dos agentes a dar-lhes apoio (formação, aconselhamento, etc.).

Para beneficiar deste programa de formação, todos os participantes devem ser capazes de ler e escrever numa mesma língua e utilizar as quatro operações de cálculo (+, -, x, :), bem como as percentagens (%).

Utilizadores dos manuais de formadores

Os potenciais utilizadores dos manuais de formadores são:

² A OC correntemente citada no manual dos formadores sobre os BC é o agrupamento de aldeia; tem nomes diferentes conforme o país; o utilizador adoptará o termo apropriado ao seu meio. O BC é aqui considerado como uma unidade económica ligada a uma OC que pode contar com uma ou mais OC. No seio desta OC, a gestão do BC é muitas vezes confiada a uma comissão específica.

- os formadores encarregados de formar os membros das OC e os técnicos;
- os técnicos que formam os membros das OC;
- os responsáveis campestres alfabetizados que assumem o papel de formadores.

2. Estrutura e implementação do programa de formação

Os diferentes módulos

O programa é composto por quatro módulos ou temas, subdivididos em vários subtemas que compreendem um ou vários cursos. Conjuntamente, estes quatro módulos tratam da maioria dos elementos que respeitam à implementação, à organização e à gestão de um BC.

O módulo “Organização interna de um banco de cereais”

O módulo trata da implementação de um BC, da sua organização, das suas regras de funcionamento e das relações entre os seus diferentes órgãos. Este módulo é composto por sete cursos.

O módulo “Aprovisionamento, armazenamento e movimento de cereais de um banco de cereais”

Este módulo trata dos elementos relativos à gestão prática de um BC. Aborda a gestão de *stocks*, a segurança e a utilização dos fundos. Apresenta as actividades de aprovisionamento do BC, o armazenamento e a venda dos cereais. O módulo é composto por catorze cursos.

O módulo “Contabilidade de um banco de cereais”

Trata da utilização dos documentos das contas de um BC: peças justificativas, livro de caixa, de *stock*, de compras, de vendas e de crédito. É formado por nove cursos.

O módulo “Balanço da campanha de um banco de cereais”

Este módulo aborda o controlo de gestão de um BC e a elaboração de uma conta de exploração e de um balanço simplificados da campanha. Comporta cinco cursos.

A cada módulo corresponde um manual de formadores. Cada manual contém o conjunto dos cursos de formação do tema tratado. Para cada curso, são indicados o objectivo, os métodos e os suportes pedagógicos utilizados, um

plano de conjunto do desenrolar da sessão, compreendendo sugestões para a execução do curso, propostas de exercícios, estudos de caso, etc. Os exercícios, as suas correcções e outros apoios a distribuir, são reunidos no final de cada um dos cursos ou dos capítulos aos quais se referem.

Todos os módulos foram elaborados no Sahel. Contudo, mesmo para os formadores que trabalham nesta região, é indispensável ter em conta as especificidades do contexto no qual os beneficiários da formação desenvolvem as suas actividades. O utilizador dos manuais deve, pois, verificar se o conteúdo dos módulos está adaptado às necessidades dos formandos e proceder, no caso contrário, às necessárias modificações.

Implementação do programa

A formação deve ser planeada em função das necessidades, segundo os resultados do acompanhamento e a avaliação das actividades. Os módulos, e mesmo a maioria dos cursos, podem ser dados isoladamente. A formação deve ser alternada com trabalhos práticos no terreno e aprofundada no decorrer de sessões de reciclagem das pessoas formadas. Deverá ser preparado um plano de implementação do programa de formação.

O programa é composto por 35 cursos no total (para os quatro módulos), cuja duração varia em função do grupo-alvo, do formador e do meio ambiente. Por exemplo, se o conteúdo da formação trata de um aspecto novo para o grupo-alvo, ou se o nível da alfabetização deste último é particularmente fraco, a formação durará mais tempo. A duração total do programa é, em média, de 110 horas; cerca de 25 dias de formação efectiva a repartir por um ou vários ciclos de actividades do BC.

3. Abordagem e métodos de formação

O grupo-alvo do programa é geralmente composto por adultos. O adulto goza já de uma experiência e de um somatório de saber que qualquer formação deve valorizar prioritariamente. Esta formação deve ter em conta esses dados adquiridos e criar as condições favoráveis a trocas, por um lado, entre o formador e os beneficiários da formação e, por outro, entre os diferentes participantes.

Assim, o programa adopta uma abordagem pedagógica muito activa que apela a métodos participativos, permitindo ter em conta as ideias, as experiências e a vivência de cada participante. Estes métodos fazem do formando simultaneamente autor e beneficiário da formação.

Mesmo que nunca tenha gerido um BC, cada participante pode fazer sugestões que serão úteis aos outros. Em certos casos, o formador terá interesse em deixar um participante animar uma parte da sessão.

Para assegurar uma participação eficaz, o número de participantes de uma sessão de formação não deverá exceder vinte pessoas.

4. Preparação da formação

Qualquer formação requer uma boa preparação. Antes da formação, os formadores deverão:

- Realizar um teste de nível de entrada. Este teste permitirá constituir os grupos de participantes com níveis de conhecimento semelhantes.
- Escolher, com os interessados, o local apropriado para o decorrer da formação em função dos apoios a utilizar e dos meios disponíveis.
- Estudar atentamente os cursos a fim de apreender o conteúdo e saber aplicá-lo.
- Refazer todos os cálculos para os compreender bem; tentar prever os erros que os participantes poderão cometer.
- Realizar os estudos de casos tentando prever as análises e as respostas dos participantes.
- Procurar exemplos tirados do contexto local para ilustrar os pontos a debater e anotá-los no manual de formadores.
- Ter em atenção as indicações sobre o desenvolvimento da sessão. Por exemplo, em certas sessões, o formador deve desenhar imagens sobre folhas grandes e preparar figurinos antes do início do curso.
- Reproduzir os documentos de apoio, os estudos de caso e exercícios para entregar a cada formando na sessão indicada. Estes documentos podem ser fotocopiados a partir dos originais fornecidos no manual.

Um programa provisório deverá ser elaborado para cada módulo. Será baseado no conteúdo da formação, no grupo-alvo, na duração máxima de cada sessão e no tipo de sessão de formação adoptado.

Alguns formadores estimarão, talvez, que cada curso necessita apenas de alguns minutos de preparação. Não é o caso!

Para seguir as sessões de formação, os participantes podem dispor de calculadoras. Por outro lado, o quadro de giz é o único equipamento da formação absolutamente indispensável.

A utilização de suportes visuais tais como figuras sobre quadro de feltro e quadro de papel, é proposta na parte «desenvolvimento» de cada curso.

5. Conselhos aos formadores para a animação das sessões

Durante a formação, os formadores terão interesse em:

- Dispor os lugares na sala de formação de forma a que cada um possa olhar de frente a maior parte dos outros participantes (mesas dispostas em “U”, em quadrado, etc).
- Anunciar os objectivos do curso e memorizar a orientação prática da formação.
- Descrever as grandes linhas da estrutura do curso; assegurar-se que esta está presente no espírito dos participantes. Se o formador se afastar da estrutura inicial, deve informá-los.
- Não seguir cegamente o programa e estar pronto a mudar de método tendo em conta as propostas dos participantes.
- Evitar o mais possível intervir em lugar dos participantes. Idealmente, todos os pontos deveriam ficar resolvidos graças às questões. Se os participantes não encontrarem uma resposta, o formador deve colocar a questão de outra forma, fazer alusões e não dar a resposta a não ser que ninguém o consiga fazer.
- Evitar falar muito. O tempo deve ser sobretudo consagrado às discussões e propostas dos participantes. De preferência, colocar questões, escutar e desempenhar o papel de guia, de animador e de facilitador.
- Nunca ridicularizar um participante que coloca uma questão ou faz uma sugestão; o simples facto de colocar uma questão ou fazer uma proposta é positivo.
- Como prioridade, deixar os participantes responder a uma questão colocada por um deles.
- Escrever no quadro aquilo que os participantes dizem, utilizando, se possível, as palavras-chave que eles empregam.
- Assegurar-se que todos compreendem o conteúdo do curso; não deixar que aqueles que aprendem mais depressa tomem conta da discussão.
- Fazer uma avaliação periódica e outra no final do curso com os participantes.
- Não passar para um novo curso sem que todos os participantes dominem os elementos do conteúdo anteriormente abordados. Se necessário, o formador demorar-se-á sobre certas noções mais difíceis de apreender. Poderá enriquecer os cursos com sessões de revisão e exercícios ou explicações suplementares.

A avaliação dos níveis dos participantes será facilitada pela adoção de uma caderneta de acompanhamento e de presença preenchida para cada curso. Esta caderneta permitirá programar melhor as sessões, as revisões, e evitar progredir na matéria sem que todos os participantes tenham atingido um nível de assimilação suficiente.

Segunda Parte

Módulo

Organização interna
de um banco de cereais

Descrição do módulo

O objectivo do módulo é permitir aos participantes melhorar a organização do seu BC, elaborar e fazer aplicar um regulamento interno.

Os beneficiários da formação são os membros do BC (ou da OC, tendo uma actividade de BC).

O módulo compreende sete cursos:

- 1: Apresentação de um banco de cereais
- 2: A assembleia geral
- 3: A comissão de gestão
- 4: O gerente
- 5: A comissão de controlo
- 6: As relações entre os diferentes órgãos de um banco de cereais
- 7: O regulamento interno de um banco de cereais

Podem existir diversas formas de organização de um BC. Apresentamos aqui a forma mais corrente no Sahel. O formador deverá adaptar o conteúdo do módulo às características das organizações às quais pertencem os participantes. Lembramos que este módulo, como o conjunto dos que constituem o programa de formação para a gestão dos BC, deve ser considerado como um guia, cujo conteúdo deve ser adaptado aos diferentes contextos, e não como uma ferramenta pronta para utilizar.

A organização deve ser a das populações. É preciso, pois, que estas últimas sintam, por um lado, a organização como um instrumento, uma força que controlam para satisfazer os seus próprios objectivos, e tenham, por outro lado, capacidade para a gerir eficazmente. A intervenção exterior deve sempre ter em atenção esta dupla preocupação: apropriação da organização pelas populações e reforço da capacidade de gestão.

É necessário conceber a organização como um processo evolutivo e participativo. Isso permite:

- uma adaptação da forma de organização à experiência e ao conhecimento dos membros em determinado período;
- uma definição progressiva da organização, que responda às necessidades e aos objectivos específicos dos membros;
- um reforço da capacidade de gestão, adaptado às necessidades concretas e ao estado da evolução da organização. Não se trata, no que respeita aos membros, de adquirir os conhecimentos necessários, «o modo de emprego» para utilizar um modelo de organização pré-fabricado. Uma organização, uma vez criada, não é imutável. Uma acção que considere a implementação da organização como uma actividade acabada, num preciso momento, e pré-determinado, está condenada ao fracasso.

A utilização deste módulo difere conforme se trate da formação para os gestores ou de sessões destinadas ao conjunto dos membros. Os suportes pedagógicos, tal como os métodos de formação e de animação, serão particularmente diferentes consoante os casos. A apresentação deste manual é relativa à formação dos gestores. Ela está, portanto, em conformidade com a dos outros módulos.

Sessão de abertura da formação

Deve ser organizada uma sessão de abertura da formação que seja breve e cujo conteúdo seja definido com precisão. Os organizadores não se devem esquecer de convidar para esta sessão os representantes das instituições com as quais as OC podem colaborar. Outras OC podem também ser convidadas a participar.

Abertura e justificação da formação

No discurso de abertura, devem ser tidos em consideração os seguintes elementos:

- a necessidade, para o BC, de responder às necessidades dos seus membros, assegurando uma segurança alimentar através de uma boa gestão das actividades;
- a importância de uma organização eficaz do BC, em que as tarefas e papéis de cada órgão e de cada um dos membros sejam bem definidos e conhecidos;
- a importância da manutenção correcta dos documentos contabilísticos, com vista a seguir as operações dos BC e a determinar os resultados da actividade;
- a importância capital do papel dos responsáveis das OC na gestão do seu BC.

Os organizadores devem justificar a importância da formação, bem como:

- fazer um resumo dos temas de formação;
- apresentar, de uma forma geral, os animadores principais e indicar a proveniência dos participantes;
- distribuir a lista provisória dos participantes;
- informar sobre a duração da formação e convidar os participantes a levar os trabalhos a sério;

- propor uma pausa de quinze minutos para permitir a retirada dos convidados.

No recomeço da sessão, os animadores distribuem os diversos materiais (blocos de notas, esferográficas e figuras em cartão) aos participantes. Apresentam-se indicando os seus nomes, as suas funções e solicitando o mesmo aos participantes.

Convém assegurar-se de que os participantes não tenham já que se preocupar com questões administrativas ou logísticas. Devem saber onde se alojar, como fazer face às suas despesas, utilizar os meios de transporte disponíveis e como obter qualquer outra informação útil.

Apresentação dos objectivos e do programa de formação

Para dar uma ideia dos objectivos e do conteúdo do programa de formação, os animadores colocam aos participantes questões como as seguintes:

- Porque estamos aqui?
- Como está organizado o vosso BC? E a gestão do vosso BC?
- Todos os membros do BC compreendem bem o modo como o seu BC é gerido?
- Todos os responsáveis dominam bem o sistema de gestão do seu BC?

Deverão ter em conta as reacções dos participantes em relação aos objectivos e ao conteúdo da formação.

Os animadores distribuirão e examinarão rapidamente o horário provisório. Sublinharão a importância essencial da participação de todos nos trabalhos a realizar no decurso da formação. Recolherão, a seguir, as observações dos participantes no sentido de ajustar o horário.

Curso nº1: Apresentação de um banco de cereais

Objectivo

No final do curso, os participantes serão capazes de definir um BC, de apresentar as suas funções e os seus principais órgãos.

Duração

1 h 30 a 2 h 00

Método Pedagógico

Discussão dirigida

Suporte Pedagógico

Figuras compondo a série educativa sobre o funcionamento de um BC

Suportes materiais

Quadro de feltro

Quadro de giz

Desenvolvimento da acção de formação

- (1) Coloque a figura que representa um BC sobre o quadro de feltro e escreva o termo «banco de cereais» no quadro de giz. Diga aos participantes que, no final do curso, serão capazes de definir um BC, de apresentar as suas funções e os seus principais órgãos.

- (2) Pergunte aos participantes o que é um BC. Escreva no quadro a giz as diferentes respostas. Pegue nas figuras correspondentes às respostas dadas (armazém, comissão de gestão, etc) coloque-as sobre o quadro de feltro.

Faça a síntese das respostas de modo a chegar a uma definição equivalente à seguinte:

«O BC é uma unidade económica de uma OC que tem pôr objectivo assegurar, para benefício dos seus membros, as operações de recolha, armazenamento, de conservação e de venda de cereais, a fim de contribuir para a segurança alimentar e a promoção do meio onde se encontra».

- (3) Coloque as figuras sobre o quadro de feltro de forma a apresentar a actividade do BC. Estas figuras são:

- | | |
|--------------------------|---------------------------------|
| – o edifício do BC | – a actividade «vendas» |
| – a comissão de gestão | – a actividade de armazenamento |
| – a actividade «compras» | – a assembleia geral, etc. |

- (4) A partir da figura representando o BC no quadro de feltro, pergunte aos participantes qual é a utilidade do BC.

Anote as respostas no quadro de giz e retenha as mais importantes que são:

- *assegurar a segurança alimentar;*
- *escoar os excedentes de produção;*
- *garantir um prémio lucrativo aos membros;*
- *estabilizar os preços;*
- *facilitar o acesso ao crédito em condições mais favoráveis do que as oferecidas pelos comerciantes.*

- (5) Anime uma discussão sobre estas questões explicando cada elemento:

Assegurar a segurança alimentar

O BC permite, graças aos meios de que dispõe, comprar os cereais em período favorável a bom preço, armazená-los correctamente e distribuí-los a preço moderado durante o período de penúria³. Os cereais ficam, assim, disponíveis nas aldeias durante todo o ano.

³ Período que tem início no final da estação seca e termina com as colheitas de invernagem. É marcado por uma grande escassez de cereais e, conseqüentemente, por uma alta dos preços nos mercados.

Escoar os excedentes de produção

O BC permite aos membros que têm uma produção superior à cobertura das suas necessidades alimentares, encontrar os meios de vender este excedente de cereais.

Garantir um preço lucrativo

O BC permite aos membros a venda das suas produções a um preço mais lucrativo do que o do mercado.

Estabilizar os preços

Dispondo de um stock suficiente na aldeia e adoptando um preço favorável para os membros, o BC, permite limitar a especulação durante o período de penúria.

Facilitar o acesso ao crédito

Se bem que a prática do crédito seja geralmente desaconselhada, os membros que dele necessitem⁴, reconhecidos como tal em assembleia geral, podem obter cereais a crédito, em condições favoráveis.

(6) A partir da definição do BC, sublinhe as palavras chave : unidade económica e OC. Anote igualmente no quadro a palavra «gerir».

(7) Coloque aos participantes a seguinte questão: «o que entendem por unidade económica?» Anote todas as respostas e faça a síntese dizendo:

«Uma unidade económica é uma forma de empresa pertencente a uma OC ou constituindo, em si própria, uma organização que produz bens e serviços para satisfazer as necessidades dos seus membros».

(8) Coloque a seguinte questão: «que entende por gerir um BC?»

Respostas:

- *Gerir um BC é:*
 - *utilizar bem o dinheiro do BC;*
 - *organizar as compras;*
 - *promover um bom armazenamento;*
 - *organizar os movimentos;*

⁴ Pessoa que não obteve uma boa colheita na anterior campanha, quer na sequência de uma calamidade natural, quer por motivo da destruição da sua produção, e que não possui os meios para comprar a prazo os cereais.

- *zelar pela recuperação dos empréstimos;*
- *utilizar bem os benefícios.*

Vá colocando as figuras no quadro de feltro segundo o modelo da página seguinte.

- (9) Solicite aos participantes que citem e expliquem as funções dos órgãos do seu BC. Anime uma discussão no sentido de sublinhar as seguintes respostas:

A assembleia geral (AG)

É o órgão supremo do BC que toma todas as decisões importantes. Elege os membros da comissão de gestão, os encarregados das contas e designa o gerente.

A comissão de gestão

É o órgão encarregado pela AG de conduzir as actividades do BC. É geralmente composto por três a seis pessoas. Os principais membros da comissão são: o presidente, o tesoureiro e o secretário.

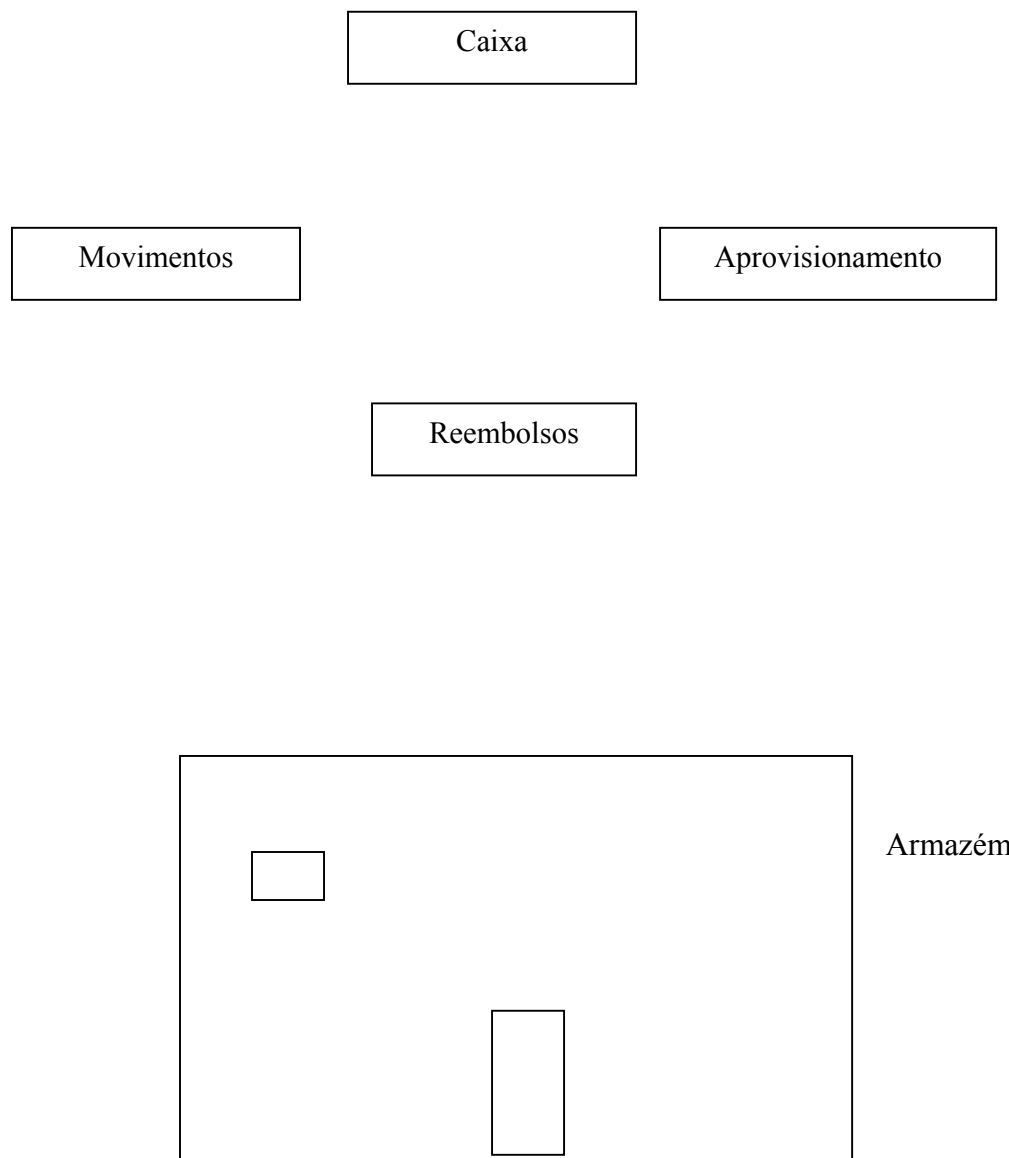
O gerente

É designado para gerir as actividades sob a supervisão da comissão de gestão e da AG.

A organização campesina

É a estrutura à qual está ligado o BC. Os membros do BC são membros da OC. Contudo, um BC pode ser, em si próprio, uma OC. No primeiro caso, a OC supervisiona o funcionamento do BC e o controlo faz-se por intermédio da comissão de controlo.

- (10) Solicite a um participante que relembre a definição de BC, das suas funções e dos seus órgãos principais. Se necessário, os outros participantes completarão a resposta.



Representação do quadro de feltro relativo ao item (8) do desenvolvimento do curso

Curso nº 2: A assembleia geral

Objectivo

No final do curso, os participantes serão capazes de explicar a importância de uma assembleia geral e de a organizar.

Duração

4 h 00

Métodos Pedagógicos

Discussão dirigida

Simulação

Suporte material

Quadro de giz

Desenvolvimento da acção de formação

- (1) Solicite aos participantes que mencionem os órgãos ou as pessoas que intervêm no funcionamento do BC.

Anote no quadro as diferentes respostas.

- *a comissão de gestão*
- *a assembleia geral*
- *o gerente*

- os membros
- as pessoas exteriores influentes.

(2) Anote no quadro a expressão «assembleia geral» em maiúsculas e enquadre-a.

(3) Pergunte-lhes o que é uma AG. Reuna o conjunto de respostas e faça a síntese de modo a conseguir uma definição próxima da seguinte:

«A AG reúne todos os membros da OC ou do BC. É convocada para tomar as decisões importantes relativas à vida do BC».

(4) Diga-lhes que no final do curso, serão capazes de explicar a importância da AG e de organizar a sua reunião.

(5) Solicite-lhes que expliquem a composição da AG.

Resposta:

- todos os membros fazem parte da AG.

Diga-lhes que *a AG é geralmente presidida por um bureau, que pode ser o da OC, a comissão de gestão do BC ou, ainda, ser designado para a circunstância pelos membros.*

Enquadre a expressão «bureau da AG» e explique-lhes que *este bureau é constituído geralmente por:*

- um presidente
- um secretário de sessão

(6) Explique aos participantes que *a função principal da AG é a tomada de decisão. Diga-lhes que, para exercer esta função, a AG é dotada de um determinado número de atribuições:*

- definir a missão principal do BC;
- eleger os membros das diferentes comissões;
- redigir o regulamento interno do BC;
- aprovar as contas anuais e o balanço da campanha;
- determinar a utilização dos lucros;
- fixar as modalidades de compra e venda dos cereais;

- *utilizar os relatórios da comissão de controlo para avaliar as actividades da comissão de gestão;*
- *determinar o nível e o tipo (natureza) de contribuição dos membros;*
- *fixar as sanções a aplicar.*

(7) Indique as atribuições de cada membro do *bureau* da AG.

O presidente:

- *dirige os debates;*
- *faz a síntese das diferentes intervenções.*

O secretário:

- *toma nota das intervenções;*
- *redige a acta.*

(8) Coloque aos participantes a seguinte questão: «como organizar a AG?». Faça a síntese das respostas apresentando as etapas indicadas a seguir.

a) A preparação da AG

São organizadas reuniões dos diferentes órgãos da OC ou do BC para preparar as propostas da ordem dos trabalhos a transmitir ao secretário. Seguidamente o bureau da OC fixa a ordem dos trabalhos.

O local da reunião é escolhido, o dia e a hora são fixados. As convocações são redigidas e enviadas aos membros, quer afixados em locais públicos, quer oralmente anunciadas.

Solicite aos participantes para citarem, a título de exemplo, os assuntos que estão geralmente na ordem dos trabalhos de uma AG antes das compras.

Respostas :

- *análise do balanço da campanha e escolha da afectação dos benefícios*
- *recenseamento das necessidades dos membros e da população*
- *apresentação das disponibilidades financeiras e escolha da sua utilização*
- *comunicação e discussão dos resultados de estudos de mercado*
- *escolha do local de compra e dos preços*
- *determinação da organização prática das compras*
- *diversos pontos relativos ao funcionamento do BC*

Solicite aos participantes que refiram, a título de exemplo, os assuntos que estão geralmente na ordem dos trabalhos de uma AG antes dos movimentos.

Respostas:

- *balanço das compras*
- *cálculo do preço de custo*
- *fixação do preço de venda segundo os objectivos*
- *organização prática dos movimentos*
- *funcionamento do BC*

b) O desenrolar da AG

- (9) Pergunte quais são as etapas do desenrolar da AG. Anote as respostas no quadro de giz e peça aos participantes para as ordenar por ordem lógica:

Abertura da Sessão

Apresentação dos convidados

Apresentação da ordem dos trabalhos

Apresentação e adopção da acta da AG anterior

Debate e decisões sobre os diferentes pontos da ordem dos trabalhos:

- *apresentação do assunto e debates*
- *síntese dos debates*
- *tomada de decisões*
- *eleição e escolha de um gerente.*

Conclusões da AG

- (10) Explique as diferentes etapas da AG.

Abertura da Sessão

Geralmente, o presidente cumprimenta e agradece às pessoas presentes. Assinala que a reunião pode começar porque existe quorum. O presidente indica o assunto principal (compra, venda, problema pontual,...) da AG e exorta todos os membros a participarem activamente nos debates.

Apresentação dos convidados

No caso de presença de pessoas exteriores à aldeia, o presidente apresenta-as à AG.

Ordem de Trabalhos

O Presidente apresenta a ordem de trabalhos da AG, preparada previamente pelo secretário após consulta à comissão de gestão e/ou à comissão de controlo.

Tratar-se-á de uma AG ordinária ou extraordinária conforme o assunto a tratar (compras, vendas, problemas,...). A acta da reunião precedente será apresentada e alterada ou adoptada antes da AG começar. Os itens da ordem de trabalhos poderão ser alterados pelos membros, sendo, em seguida, adoptados.

Debates, discussões sobre os diferentes pontos da ordem de trabalhos

Apresentação do assunto e debates

O presidente apresenta os pontos da ordem de trabalhos, passa a palavra, se necessário, à pessoa ou ao responsável do órgão que propôs o assunto para explicações mais detalhadas.

A palavra é de seguida dada à assembleia para discussão ou propostas (o presidente deve ter o cuidado de dar a palavra a cada pessoa que queira falar sobre o assunto tratado).

Síntese dos debates

O presidente procurará fazer a síntese das discussões e salientar o essencial antes da tomada de decisão.

Tomada de decisão

O presidente apresenta a opção proposta no debate e a assembleia analisa-a. Se existirem divergências de pontos de vista, haverá recurso ao voto.

As eleições

Em caso de necessidade (termo do mandato, destituição de um membro,...), o presidente propõe:

- a eleição dos membros da comissão de gestão*
- a eleição dos membros da comissão de controlo*
- a escolha de um gerente*

(11) Pergunte aos participantes como se organiza a eleição da comissão de gestão do BC na AG. Anote as diferentes respostas no quadro:

- *fixar os critérios de elegibilidade dos membros para cada posto a preencher;*
- *anotar os voluntários para os diferentes cargos de responsabilidade (presidente, tesoureiro, secretário, adjuntos);*
- *apresentar os candidatos aos membros;*
- *determinar a forma de eleição (braço levantado, ...);*
- *proceder à eleição dos membros da comissão de gestão.*

As mesmas etapas serão seguidas para a eleição da comissão de controlo e para a escolha do gerente.

Saliente que, se o quorum não existir, a organização da AG não é válida.

Quorum: Ver regulamento interno (geralmente 50% dos membros + uma pessoa).

c) As conclusões da AG

(12) *Indique que após esgotados todos os pontos previstos na ordem dos trabalhos, o presidente resume as decisões tomadas pela AG que terão aplicação. O secretário consigna-las-á na sua acta.*

(13) Pergunte quantas AG devem ser organizadas no decurso de um ano para o bom funcionamento do BC.

Resposta:

- *duas AG por ano (uma antes das compras, uma antes dos movimentos), no mínimo.*

Sublinhe que estas AG são denominadas «AG ordinárias». As AG extraordinárias podem ser convocadas para resolver problemas específicos.

(14) Proponha uma simulação sobre a organização de uma AG. Crie dois grupos:

- o primeiro prepara a AG antes das compras;
- o segundo participa na AG animada por um presidente.

Designe um presidente que irá dirigir os debates da AG perante os membros do segundo grupo e os observadores que serão encarregados de fazer comentários sobre o comportamento dos participantes. Explique o seu papel a

cada um dos grupos. O papel do formador limitar-se-á a definir os objectivos do jogo e a verificar se o método escolhido permite passar a mensagem no prazo concedido.

Solicite aos observadores que façam os seus comentários sobre os aspectos de diálogo, de comportamento e de domínio do conteúdo. Deverão analisar o desenrolar da sessão com os seus pontos fortes e fracos, e, sobretudo, evitar intervir no seu curso.

Explique aos participantes que assumirão o papel dos membros, que deverão ter um comportamento o mais próximo possível da realidade: deverão actuar como se estivessem numa situação real.

Depois da sessão, solicite primeiro ao grupo que preparou a AG e ao presidente que façam a respectiva autocrítica. Solicite depois aos observadores que façam os seus comentários. Acrescente as suas próprias críticas, se necessário, e faça a síntese dos passos a dar na organização de uma AG.

Curso n.º 3:

A comissão de gestão

Objectivo

No final do curso, os participantes serão capazes de explicar a importância, o funcionamento e as atribuições da comissão de gestão, assim como o papel de cada um dos seus membros.

Duração

2 h 30 a 3 h 00

Método pedagógico

Discussão dirigida

Suporte material

Quadro de giz

Desenvolvimento da acção de formação

- (1) Solicite aos participantes que refiram os membros encarregados da gestão prática do BC. Anote as respostas no quadro:
 - *o presidente*
 - *o tesoureiro*
 - *o secretário*
 - *o gerente*
 - *os adjuntos destes diferentes responsáveis*

Lembre o conteúdo do curso precedente insistindo sobre o facto destes responsáveis terem sido eleitos em AG.

- (2) Explique que eles (à excepção do gerente) constituem a comissão de gestão do BC. Anote a expressão *comissão de gestão* no quadro e sublinhe-a.
- (3) Coloque a seguinte questão: «o que é uma comissão de gestão?». Anime uma discussão que conduza a uma resposta próxima da seguinte:
 - *a comissão de gestão é um grupo de responsáveis, eleitos pela AG, encarregado da condução das actividades do BC.*
- (4) Diga-lhes que, no final do curso, eles serão capazes de explicar a importância, o funcionamento e as atribuições da comissão de gestão, e de descrever o papel de cada um dos seus membros.
- (5) Solicite-lhes que mencionem as atribuições da comissão de gestão do BC.

Respostas:

- *conduzir as actividades do BC (comprar, armazenar, vender);*
- *representar o BC junto dos seus parceiros e negociar com eles;*
- *participar na elaboração das contas anuais ;*
- *coordenar e supervisionar as actividades dos outros responsáveis (gerente, armazenista);*
- *controlar os documentos de gestão;*
- *preparar a AG e prestar-lhe contas;*
- *supervisionar as actividades do gerente;*
- *prestar contas ao bureau da OC;*
- *gerir os bens e os fundos do BC.*

Estabeleça um debate acerca das atribuições da comissão de gestão, acima citadas.

Resuma, dizendo:

A comissão de gestão é o órgão de execução das decisões tomadas em AG, encarregado de as pôr em prática. Organiza e controla as operações de compra, de armazenamento e de venda de cereais. É responsável pela boa utilização dos fundos do BC e do material fixo. É responsável pela supervisão e controlo dos documentos das contas. Prepara a AG estabelecendo o balanço das actividades, o levantamento das necessidades e a programação das acções.

- (6) Apresente, utilizando um quadro, as actividades e responsabilidades de uma comissão de gestão que recebeu um fundo de sustentação em espécie:

Levantamento das necessidades dos membros

Prospecção dos mercados

Preparação da AG:

- avaliação das diferentes possibilidades de compra (preço de custo, transporte,...)*
- proposta de organização das compras (responsabilidades)*

Participação na AG antes das compras a fim de fixar:

- as quantidades a comprar*
- os locais de compra*
- o preço de compra*
- o período de compra*
- as responsabilidades e a remuneração*
- os métodos e meios de armazenamento*

Implementação das decisões tomadas em AG:

- pagamento*
- atribuição das responsabilidades na organização*
- compras*
- supervisão das compras*
- supervisão e organização do transporte*
- tratamento, armazenamento*

Estabelecimento do balanço das compras:

- estabelecimento do preço de custo*
- propostas para a fixação do preço de venda*

Participação na AG antes dos movimentos:

- fixação das modalidades de movimentos*
- fixação do preço de venda a pronto ou a crédito (prazos)*
- fixação dos interesses e prazos para os movimentos e recuperações em espécie*
- fixação da organização dos movimentos(responsabilidades)*

Implementação das decisões tomadas em AG:

- *organização dos movimentos (período, dias, horas de abertura, mão de obra,...);*
- *supervisão dos movimentos;*
- *gestão dos fundos provenientes das vendas (guarda do dinheiro, banco).*

Estabelecimento do balanço dos movimentos.

Preparação da AG antes dos movimentos para apresentação:

- *do balanço dos movimentos e da campanha;*
- *de propostas de afectação dos excedentes realizadas;*
- *de propostas de melhoramento do funcionamento do BC.*

- (7) Coloque aos participantes a seguinte questão: «é necessário que a comissão de gestão do BC se reúna e porquê?»

Resposta:

- *É necessário que os membros da comissão de gestão se reúnam, particularmente , para:*
 - *discutir os problemas ligados ao funcionamento e à organização do BC;*
 - *coordenar e programar as actividades;*
 - *analisar e avaliar as actividades levadas a efeito;*
 - *controlar a conformidade das acções com as decisões da AG;*
 - *preparar o balanço da campanhas e as AG.*

- (8) Pergunte-lhes quantas vezes se deve reunir a comissão de gestão.

Resposta:

- *Pelo menos, uma vez em cada duas semanas durante o período de actividades intensas. A comissão deve reunir-se tão frequentemente quanto necessário em função dos problemas encontrados.*

- (9) Pergunte-lhes como se organiza uma reunião da comissão de gestão. Anote as diferentes respostas e resuma-as assim:

É necessário que o presidente prepare a reunião da comissão de gestão. Para isso ele terá que:

- *solicitar a cada um dos membros da comissão de gestão que prepare a apresentação das suas actividades;*
- *estabelecer a ordem de trabalhos;*
- *preparar os temas a tratar;*
- *solicitar aos membros que proponham o local e a hora da reunião,*

O presidente da comissão de gestão anima a reunião e deverá:

- *enunciar a ordem de trabalhos;*
- *apresentar os temas a tratar;*
- *dar a palavra a cada um ;*
- *tomar decisões com os membros presentes;*
- *tirar as conclusões da reunião;*

É redigida uma acta e transmitida ao bureau da OC, assim como ao secretário da AG.

- (10) Solicite aos participantes que recordem os títulos dos responsáveis eleitos da comissão de gestão.

Respostas:

- *presidente*
- *tesoureiro*
- *secretário*
- *adjuntos*

Explique que, normalmente, o gerente é uma pessoa remunerada, um empregado; não faz , pois, parte da comissão de gestão.

- (11) Solicite-lhes que apresentem as atribuições específicas de cada um dos membros da comissão.

Respostas:

- *O presidente:*
 - *supervisiona as actividades do BC;*
 - *ordena a utilização dos fundos do BC segundo as decisões tomadas em AG;*
 - *dá conhecimento ao « bureau » da OC e à AG.*

- *O tesoureiro:*
 - *guarda o dinheiro do BC;*
 - *executa as despesas e carrega as receitas;*
 - *tem o livro de caixa e o caderno de receitas, detém a caderneta de poupanças.*
- *O secretário:*
 - *elabora as actas da reunião.*
- *Os adjuntos:*
 - *substituem os titulares em caso de impedimento.*

(12) Solicite aos participantes que definam a comissão de gestão, as suas atribuições e a responsabilidade de cada um dos seus membros. Escreva todas as respostas no quadro.

Curso nº4:

O gerente

Objectivo

No final do curso, os participantes serão capazes de explicar a importância da função do gerente e determinar as suas atribuições.

Duração

2 h 00 a 2 h 30

Método pedagógico

Discussão dirigida

Suporte material

Quadro de giz

Desenvolvimento da acção de formação

- (1) Solicite aos participantes que recordem os títulos da comissão de gestão. Anote todas as respostas no quadro. Pergunte-lhes quais as pessoas directamente implicadas na gestão do BC para além dos membros da comissão de gestão. Anote as respostas no quadro:

– *o gerente*

– *os membros da comissão de controlo*

Sublinhe a palavra «gerente».

- (2) Coloque-lhes a seguinte questão: «o que é um gerente?». A partir das respostas, faça a síntese para chegar à seguinte definição:

«O gerente é a pessoa encarregada da gestão do stock (entrada, manutenção e saídas) e dos fundos colocados à sua disposição pelo tesoureiro, sob a supervisão da comissão de gestão».

Indique que, tendo em conta o seu nível de formação, que deve ser suficientemente elevado, ele é encarregado, em articulação com os outros membros da comissão de gestão, de participar no estabelecimento da conta de exploração e do balanço do BC. Ele é um empregado do BC e, por conseguinte, não é membro da comissão de gestão.

- (3) Diga aos participantes que, no final do curso, eles serão capazes de explicar a importância da função do gerente e de determinar as suas tarefas.
- (4) Solicite-lhes que citem as diferentes tarefas do gerente do BC. Anote todas as respostas no quadro:

- ele é responsável pelo stock, supervisiona e efectua as operações de compra e venda;*
- participa na elaboração do balanço e da conta de exploração do BC;*
- executa as decisões da comissão de gestão;*
- presta contas à comissão de gestão;*
- controla os seguintes documentos:*
 - livro de compras*
 - livro de stock*
 - livro de vendas*
 - livro de crédito.*

- (5) Analise com os participantes cada uma das tarefas do gerente acima citadas. Resuma-as dizendo que o gerente:

- é o responsável pelo stock, isto é, supervisiona as operações de compra, de ensacamento e de armazenamento. Verifica o estado do stock, avisa a comissão de gestão no caso de deterioração ou de ataque, participa na operação de tratamento;*
- cuida da manutenção do edifício e do material fixo;*
- efectua as operações de movimentos de pagamento a pronto ou a crédito;*
- gere os fundos colocados à sua disposição;*
- faz reverter ao tesoureiro os fundos provenientes das vendas;*

- *preenche os documentos contabilísticos sob a sua responsabilidade;*
- *estabelece, com a comissão de gestão, a conta de exploração e o balanço anual;*
- *presta contas à comissão de gestão e assinala qualquer dificuldade encontrada no exercício das suas funções.*

(6) Solicite aos participantes que descrevam o trabalho do gerente. Anote as respostas e classifique-as por ordem cronológica:

- *o gerente recebe o dinheiro do tesoureiro para as operações de compra segundo as decisões tomadas em AG;*
- *organiza as operações de compra :*
 - *compra de cereais no local;*
 - *organização da comissão de compra e entrega de fundos contra justificativo;*
 - *supervisão das operações de compra da comissão;*
 - *estabelecimento da situação financeira diária e prestação de contas à comissão de gestão ;*
 - *organização do transporte;*
 - *preenchimento do livro de compras e de stock.*
- *organiza as operações de recuperação dos créditos, preenche o livro de crédito e de stock, estabelece a situação financeira diária e presta contas à comissão de gestão;*
- *organiza o armazenamento e a conservação dos cereais(correcta colocação em depósito e tratamento preventivo);*
- *estabelece o balanço das compras com a comissão de gestão*
- *cuida da correcta manutenção do stock;*
- *participa na AG antes dos movimento;*
- *organiza os movimentos:*
 - *venda a pronto ou a crédito conforme as decisões da AG;*
 - *preenchimento dos livros de vendas e de stock;*
 - *estabelecimento da situação financeira diária;*
 - *entrega das receitas diárias ao tesoureiro contra justificativo;*
 - *prestação de contas à comissão de gestão;*
- *participa, com a comissão de gestão, no estabelecimento da conta de exploração e do balanço anual;*
- *participa na AG antes das compras da nova campanha.*

(7) Solicite a um participante que faça uma revisão das diferentes tarefas do gerente. Os outros participantes completarão, se necessário.

Curso nº5:

A comissão de controlo

Objectivo

No final do curso, os participantes serão capazes de explicar a importância da comissão de controlo e de determinar as suas atribuições.

Duração

2 h 00 a 2 h 30

Método pedagógico

Discussão dirigida

Suporte material

Quadro de giz

Desenvolvimento da acção de formação

- (1) Pergunte aos participantes como se pode saber se os fundos do BC são bem utilizados. Anote as diferentes respostas no quadro e faça ressaltar a noção de controlo:
 - *controlo de stock;*
 - *controlo de caixa;*
 - *controlo de gestão, etc.*

(2) Pergunte-lhes quem está encarregado do controlo.

Respostas:

- *a comissão de controlo;*
- *a comissão de gestão;*
- *o bureau⁵ da OC », etc.*

Anote todas estas respostas no quadro e sublinhe: «comissão de controlo».

- (3) Explique que os auditores são encarregados do controlo de gestão do BC. Constituem um órgão chamado comissão de controlo. O número de pessoas a eleger para estes postos é fixado em AG.
- (4) Solicite aos participantes que mencionem as atribuições da comissão de controlo

Respostas:

- *verificar os documentos de gestão e fazer a correspondência entre os diferentes documentos contabilísticos;*
 - *assegurar o controlo periódico da caixa e do stock e comparar com os documentos de gestão;*
 - *informar a comissão de gestão, o bureau da OC e dar conhecimento à AG do controlo de gestão ou de qualquer outro problema encontrado na gestão ou na organização.*
- (5) Discuta com os participantes cada uma das atribuições da comissão de controlo acima citadas. Resuma, dizendo que a comissão de controlo:
- *assegura o controlo periódico;*
 - *verifica a escrita dos documentos da contabilidade (livro de caixa, livro de receita, livro de stock, livro de compras, livro de vendas e livro de crédito);*
 - *faz correspondência entre os diferentes documentos;*
 - *faz o inventário físico dos stocks e das caixas, compara-os com os documentos correspondentes (livro de stock, livro de caixa);*
 - *preenche as fichas de controlo;*
 - *informa a comissão de gestão, a OC e presta contas à AG.*

⁵ No caso do BC pertencer a uma OC, esta possui um *bureau* executivo distinto da comissão de gestão do BC. A sua composição varia consoante os meios. Para que este *bureau* seja funcional, é necessário que a OC tenha várias actividades (várias unidades económicas). Se não for o caso, o *bureau* torna-se obsoleto e o seu papel é assumido pela comissão de gestão do BC.

- (6) Coloque aos participantes a seguinte questão: «quantas vezes é preciso efectuar um controlo no decurso do ano para evitar que os erros de gestão se acumulem?».

Após ouvir as diferentes respostas, indique que o número de controlos é deixado à apreciação da AG. Mas, em geral, são preconizados, pelo menos, quatro controlos por ano.

- (7) Coloque aos participantes a seguinte questão: «como efectuam os auditores o seu controlo num período de compra, de recuperação dos créditos, de movimento a pronto e a crédito?».

Respostas:

- *no período de compra:*
 - *verificam a correspondência entre a saída do dinheiro e o volume das compras;*
 - *verificam as quantidades compradas e comparam-nas com as quantidades em stock;*
 - *verificam a entrada dos saldos no livro de caixa;*
- *durante a recuperação de créditos:*
 - *verificam o preenchimento do livro de crédito e a passagem ao livro de stock (ao livro de caixa se for um pagamento em moeda)*
- *durante os movimentos a pronto pagamento:*
 - *verificam o livro de vendas e a passagem ao livro de caixa e ao livro de stock;*
- *durante os movimentos a crédito:*
 - *verificam o livro de crédito e a passagem ao livro de stock.*

- (8) Pergunte aos participantes como é que os auditores efectuam o controlo das receitas e das despesas.

Resposta :

- *verificam a escrita do livro de caixa em relação com as peças justificativas correspondentes;*
- *procedem à verificação dos cálculos no conjunto dos documentos;*
- *procedem aos inventários físicos de caixa e de stock e comparam-nos com os saldos do livro de caixa e do livro de stock;*
- *procedem às correcções das escritas com o gerente e o tesoureiro;*

- *estabelecem a ficha de controlo, informam a comissão de gestão e o bureau da AG dos resultados dos seus trabalhos.*

- (9) Solicite a um participante que resuma as atribuições dos auditores e que descreva a organização do seu trabalho. Solicite aos outros participantes que completem.

Curso nº 6:

As relações entre os diferentes órgãos de um banco de cereais

Objectivo

No final do curso, os participantes serão capazes de determinar as relações que existem entre os diferentes órgãos do BC.

Duração

2 h 30 a 3 h 00

Métodos pedagógicos

Discussão dirigida

Exercícios

Suportes pedagógicos

Quadro de giz

Quadro de feltro

Desenvolvimento da acção de formação

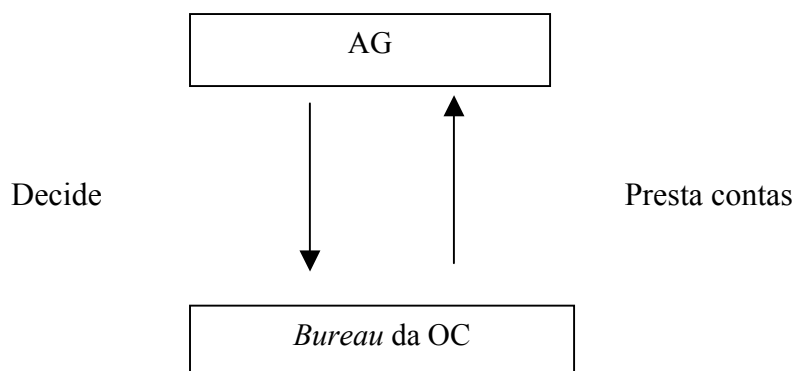
- (1) Explique aos participantes que os diferentes órgãos do BC têm relações funcionais.

Anote a palavra «relação» no quadro e enquadre-a.

- (2) Diga-lhes que, no final do curso, eles serão capazes de determinar as relações entre os diferentes órgãos do BC.

- (3) Solicite aos participantes que expliquem a relação entre a AG e o *Bureau* da OC.

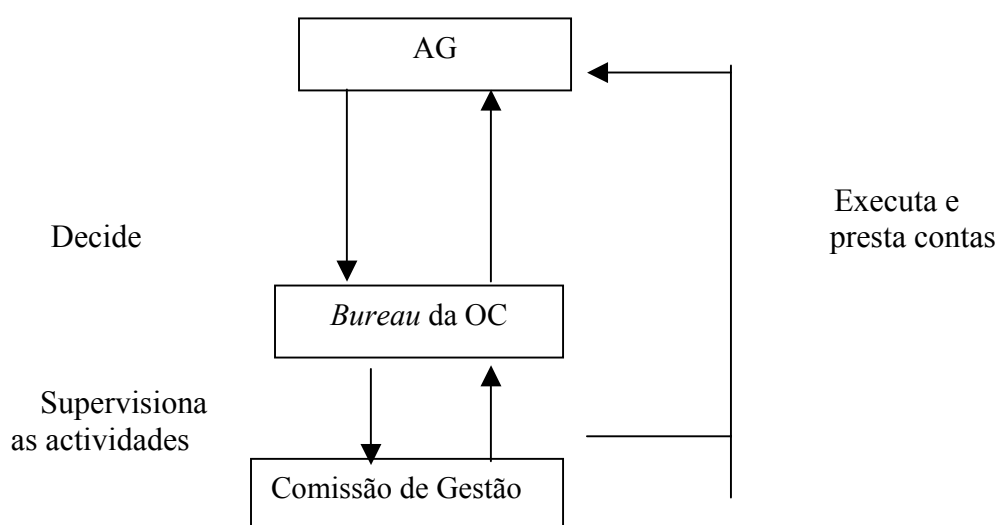
Apresente no quadro de feltro as figuras da AG e da OC da seguinte forma:



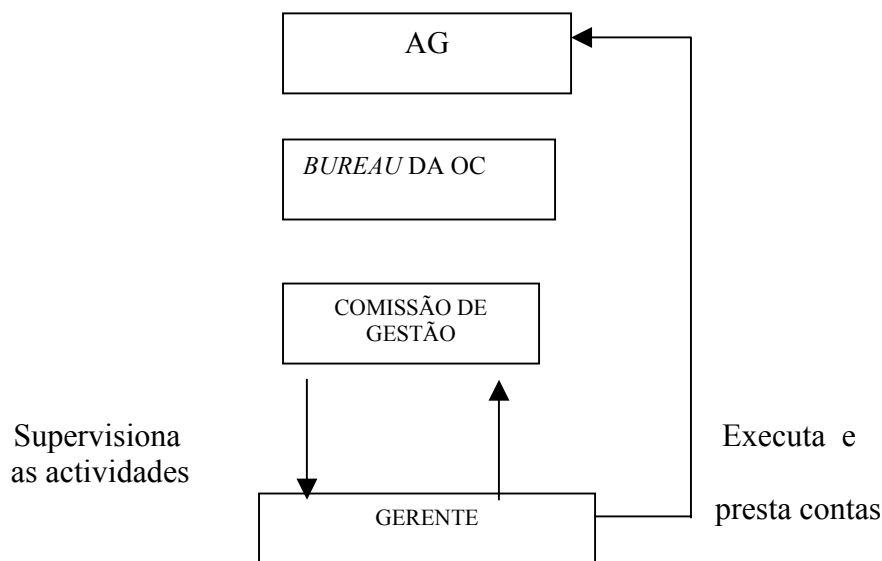
Explique aos participantes *que a AG decide sobre a orientação de todas as actividades, o bureau da OC presta contas à AG da execução destas actividades.*

- (4) Solicite aos participantes que descrevam a relação entre o *bureau* da OC e a comissão de gestão do BC. Anote todas as respostas e explique que *o bureau da OC supervisiona as actividades da comissão de gestão do BC. A comissão de gestão presta contas do funcionamento do BC ao bureau da OC e à AG.*

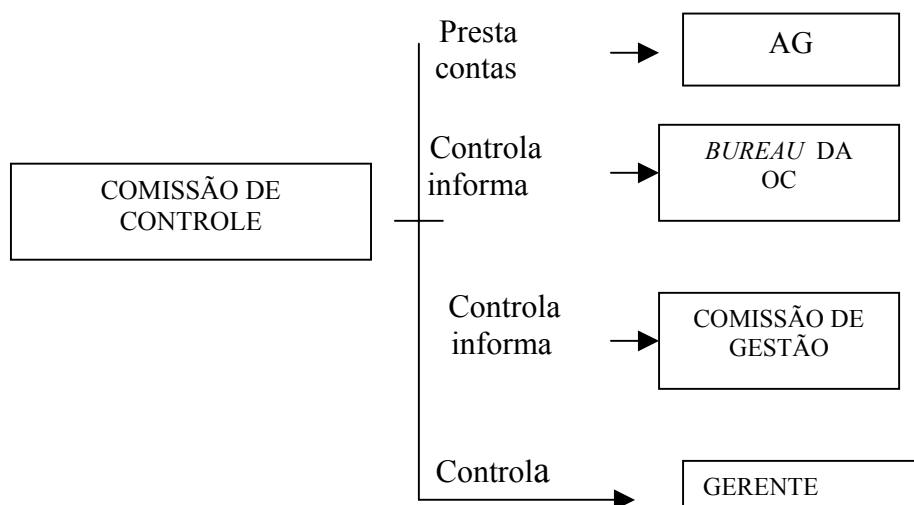
Faça a síntese apresentando as figuras da seguinte forma:



- (5) Solicite aos participantes que expliquem a relação que existe entre a Comissão de gestão e o gerente. Anote todas as respostas no quadro. Coloque a figura representando o gerente sob a da comissão de gestão e explique que *a comissão supervisiona as actividades do gerente, o qual presta contas à comissão de gestão e à AG do funcionamento do BC*. Resuma com a ajuda do seguinte esquema:



- (6) Solicite aos participantes que indiquem a relação que existe entre a comissão de controlo e os outros órgãos. Coloque as figuras representando diferentes órgãos no quadro de feltro.

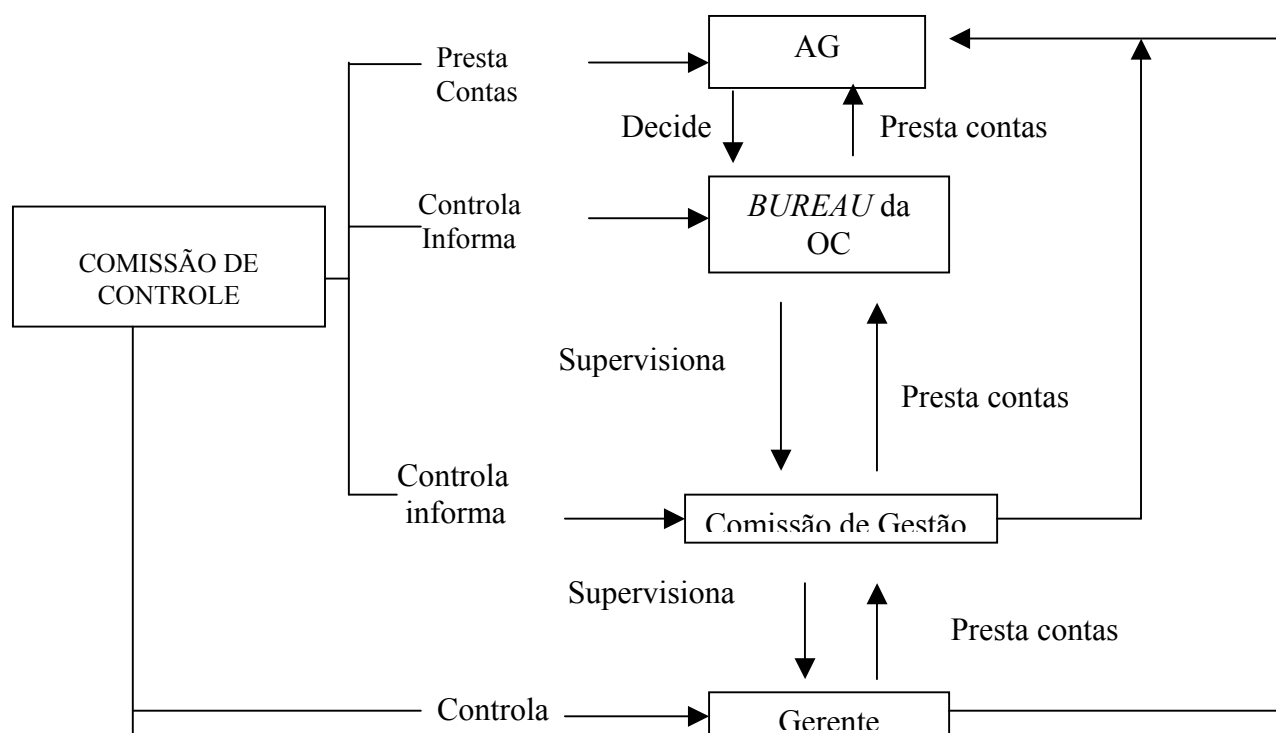


Lembre que a *comissão de controlo*, o *gerente*, a *comissão de gestão* e a *AG* são os principais órgãos do BC.

Explique o esquema dizendo que a comissão de controlo é encarregada de:

- *controlar as actividades do gerente da comissão de gestão;*
- *informar o bureau da OC e a comissão de gestão do resultado do controlo do trabalho do gerente;*
- *informar o bureau da OC dos resultados do controlo das actividades da comissão de gestão e do gerente;*
- *prestar contas à AG de todos os controlos efectuados.*

(7) Retire todas as figuras do quadro de feltro, coloque-as sobre uma mesa e faça reconstituir pelos participantes, etapa por etapa, o esquema global das relações entre os órgãos. Faça a síntese das relações apresentando o esquema seguinte:



Curso nº7: Regulamento interno de um banco de cereais

Objectivo

No final do curso, os participantes serão capazes de explicar a importância do regulamento interno do BC e de o elaborar.

Duração

3 h 00 a 4 h 00

Método pedagógico

Discussão dirigida

Suporte pedagógico

Exemplo de regulamento interno

Suportes materiais

Quadro de giz

Quadro de feltro

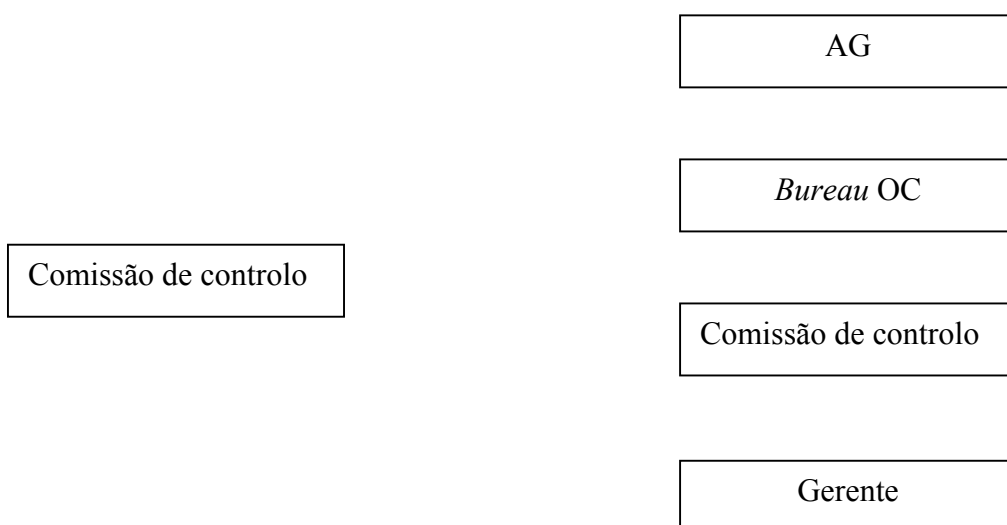
Desenvolvimento da acção de formação

- (1) Solicite a um participante que faça uma breve revisão sobre os órgãos do BC. Explique que *os diferentes órgãos funcionam segundo certas regras*.

- (2) Explique que *estas regras, que regulam a organização e o funcionamento do BC, constituem o regulamento interno.*
- (3) Diga-lhes que, no final do curso, eles serão capazes de explicar a importância do regulamento interno e de dirigir o processo da sua elaboração.
- (4) Pergunte aos participantes porque é tão importante o regulamento interno. Anote todas as respostas e retenha, em particular, as seguintes:
 - *assegurar uma boa gestão;*
 - *determinar as responsabilidades;*
 - *permitir aos membros conhecer o funcionamento do seu BC;*
 - *dominar o conjunto das actividades do BC.*
- (5) Lembre aos participantes que *a AG é o órgão supremo do BC. Ela é encarregada da tomada de decisões e é ela que elabora o regulamento interno.*
- (6) Explique que *a elaboração do regulamento interno é feita, pelo menos, em três etapas.* Anote-as no quadro:
 - *determinação do conteúdo (primeira AG);*
 - *redacção do projecto de regulamento interno;*
 - *discussão e adopção (segunda AG).*

1ª etapa: Determinação do conteúdo do regulamento interno

- (7) Lembre aos participantes *a organização do BC* apresentada no início do curso, fazendo a síntese com a ajuda das figuras sobre o quadro de feltro.



- (8) Explique aos participantes que *quando na posse da AG, o presidente apresenta a ordem dos trabalhos. Ele solicita a um membro do bureau que explique a organização do BC, as tarefas de cada órgão e as atribuições dos seus membros. Encarrega-se de animar a discussão sobre os pontos apresentados, as regras de boa gestão e os problemas encontrados na organização do BC. Este conjunto de elementos deve ser tido em conta pela comissão para a redacção do projecto de regulamento interno.*
- (9) Solicite aos participantes que descrevam o funcionamento do seu BC. Faça a síntese, destacando as seguintes actividades importantes:
- *os aprovisionamentos (compras e recuperações em espécie);*
 - *os movimentos;*
 - *o armazenamento e a conservação dos cereais;*
 - *a segurança e a utilização do dinheiro do BC.*
- (10) Diga-lhes que o presidente será encarregado de animar as discussões sobre o funcionamento do BC.

Explique que *é preferível trabalhar por actividade principal:*

- *descrever o desenrolar normal da actividade;*
- *fazer o levantamento dos problemas;*
- *encontrar soluções;*
- *decidir sobre as opções a tomar.*

- (11) Solicite-lhes que identifiquem os diferentes pontos que devem ser discutidos ao nível da actividade «compras»:

Anote as respostas no quadro:

- *quem é responsável pelas compras?*
- *quando são feitas as compras?*
- *como são organizadas as compras?*
- *quais são as relações entre os responsáveis das compras e os outros membros?*
- *qual o documento a utilizar para controlar as compras e quem tem esse documento?*

- (12) Peça aos participantes que identifiquem os pontos que devem ser discutidos ao nível da actividade «segurança e utilização do dinheiro». Anote os diferentes pontos no quadro:

- *onde está guardado o dinheiro ?*
- *quem guarda o dinheiro?*
- *que relação existe entre quem guarda o dinheiro e as outras pessoas implicadas na gestão (presidente do BC, gerente do BC, etc)?*
- *quem se ocupa do controlo da gestão do BC?*
- *quem é o signatário do livro de poupanças?*
- *quem decide sobre a saída do dinheiro da caixa?*
- *quais são as modalidades para tirar e utilizar o dinheiro?*

(13) Proceda da mesma forma para as outras actividades do BC, a saber: o armazenamento e a conservação dos *stocks*, os movimentos, as recuperações dos créditos, o estabelecimento do balanço da campanha e a repartição dos excedentes.

(14) Diga-lhes que *o presidente deve fazer a síntese das intervenções. O secretário da sessão anota as opções com vista à elaboração do projecto de regulamento interno.*

(15) Coloque aos participantes a seguinte questão: «o que é preciso fazer quando uma pessoa não respeita o regulamento interno?».

Resposta:

- *é preciso aplicar sanções.*

Explique-lhes que, durante a AG, é preciso animar uma discussão sobre as seguintes questões:

«em que casos é necessário prever sanções?»

«quais os tipos de sanções a aplicar?»

(16) Diga-lhes que *o presidente fará, no final da AG, a síntese das discussões. As opções retidas servirão para a elaboração do regulamento interno.*

2ª etapa: Redacção do projecto do regulamento interno

(17) Distribua um exemplar do regulamento interno tipo que figura em anexo. Faça com que seja lido pelos participantes.

(18) Explique que, *na reunião para redacção do projecto do regulamento interno, este documento pode servir de memorando, tendo, contudo, em conta as opções destacadas na primeira AG.*

- (19) Diga-lhes *que, na redacção, é preciso proceder por capítulos; estes são os pontos importantes do regulamento interno, como, por exemplo, os órgãos. Os capítulos são subdivididos em artigos. Dão os detalhes da forma mais clara e concisa possível para permitir a compreensão do texto e evitar as divergências de interpretação.*

3ª etapa: A apresentação do projecto de regulamento interno na segunda AG e a sua adopção.

- (20) Diga-lhes *que o presidente da sessão lerá, perante os membros, o projecto de regulamento interno redigido pelo bureau da OC e pela comissão de gestão do BC. Para maior facilidade, ele lerá capítulo por capítulo. No fim de cada capítulo, animar-se-á uma discussão para se chegar finalmente à adopção do texto antes de passar ao capítulo seguinte. Depois de ter redigido todos os capítulos, far-se-á uma segunda leitura do conjunto do documento. A adopção definitiva do regulamento interno será efectuada por votação de braço no ar.*
- (21) Diga-lhes *que será acrescentada uma última cláusula a adoptar. Esta diz respeito às futuras emendas ao regulamento interno que se tornem necessárias no decurso do funcionamento do BC. Estas emendas devem ser decididas em AG.*

Exemplo de regulamento interno de um banco de cereais

Capítulo 1: Definição, finalidade e objectivos

1.1. Definição

O BC é uma unidade económica que realiza, por conta dos seus membros, operações de colecta, armazenamento, conservação e venda de cereais, com vista a assegurar a segurança alimentar e a promoção do mundo rural.

1.2. Objectivos

Contribuir para a segurança alimentar em período de penúria através de um aprovisionamento regular de cereais, permitindo:

- adquirir cereais localmente em melhores condições (lucro, acesso fácil,...);
- procurar contrapartidas financeiras, aumentar o fundo de maneoio ou investir em outras actividades comunitárias.

Capítulo 2 : Os beneficiários

Os membros da organização campesina (OC) são, por direito, os beneficiários do BC.

Capítulo 3: Direitos e deveres dos membros

3.1. Direitos dos membros

Os membros da OC têm direito:

- a participar nas AG e votar;
- a serem candidatos à eleição dos membros da comissão de gestão ou da comissão de controlo;
- a beneficiar das vantagens concedidas pelo BC.

3.2. Deveres dos membros

Os membros da OC devem obrigar-se a :

- respeitar escrupulosamente o presente regulamento interno;
- participar nas AG;
- participar nos trabalhos de interesse comum próprios do BC;
- não desenvolver uma actividade que possa lesar o bom desenvolvimento do BC;
- não utilizar os cereais do BC senão para auto-consumo familiar;
- respeitar as decisões tomadas em AG.

Capítulo 4 : A assembleia geral ordinária e a assembleia geral extraordinária

4.1. A assembleia geral ordinária

a) Composição

A AG ordinária é composta por todos os membros da OC. É presidida pelo presidente da OC ou, em caso de impedimentos, pelo vice-presidente.

b) Quorum

As deliberações da AG são válidas se houver quorum. O número de membros presentes necessários é fixado em 50% + 1. O princípio de um voto por pessoa é obrigatoriamente observado. As decisões são tomadas pela maioria absoluta ou simples.

c) Atribuição

A AG ordinária é soberana.

Elege e avalia a comissão de gestão, o gerente e a comissão de controlo.

Fixa as condições de compra e venda (modo de aquisição, modo de movimento, preço).

Autoriza as despesas superiores a 100.000 F.

Aprova as contas do BC.

Decide sobre a utilização dos benefícios.

Decide a exclusão de um membro enquanto beneficiário.

- Demite, conforme o caso, os membros da comissão de gestão, o gerente ou a comissão de controlo.
- Aprova e modifica o regulamento interno do BC.

a) *Periodicidade das AG*

A AG reúne-se, pelo menos, duas vezes por ano antes da campanha de compras e a dos movimentos.

b) *Apresentação do balanço da campanha*

O balanço da campanha será apresentado, de preferência, aquando da AG convocada para a nova campanha de compras.

c) *Acta*

Cada AG deve elaborar uma acta, em duplicado, num prazo de uma semana e levá-las ao conhecimento dos membros.

4.2. *A Assembleia geral extraordinária*

A AG extraordinária pode ser convocada pelo presidente da OC, pelo presidente da comissão de gestão, a pedido da comissão de controlo ou de um quarto dos membros, para resolver problemas específicos.

Capítulo 5 : A comissão de gestão

A comissão de gestão é o órgão executivo das decisões tomadas em AG.

5.1. *Atribuições*

A comissão de gestão ocupa-se de todas as actividades que concorrem para o bom funcionamento do BC:

- organizar a venda e compra de cereais;
- apresentar o balanço da campanha;
- fazer respeitar o regulamento interno;
- assegurar o bom manuseamento dos documentos contabilísticos.

5.2. Composição da comissão de gestão

A comissão de gestão é constituída por 3 a 7 membros:

- o presidente
- o tesoureiro
- o secretário
- os adjuntos

5.3. Eleição da comissão de gestão

Os seus membros são eleitos por maioria simples pela AG, de entre os membros da OC.

5.4. Condição de elegibilidade

Para ser elegível, é preciso preencher as seguintes condições:

- gozar da confiança dos membros da OC;
- habitar na aldeia;
- ser alfabetizado ou ter possibilidade de aprender;
- ter boas qualidades morais.

5.5. Duração do mandato

A duração do mandato é de 2 a 3 anos, renovável.

5.6. Função e atribuições dos membros

a) O presidente

Supervisiona e coordena as actividades do BC.

Autoriza as despesas em conformidade com as decisões da AG.

Presta contas à AG da gestão do BC.

b) O tesoureiro

Guarda o dinheiro e o livro de poupança.

Não efectua qualquer despesa sem justificativo ou autorização do presidente.

Tem actualizado o livro de caixa e o livro de recibos.

c) O secretário

Elabora as actas das reuniões.

d) Os membros da comissão de controlo

Controlam a gestão do *stock*.

Verificam os documentos de gestão.

Verificam a caixa.

Prestam contas à comissão de gestão e à AG.

e) O gerente

Executa as decisões tomadas pela comissão de gestão.

É responsável pelo *stock*.

Garante os seguintes documentos contabilísticos:

- livro de *stock*;
- livro de compras;
- livro de vendas;
- livro de crédito;

Detém, só ele, as chaves do armazém.

Elabora um relatório mensal e o balanço das contas de exploração.

f) Gratuidade das funções

O trabalho no seio da comissão de gestão e da comissão de controlo é voluntário. Apenas o gerente pode ser remunerado a título de empregado, conforme decisão tomada em AG.

Capítulo 6: As compras de cereais

Os membros devem vender os seus cereais prioritariamente ao BC, consoante a quantidade fixada em AG.

6.1. Período das compras

Situa-se entre Dezembro e Fevereiro.

6.2. Preços de compras

Após prospecção dos mercados, os preços serão fixados em AG, segundo os seguintes critérios:

- disponibilidade dos cereais;
- natureza e qualidade dos cereais;
- preços oficiais e preços locais.

6.3. Organização das compras

a) Compras na aldeia

O gerente encarregar-se-á das actividades ligadas às compras (recepção, pagamento, armazenamento) directamente ao BC.

b) Compras fora da zona

A AG designará a comissão de compras e fixará as modalidades e as atribuições dos seus membros.

Capítulo 7: O armazenamento dos cereais

Todos os cereais pertencentes ao BC devem ficar em armazém.

O gerente deve controlar regularmente o *stock*.

O *stock* deve ser renovado após dois anos de conservação. (operação branca)

Todos os membros da OC devem tomar parte nas operações de armazenamento (tratamento, ensacamento, empilhamento,...).

O tratamento fitossanitário deve ser feito regularmente.

Capítulo 8: Movimento dos cereais

O período de movimentos situa-se entre Maio e Setembro.

A AG tem competências para decidir sobre o movimento fora deste período.

As modalidades de movimentos são fixadas em AG (vendas a pronto, empréstimos em espécie).

Os membros da OC têm prioridade.

O gerente, sob a supervisão da comissão de gestão, é responsável pelo movimento dos cereais.

O gerente elaborará um balanço de movimentos no final do período dos movimentos (fim de Setembro).

Capítulo 9: As recuperações

9.1. Recuperação em espécie

A recuperação em espécie é feita durante e após as colheitas.

A comissão de gestão é responsável pela recuperação dos créditos internos entre Novembro e Janeiro.

Qualquer reembolso deve ser feito no armazém dos *stocks* antes da data limite fixada na AG. Os dias e horas para a recuperação serão fixados em AG.

9.2. Recuperação em moeda

Faz-se antes da campanha de compras dos cereais.

A comissão de gestão é responsável pela recuperação dos créditos internos. O período situa-se entre Novembro e Dezembro. Os dias, horas e locais de recuperação serão fixados em AG.

9.3. Modalidades

A comissão de gestão presta contas da situação das recuperações em espécie e em moeda à AG.

Apenas a AG tem competência em matéria de adiantamento de recuperação de um crédito.

Ultrapassado o prazo de reembolso, a AG pode aplicar sanções.

Capítulo 10: A gestão do dinheiro

10. 1. A conta bancária

É obrigatória a abertura de uma conta bancária ou de um livro de poupança em nome do BC .

O tesoureiro e o presidente da OC podem efectuar os levantamentos de dinheiro.

10. 2. A caixa

Fora dos períodos de compra e venda, o montante máximo em caixa não pode ultrapassar 50.000 F (montante fixado em AG).

Contudo, pode ser efectuado um controlo extraordinário, quando necessário, devendo ser objecto de uma acta.

Capítulo 11: Os documentos contabilísticos

À excepção do livro de caixa e do caderno de receitas de responsabilidade do tesoureiro, todos os outros documentos contabilísticos do BC ficam na posse do gerente.

Capítulo 12: A afectação dos benefícios

A AG é soberana quanto à afectação dos lucros do BC. A repartição faz-se conforme o seguinte plano:

- aumento de capital do BC;
- reembolso das dívidas junto dos organismos de crédito;
- autofinanciamentos de novas unidades económicas ou de infra-estruturas com carácter social na aldeia;
- participação no financiamento da formação dos membros.

Capítulo 13: As sanções

As sanções aos membros são tomadas em AG. Elas vão desde a suspensão do direito ao crédito e à venda dos cereais até à exclusão do beneficiário do BC.

Qualquer membro com o reembolso dos créditos em atraso não pode pretender um novo empréstimo antes do reembolso do débito anterior.

Qualquer membro ausente das reuniões, sem motivo válido, pode expor-se a sanções nas modalidades fixadas em AG.

Podem ser desencadeados procedimentos judiciais pelas autoridades competentes (OC, autoridades político-administrativas, fiadores) em caso de absoluta necessidade.

A comissão de compras, tal como o gerente, deve reembolsar as perdas constatadas ao seu nível.

Qualquer membro que não venda os seus produtos ao BC não terá direito às vantagens concedidas aos outros membros, salvo recomendação contrária da AG.

Em caso de sinistro ou de roubo, a AG é obrigada a mandar reparar os danos e a dirigir um requerimento às autoridades competentes.

Capítulo 14: Modificação do regulamento interno

Qualquer modificação do presente regulamento interno é decidida em AG, por maioria absoluta.

O quorum de presenças necessário para esta AG deve ser de 75% dos membros.

Bibliografia

ACOPAM, Sous-projet NER/001: «La Banque Céréalière, Manuel de procédures» (Maradi, document non publié, 1983).

ACOPAM, Sous-projet NER/001: «La Banque Céréalière, Manuel de présentation du Diaporama» (Maradi, document non publié, 1987).

ACOPAM, Sous-projet BKF/001: «Guide d'Appui et Suivi des Unités Économiques» (Zorgho, document non publié, 1987).

ACOPAM, Cellule Formation Dakar: «Manuel de formateurs, les documents de gestion d'une Banque Céréalière – I»(Dakar, document non publié, 1989).

FAO: «Manuel pour l' établissement, les opérations et la gestion des banques de céréales» (Rome, 1985).

ICI/Plant Protection Division: «Les insectes nuisibles des récoltes stockées» (Surrey, Angleterre).

MAG-EL/DPOR-GER/UNC/ACOPAM: «Stratégie Nationale des Banques Céréalières au Niger» (Niamey, 1992).

ONAT/ACOPAM: «Module Organisation Villageoise en gestion des terroirs» (Ouagadougou, document non publié, 1993).

République du Burkina Faso [Ministère de l'Eau/FEER]: «Stratégie Nationale en matière des Banques de Céréales au Faso» (Ouagadougou, 1993).

République du Sénégal (Ministère de l' Agriculture): «Stratégie Nationale en matière des Banques de Céréales Villageoises du Sénégal» (Dakar, 1993).

