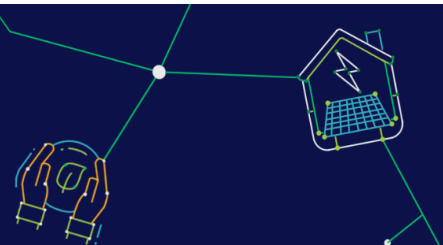




EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO E RESILIÊNCIA PARA PEQUENAS COOPERATIVAS: RELATOS DO PROJETO PILOTO COOPERTRILHAS - SISTEMA OCB/GO

PROFESSIONALIZATION OF MANAGEMENT AND RESILIENCE FOR SMALL COOPERATIVES: REPORTS FROM THE COOPERTRILHAS PILOT PROJECT - OCB/GO SYSTEM

Autor(es): Bruno Costa da Fonseca¹; Gracielle Couto Carvalhaes¹; Emanuell
Lopes Barros Oliveira²; Ilaurénice Lopes Sampaio¹; Guilherme Alves Salomão².

Filiação: SESCOOP/GO¹; OCB/GO².

E-mail:

bruno.fonseca@sescopgo.coop.br;gracielle.cc@gmail.com;emanuell.lopes@ocbg
o.coop.br;ilaurénice.lopes@sescopgo.coop.br;guilherme.salomao@ocbgo.coop.br

Modalidade: Relatos de Experiência

Resumo

Este relato de experiência tem como objetivo apresentar o Projeto Trilha de Desenvolvimento para Pequenas Cooperativas - Coopertrilhas, um produto de apoio às cooperativas que possuem uma estrutura de gestão e organização social limitada. O Projeto prevê a aplicação de uma jornada de desenvolvimento que envolve diagnóstico organizacional, capacitação e entrega de um instrumento de gestão personalizado para a cooperativa. Para tanto, utilizamos metodologias ágeis, equipes multidisciplinares e conduzimos um piloto com três cooperativas ao longo do ano de 2022.

Palavras-chave: Cooperativas; Gestão; Métodos Ágeis.

Abstract

This experience report aims to present the Development Trail Project for Small Cooperatives - Coopertrilhas, a support product for cooperatives that have a limited management and social organization structure. The project provides for the application of a development journey that involves organizational diagnosis, training, and the delivery of a personalized management tool for the cooperative. To achieve this, we use agile methodologies, multidisciplinary teams, and conducted a pilot with three cooperatives throughout the year 2022.

Key words: Cooperatives; Management; Agile Methods.

1. Introdução

O papel e a eficiência das ações da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) no apoio às pequenas cooperativas, em especial aquelas ligadas à reciclagem e à agricultura familiar, são temas de debates intensos há bastante tempo. No campo ideológico, o debate é ainda mais complexo e coloca em jogo duas perspectivas distintas. De um lado, encontram-se os movimentos vinculados à



Economia Solidária¹, que defendem práticas econômicas baseadas na cooperação e no trabalho coletivo. De outro, estão os grupos associados ao "cooperativismo tradicional", expressão utilizada para descrever aquelas cooperativas que seguem rigorosamente as normas estabelecidas pela Lei 5764/71 e demais desdobramentos jurídicos. Este debate traz à tona questões importantes sobre a natureza, representatividade e o propósito das cooperativas em sua origem, bem como sobre as melhores maneiras de garantir a sustentabilidade e o desenvolvimento dessas organizações.

O Sistema OCB/GO² possui um grande número de iniciativas de formação profissional, sendo, com efeito, a principal forma de atender as cooperativas atualmente. No ano de 2021, mais de 165.427 cooperados, empregados e dirigentes foram capacitados em cursos de qualificação, aperfeiçoamento, formação e pós-graduação. Porém, o Sistema desenvolve muitas outras ações igualmente importantes, tais como diagnósticos de desenvolvimento organizacional; ações de promoção social; soluções na área de inovação; apoio em constituição de novas cooperativas e nas assembleias; apoio técnico em projetos de intercooperação; entre outros.

Essas iniciativas, entretanto, têm uma baixa usabilidade pelas cooperativas de menor porte. Existe uma correlação entre o tamanho da cooperativa e o uso dos serviços do Sistema, ou seja, quanto maior a cooperativa em números de receita, cooperados e colaboradores maior é a utilização do que o Sistema tem a oferecer. Isto pode ser explicado por vários fatores como número de demandas de capacitações, mão-de-obra para execução das ações, valores de direito³, interesse nos serviços, distanciamento geográfico ou filosófico etc. Neste contexto, duas prioridades estratégicas têm orientado as ações do Sistema: "Crescimento nos números do cooperativismo" e "Sistema mais próximo das cooperativas". Olhando para essas prioridades o Sistema entendeu que era cogente criar um "novo produto" que atendesse as necessidades das pequenas cooperativas, isto é, possibilitar a aproximação com estas cooperativas e, concomitantemente, ensinar a melhoria de sua gestão e de seus números por meio de capacitações.

Destarte, este *paper* tem por intento apresentar as experiências de um projeto piloto que buscou promover o aprimoramento e a profissionalização da gestão de pequenas cooperativas através de uma trilha de desenvolvimento das capacidades dos associados e colaboradores. O projeto buscou integrar soluções de diversas áreas do Sistema em uma jornada que, ao final, entregasse um produto prático de gestão a cooperativa, o que intitulamos de Produto Estruturado de Iniciativas. Entendemos que a capacitação *per si* - embora muito importante no processo - em

¹ A Economia Solidária é uma forma de organização econômica que se baseia em valores e princípios como a solidariedade, a democracia, a autonomia e a participação social. Ela se diferencia da economia convencional capitalista por seus objetivos sociais e comunitários, visando satisfazer primeiramente as necessidades humanas, em contraposição a busca do lucro como objetivo principal (SINGER, 2000a; 2000b; 2002).

² Composto pelo SESCOOP/GO, OCB/GO e FECOOP GO/TO.

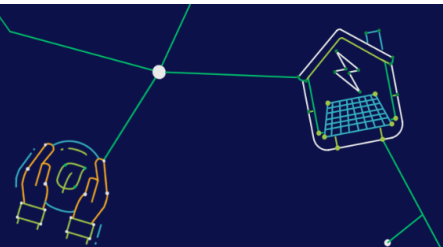
³ Entende-se "valores de direito" como o recurso disponível para cada cooperativa utilizar em projetos junto ao Sistema.



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



alguns casos não contribuem para sanar os problemas existente nessas cooperativas, pois as metodologias utilizadas acabam não sendo adequadas para o público-alvo. Estas cooperativas possuem necessidades de sobrevivência mais urgentes e sem um modelo prático de orientação o processo educacional é pouco aproveitado. Neste contexto, o projeto percorre por algumas premissas básicas, que são: mobilização da cooperativa; diagnóstico situacional e matriz de prioridade; capacitação e desenvolvimento; e construção do Produto Estruturado de Iniciativas.

2. Contexto

O modelo de negócio cooperativo consiste em uma forma de organização econômica baseada em princípios democráticos e solidários, que tem como objetivo primeiro maximizar a satisfação e o bem-estar de seus membros. Assim, as cooperativas são organizações autônomas de propriedade e controle democrático, cujos membros trabalham juntos para atingir seus objetivos econômicos e sociais. Estamos falando de um movimento que congrega mais de 3 milhões de cooperativas no mundo, com uma estimativa de 1 bilhão de cooperados e o faturamento das 300 maiores cooperativas corresponde a US\$ 2,18 bilhões. São mais de 280 milhões de empregos diretos gerados, representando 4% da população mundial (OCB, 2022).

Dentre as principais características do modelo de negócio cooperativo, a "dupla natureza" se configura como elemento central deste trabalho. Segundo Novkovic, Puusa e Miner (2022), a "dupla natureza" das cooperativas refere-se à combinação de características empresariais e sociais em uma mesma organização. Enquanto as cooperativas devem ser eficientes e competitivas como empresas, elas também devem seguir princípios democráticos, solidários e sociais. Puusa, Hokkila e Varis (2016), por sua vez, destacam que as cooperativas precisam equilibrar suas finalidades econômicas e sociais, além de garantir a satisfação de seus membros e promover a democracia participativa na governança da organização. Essa equação complexa é um desafio para a gestão das cooperativas, mas também é o que garante sua sustentabilidade a longo prazo, mantendo sua identidade e a perenidade do negócio. Portanto, a "dupla natureza" é uma das características distintivas do modelo cooperativo, uma condição *sine qua non* amplamente estudada e discutida pela teoria cooperativista.



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo

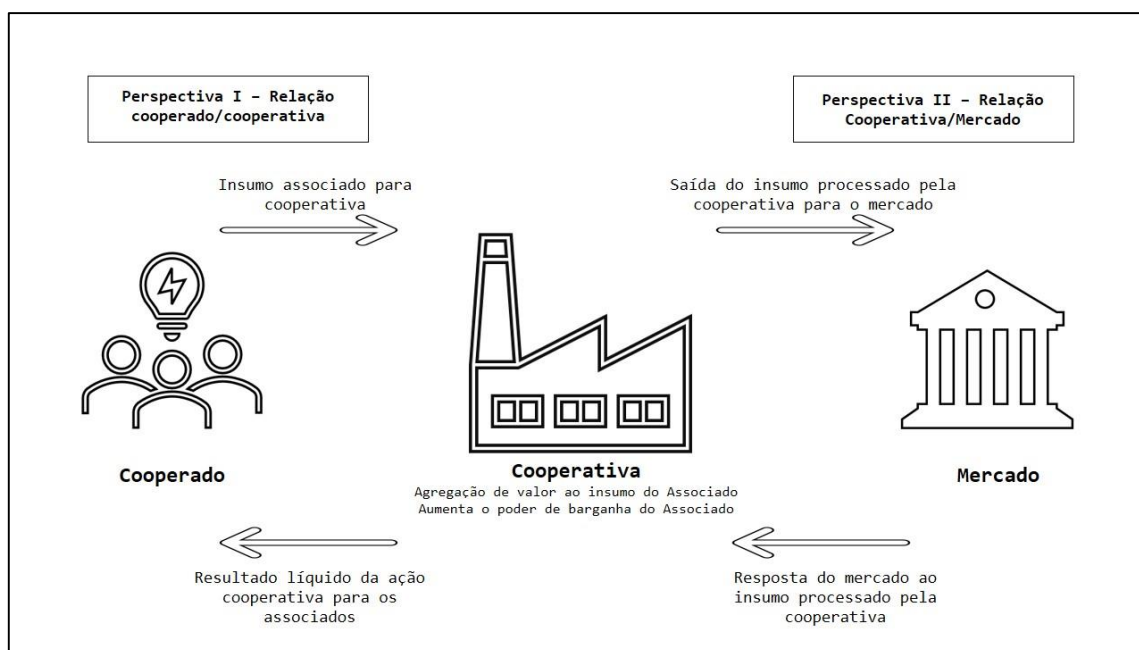


Figura 1 – “Dupla natureza” das sociedades cooperativas

Fonte: FONSECA et al., 2023.

Conforme a Figura 1, o pleno desenvolvimento da gestão das cooperativas deveria funcionar à medida que a Perspectiva II (Relação Cooperativa/Mercado) incentive o funcionamento da Perspectiva I (Relação Cooperado/Cooperativa) e vice-versa, em uma lógica quase que circular. Ou seja, quanto mais retorno financeiro a cooperativa consegue em sua relação com o mercado mais incentivo é gerado no âmbito do associativismo, aumentando, com efeito, a participação social na cooperativa. Por outro lado, o aumento da participação na cooperativa, tanto do ponto de vista da participação democrática quanto na entrega de produtos ou serviços, gera um aumento na escala de produção/entregas e, consequentemente, o poder de barganha junto ao mercado.

Nas pequenas cooperativas há alguns temas prioritários que atingem as duas Perspectivas da cooperativa (associativismo e mercado), mas, via de regra, a Perspectiva II (Relação Cooperativa/Mercado) é a mais crítica. Estes temas, listados abaixo, foram a chave teórica de construção do projeto apresentado ao longo deste artigo. A hipótese de construção do projeto está pautada na ideia de que inevitavelmente as pequenas cooperativas enfrentam alguns destes temas, e o percurso para assegurar sua sustentabilidade está atrelado, em alguma medida, em resolver problemas basilares do negócio:

1. Perspectiva I – Cooperado/Cooperativa

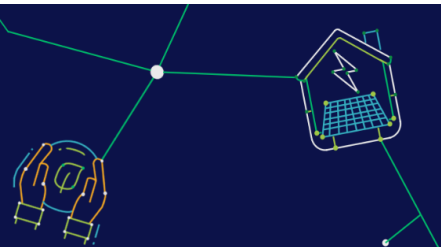
a. Cooperativismo/Organização do Quadro Social: Um dos grandes desafios está no entendimento do associado do que é uma cooperativa, dos seus deveres e direitos enquanto associado. Muitos cooperados se colocam como empregados da



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



cooperativa (cooperativas de reciclagem, por exemplo) ou como simples fornecedores de insumos (cooperativas de agricultura familiar, por exemplo). Estão sempre muito sujeitas às ações dos atravessadores e a fidelização do cooperado é um desafio constante. Problemas nas relações sociais são frequentes, tais como discussões, assimetria de informação, problemas de sucessão e ausência de liderança;

2. Perspectiva II – Cooperativa/Mercado

b. Gestão Básica: A falta de preparo das lideranças e de profissionalização da gestão das cooperativas tem sido um dos fatores críticos de insucesso dos empreendimentos. Quanto menor a cooperativa, menor sua capacidade de ter uma gestão profissional. Falta, além disso, conhecimentos básicos dos fundamentos da administração e contabilidade cooperativista.

c. Acesso a mercados: Tudo que concerne ao acesso de mercados extremamente competitivos e escoamento de produção é um grande desafio para as pequenas cooperativas. Avançar na conquista de *Market Share* requer investimentos em Marketing e Publicidade que, por sua vez, requer recursos financeiros e conhecimento. No entanto, o acesso a mercados por muitas cooperativas está travado em problemas mais básicos como não possuir veículos próprios e logística básica de distribuição ineficiente e longe dos grandes centros. Além disso, nos primeiros anos de vida do negócio há uma dificuldade de agregar valor ao produto/serviços e, com isso, aumentar a margem nas vendas. Margens apertadas, por sua vez, incide em baixa capacidade de retorno ao cooperado, de pagamento das suas obrigações, menor flexibilidade tendo em vista flutuações no mercado, aumento no valor de matérias-primas e ao surgimento de crises, tal como visto pela Pandemia do Covid 19. Por vezes, o acesso aos mercados está comprometido pela dependência das compras institucionais (como no caso das cooperativas de agricultura familiar) e das parcerias público-privadas para o recolhimento da produção (como no caso das cooperativas de reciclagem).

d. Desafios financeiros: Além da pouca capacidade da cooperativa de gerar caixa e aumentar as margens da sua produção/serviços (muitas vezes pelo que foi constatado no tópico anterior de acesso a mercados) as pequenas cooperativas têm o desafio de fazer o controle financeiro adequado, controlar as entradas e saídas, ter uma peça orçamentária que dê previsibilidade de suas obrigações e receitas. Neste contexto, entre os fatores preponderantes que agravam a saúde financeira das pequenas cooperativas estão a falta de conhecimento acerca do funcionamento do negócio, dificuldade de acesso a crédito e falta de capital para investimento.

Outro aspecto relevante de se considerar é que muitas dessas pequenas cooperativas já nascem inexequíveis do ponto de vista da viabilidade do negócio. Isso se dá pela falta de um Plano de Negócios estruturado ou algum tipo de instrumento que traga o mínimo de construção técnica-teórica de que aquele empreendimento poderá dar retorno a médio/longo prazo. Prioritariamente a médio prazo, uma vez que os associados na maior parte das vezes não possuem capital para esperar a maturidade do negócio. De acordo com informações do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) a taxa de mortalidade



dos pequenos empreendimentos no Brasil é alta, especialmente nos primeiros anos de vida. Alguns dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicam que mais de 40% dos empreendimentos abertos no Brasil fecham antes de completar cinco anos de vida. Não vamos considerar aqui aquelas cooperativas que nascem como forma de “fazer politicagem” e gerar vantagens para um grupo que não é o verdadeiro beneficiário daquele empreendimento. Este é outro grupo de cooperativas que já nascem destinadas ao fracasso e não é objeto deste artigo.

3. Descrição da Experiência

O objetivo do projeto consiste em proporcionar uma trilha de desenvolvimento e capacitação para pequenas cooperativas com uma entrega que intitulamos de Produto Estruturado de Iniciativas, que consiste na entrega final da Trilha, ou seja, é uma entrega de valor baseado em um *gap* encontrado em um diagnóstico e adaptado à realidade da cooperativa. Uma das premissas do Projeto é que este Produto possa “ser lido” pela cooperativa e passível de execução. Neste contexto, um Plano de Negócios pode ser um ótimo Produto entregue, no entanto, dificilmente, os cooperados de uma cooperativa de agricultura familiar, por exemplo, teriam condições de “ler” este plano. Termos como “Período de Payback”, “Valor Presente Líquido (VPL)”, “Taxa Interna de Retorno (TIR)”, entre outros, são distantes de sua realidade, embora seja um ótimo instrumento de gestão. Mas, um simples Plano de Ação com “o quê”, “quem” e “quando” pode ser possivelmente executado e funcionar como um ótimo instrumento de mudança. Em outras palavras, a entrega se refere a uma ferramenta ou metodologia que proporcione a cooperativa uma direção para resolução de uma de suas dores mapeadas.

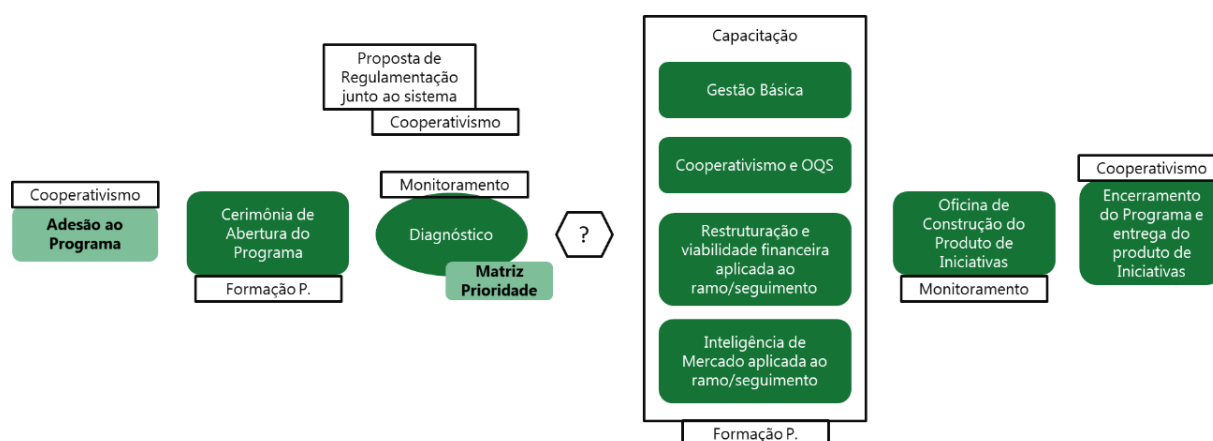
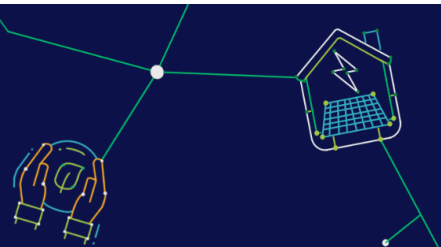


Figura 2 – Minimum Viable Product (MVP) da Trilha

Fonte: FONSECA et al., 2023.

Do ponto de vista de sua lógica de execução, o Projeto é composto pelas seguintes etapas: a) mobilização das cooperativas envolvidas e aceite do projeto;



diagnóstico e matriz de prioridades; capacitação dos envolvidos; construção do Produto Estruturado de Iniciativas e entrega final. Assim, uma segunda premissa consistiu na integração das áreas finalísticas do Sistema e potencialização dos serviços já existentes. Conforme a Diretriz Nacional de Atuação do SESCOOP os serviços entregues as cooperativas são parte de um processo macro, integrado entre as áreas finalísticas. A Diretriz preconiza um modelo de atuação que considera o desenvolvimento humano, visando à redução das lacunas de competências essenciais para o crescimento e desenvolvimento organizacional, segundo as necessidades identificadas via diagnósticos situacionais na cooperativa (SESCOOP, 2018).

Na prática, a integração das áreas finalísticas, quais sejam: Formação Profissional, Monitoramento e Promoção Social é um desafio constante. Pelas suas particularidades (regionalidade, porte, número de colaboradores etc.) as Unidades Estaduais se organizam da melhor forma nessa entrega dos serviços. O Sistema OCB/GO se estruturou em uma Gerência de Cooperativismo desde 2022 que, entre as atribuições, estão o fortalecimento da integração das áreas finalísticas. Com isso, o Coopertrilhas nasceu com a proposta de equipes multidisciplinares e intersetoriais, considerando as áreas de Formação Profissional e Promoção Social, Monitoramento – SESCOOP/GO e Cooperativismo - OCB/GO.

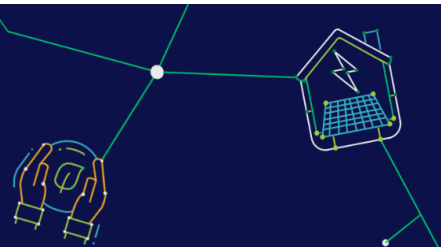
Assim, temos a terceira premissa que fundamentou as características essenciais do Projeto: Equipes horizontais e autogestionárias, funcionando como pequenos *squads*,⁴ um Scrum Master⁵ e a supervisão das Coordenações/Gerência. Cada *squad* era responsável por uma cooperativa, acompanhando-a do início ao fim da Trilha. A liderança foi compartilhada, a depender da etapa em que estivesse a Trilha e um dos membros protagonizava o processo conforme sua área de origem. Temos no Sistema OCB/GO um organograma matriarcal, baseado em estruturas de gestão composto por Comitês e Projetos. A formação de equipes horizontais neste Projeto é mais um passo para um Sistema mais flexível e participativo, contribuindo, por consequência, nos processos de inovação, com desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Conforme consta na Figura 2, apresentamos as etapas do Projeto Piloto que contou no ano de 2022 com três cooperativas de reciclagem:

- Adesão ao Programa: O setor de Cooperativismo da OCB/GO foi protagonista nessa fase. Como já destacado anteriormente, a aproximação com as pequenas cooperativas é um grande desafio. Outrossim, muitas das cooperativas de reciclagem do estado de Goiás não estão registradas no Sistema inviabilizando a participação no Projeto. Aderir ao Projeto requereu mobilização constante por parte da *Squad* uma vez que a Trilha foi de longa duração (em média seis meses). Optamos por nenhum tipo de formalização

⁴ *Squads* são equipes multidisciplinares que colaboram em conjunto para alcançar um objetivo comum. Ainda que seja mais frequente que essas equipes sejam constituídas dentro de uma empresa, com membros contratados e remunerados, é viável que haja *squads* informais compostas por profissionais que se unem para trabalhar em um projeto específico.

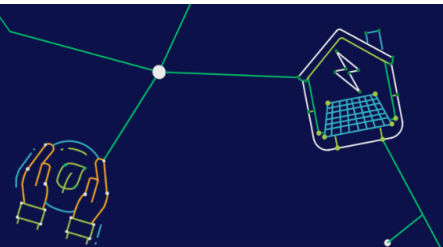
⁵ O Método Scrum será detalhado no próximo tópico.



jurídica para adesão ao Projeto Piloto, contudo, as partes do Projeto que geram custos diretos (diagnóstico e capacitação, por exemplo) possuem suas respectivas formalizações.

- Diagnóstico: Os diagnósticos do setor de Monitoramento e Desenvolvimento de Cooperativas são instrumentos de compreensão da realidade da cooperativa. Funcionam como um diagnóstico organizacional, todavia, existe um desafio do Sistema e das próprias cooperativas em dar prosseguimento a Planos de Ação para resolução dos diagnósticos. Quanto menos estruturada a cooperativa, maior é o desafio. A ideia é que o Produto Estruturado de Iniciativas seja um desdobramento dos diagnósticos realizados e com isso consigamos entregar um instrumento como desdobramento da devolutiva do diagnóstico. Três tipos de diagnósticos foram utilizados:
 - a. Programa - Desenvolvimento Econômico-Financeiro (Desempenho): O Desempenho é um sistema que realiza o registro e a compilação dos balanços contábeis, financeiros e sociais das cooperativas brasileiras. A partir da análise desses dados, o sistema produz indicadores que permitem o acompanhamento dos resultados da organização e de seus colaboradores de maneira mais simples e eficiente.
 - b. Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC): O PDGC é um programa que busca desenvolver a autogestão das cooperativas, através da promoção de boas práticas de gestão e governança. Consiste em um instrumento de avaliação, dividido em questionários de governança e gestão, com base no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa e no Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).
 - c. Aprimora: O Aprimora é um diagnóstico situacional aplicado pelo Sistema OCB/GO, por meio de uma análise das estruturas da cooperativa, identificando oportunidades de melhoria e indicando ajustes que visam contribuir para uma melhor condução dos negócios no mercado de atuação. Além disso, o programa monitora a qualidade da gestão e das práticas operacionais das cooperativas, avaliando seus processos e práticas departamentais.
 - d. Matriz de Prioridades:⁶ Quando nos referimos a seguir uma trilha estamos escolhendo um caminho dentre vários possíveis. O intuito do Projeto foi resolver uma questão por vez. A cada Trilha que a cooperativa desenvolve irá tentar curar uma dor dentre as várias dores que surgiram nos diagnósticos. Por consequência, o instrumento gerado no Produto Estruturado de Iniciativas estará focado no problema escolhido. No Projeto Piloto decidimos testar técnicas de escolhas participativas envolvendo a cooperativa ou, a partir dos indicadores/scores mais graves, decidir de forma técnica pelo tema a ser desenvolvido no restante da jornada. De

⁶ Existem diferentes tipos de matrizes de prioridades que podem ser utilizados em diferentes contextos e finalidades.



toda forma, o pressuposto é que a cooperativa tenha ciência e concorde com o que será desenvolvido no restante do percurso.

- Capacitação: Tal como exposto na sessão anterior, entendemos que a grande parte dos *gaps* encontrados nos diagnósticos terão consonância com um dos temas: cooperativismo básico, gestão básica, mercado ou financeiro. O grande desafio estava em selecionar instrutores que possuísem uma didática voltada ao público envolvido. Alguns cooperados sequer sabem ler e por isso a forma de exposição dos assuntos era crítico ao sucesso do Projeto.
- Produto Estruturado de Iniciativas: Também já destacado neste capítulo, o Produto consiste em uma ferramenta ou método de gestão construído e aplicado a cooperativa. Utilizamos duas formas de abordar o Produto: Oficinas de criação e Instrução Prática Assistida.⁷

4. Resultados, Produtos e Impactos

A princípio o Projeto seria desenvolvido de forma tradicional, ou seja, no modelo cascata de gestão de projetos.⁸ Não obstante, o modelo cascata é adequado para projetos em que os requisitos são claramente definidos e estáveis, e mudanças no projeto não são esperadas. Optamos, portanto, pela abordagem ágil de projetos e essa decisão fez parte dos principais resultados e impactos encontrados. A abordagem ágil se concentra em fornecer entregas frequentes e incrementais, com envolvimento contínuo de quem está sendo afetado pela solução e adaptação rápida às mudanças. “Errar rápido e corrigir rápido” (RIES, 2011) se tornou uma das premissas do projeto e, com isso, adotamos o Scrum⁹ (SUTHERLAND, 2014) como método de desenvolvimento do MVP da trilha.

Das três cooperativas envolvidas no Projeto Piloto, duas trabalharam o tema do cooperativismo básico e uma, o tema de mercado. Especificamente, na Cooperativa Tulipa¹⁰ foi identificado problemas graves de relações pessoais entre os cooperados e falta de motivação, gerando conflitos e impasses na execução do trabalho no dia a dia. A capacitação em cooperativismo foi abordada de uma perspectiva de seus princípios e valores, exaltando a necessidade do trabalho coletivo para o sucesso da Cooperativa. Como Produto foi estimulado uma oficina de construção de boas práticas para a melhoria da convivência na cooperativa. Essas boas práticas serviriam como um guia do trabalho coletivo, amenizando os conflitos interpessoais no ambiente da cooperativa.

⁷ Essa solução consiste na análise minuciosa da realidade específica de uma cooperativa, seguida pela transferência de conhecimento por um especialista. Esse processo exige uma avaliação *in company* das atividades desenvolvidas, para identificar aspectos gerenciais e/ou operacionais que precisam ser tratados.

⁸ O modelo cascata é um dos modelos mais antigos e tradicionais de gerenciamento de projetos. Ele se baseia em uma abordagem sequencial.

⁹ O Scrum é um *framework* ágil que tem como objetivo a gestão e desenvolvimento de projetos de *software* e outros projetos complexos. Baseia-se em princípios como transparência, inspeção e adaptação, enfatizando a colaboração e a entrega de valor em um ritmo constante.

¹⁰ Os nomes das cooperativas são fictícios.



Na Cooperativa Lavanda, a grande questão estava em conscientizar a participação dos cooperados, os deveres e direitos, incluindo os papéis da Diretoria e do Conselho fiscal. Era necessário, portanto, um grande arranjo de quem é responsável pelo quê. Assim sendo, a capacitação em cooperativismo teve enfoque na participação social e nos órgãos estatutários da cooperativa. Neste contexto, a entrega final consistiu em três quadros orientativos que seriam parte das instalações da cooperativa. Os quadros são, na verdade, uma síntese dos direitos e deveres dos cooperados, da diretoria e do conselho fiscal, construído e discutido com a cooperativa.

As entregas em etapas, possibilitadas pelo desenvolvimento através do Scrum nos permitiu perceber que as oficinas foram efetivas do ponto de vista de proporcionar uma reflexão mais concreta sobre o problema identificado, mas muito pontual do ponto de vista da entrega de uma ferramenta de gestão. Dito isso, na Cooperativa Girassol aprofundamos um pouco mais na entrega do Produto Estruturado de Iniciativas por meio de um projeto de Instrução Prática Assistida. O principal *gap* encontrado na cooperativa estava relacionado a necessidade do aumento das vendas e por isso foi projetado a criação de planejamento estratégico, com foco no aumento de receita. A Instrução visou implantar na cooperativa objetivos estratégicos, metas e indicadores, proporcionando um desenvolvimento real na cooperativa.

Em todos os casos o melhor resultado do projeto foi a sensibilização das cooperativas envolvidas sobre a necessidade e capacidade que a teoria da mudança tem sobre as organizações. Isto é, identificar o problema e entender como uma intervenção ou projeto pode produzir mudanças desejadas, considerando as prioridades que assolam a cooperativa. Outro ponto a ser destacado é tirar as cooperativas de sua relação eminentemente operacional. As cooperativas participantes do Projeto Piloto não possuem colaboradores e todo trabalho de gestão desenvolvido cabe aos próprios cooperados. Todavia, a cada hora destinada à gestão e a capacitação é menos uma hora destinada à produção em si. Assim, um dos propósitos do Projeto foi a conscientização sobre a necessidade de profissionalização da gestão e de que o tempo gasto pensando e praticando a gestão é benéfico para sustentabilidade da cooperativa.

5. Potencialidades

Percebemos que o Projeto Coopertrilhas tem enorme potencial de aproximação do público em questão, porém, mais que isso, imputar mudanças significativas nessas cooperativas. As capacitações fornecidas pelo setor de Formação Profissional ou os Diagnósticos pelo setor de Monitoramento, isolados, tem menor alcance as necessidades mais urgentes das cooperativas. Por isso, observamos que a realização de um trabalho prático junto as cooperativas conseguem, a curto e médio prazo, melhorias no âmbito da gestão dessas cooperativas.

Observamos que o Projeto tem o potencial maior de sensibilizar as cooperativas sobre a necessidade de profissionalizar a gestão, de colocá-los em



contato com ferramentas e métodos que, de outra maneira, no dia a dia da cooperativa, seria mais difícil. Outrossim, traduzir e tornar de fácil entendimento as ferramentas e métodos de gestão para a realidade dessas cooperativas se torna fator crítico de sucesso do Projeto.

6. Limites

Alguns limites do projeto foram identificados, contudo, trazemos os três principais gargalos que servem como ponto de atenção.

- a. Este tipo de projeto traz um *trade-off* no que se refere ao trabalho quantitativo x qualitativo. Optamos por um trabalho qualitativo na medida em que a Trilha era customizada para a realidade de cada cooperativa. Por outro lado, se pensou por várias vezes na construção de trilhas padrão, com temas já definidos previamente para atingir um número maior de cooperativas, porém, entendemos que, para imputar mudanças significativas, deveríamos tratar as necessidades em suas peculiaridades.
- b. A entrega do Produto Estruturado de Iniciativas, entendido como uma ferramenta de gestão, não garante a utilização pela cooperativa. É um processo de conscientização contínua, no que tange a necessidade de profissionalização da gestão. Neste mesmo contexto, a mobilização de todos os cooperados ao longo do processo é igualmente desafiador, uma vez que, apenas as lideranças possuem mais interesse no processo.
- c. Muitas das necessidades das pequenas cooperativas passam pela inópia de captação de recurso, seja para aumento do Capital de Giro, adquirir equipamentos para melhoria de um processo, aumento da infraestrutura, entre tantas outras. Neste ponto, o Projeto fica limitado tendo em vista os objetivos e natureza do Sistema OCB/GO. Algumas possibilidades de Produto Estruturado de Iniciativas nesse sentido, está na criação de Planos de Ação, parcerias público-privado, projetos de captação de recursos via editais etc. No entanto, não estaríamos indo direto ao problema identificado.

7. Lições aprendidas

Das tipologias possíveis de trabalho pelo Sistema OCB/GO e por se tratar de uma possibilidade de entrega de um trabalho prático junto a cooperativa no final da Trilha, acreditamos que a Instrução Prática Assistida conseguiu entregar um resultado mais efetivo, considerando seu objetivo de desenvolver a cooperativa, facilitando na condução dos processos com autonomia e conhecimento.

Dessa forma, salientamos que o objetivo da Instrução é oferecer treinamento prático e assistido para trabalhadores e gestores de cooperativas em várias áreas, incluindo administração, finanças, marketing, recursos humanos, entre outras. Com isso, os participantes da Instrução são colocados em situações reais de trabalho nas cooperativas, recebem orientação e supervisão de profissionais qualificados.

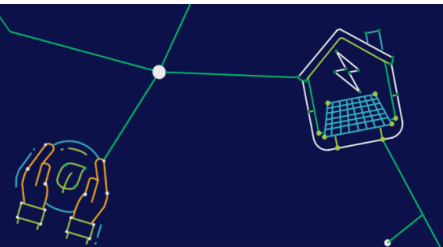
As modalidades de Workshop e Oficina, embora tenham um caráter prático, acabam sendo elaboradas com base em metodologias generalistas, o que pode acabar dificultando sua aplicação no dia a dia de cooperativas menores que possuem problemas adversos. De forma que, pela Instrução Prática Assistida é



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



realizado um acompanhamento ao longo do processo de implantação das novas práticas. Além disso, o acompanhamento por parte do Instrutor ao longo do processo com a emissão de relatórios, contemplando as ações desenvolvidas traz um maior comprometimento do profissional, haja vista que não é apenas uma intervenção pontual.

8. Referências

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971.** Estabelece normas gerais sobre o cooperativismo, define suas diretrizes e objetivos e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm. Acesso em: 11 de fevereiro de 2023.

Novkovic, S., Puusa, A., & Miner, K. Co-operative identity and the dual nature: From paradox to complementarities. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 10, n. 1, 2022.

OCB. **Anuário Cooperativo.** Disponível em: <https://anuario.coop.br/mundo/cenario>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2023.

Puusa, A., Hokkila, K. and Varis, A. Individuality vs. Communitarity - A new dual role of co-operatives? **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 4, n. 1, 2016.

RIES, Eric. **The Lean Startup:** How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Business, 2011.

SESCOOP. **Diretrizes Finalísticas do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP:** Orientações para o planejamento e implementação das atividades finalísticas. Brasília, DF: SESCOOP, 2018. Disponível em: https://www.somoscooperativismo.coop.br/assets/arquivos/DocumentosGerais/Diretrizes_Finalisticas_Sescoop.pdf. Acesso em: 26 fev. 2023.

SINGER, P. **Economia solidária:** um modo de produção e distribuição. In: SINGER, Paul; SOUZA, André R. (orgs.). **A Economia Solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego.** São Paulo: Contexto, 2000a. pp.11-28.

_____. **Economia dos setores populares:** propostas e desafios. In: KRAYCHETE, Gabriel; LARA, Francisco; COSTA, Beatriz (orgs.). **Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia.** Petrópolis: Vozes; Rio de Janeiro: Capina; Salvador: CESE e UCSAL, 2000b. pp.143-161.

_____. **Introdução à Economia Solidária.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SUTHERLAND, Jeff. **Scrum:** The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. Crown Business, 2014.