

INOVAÇÃO EM COOPERATIVAS

Alexandre Garcia | Deivid I. Forgiarini | Cinara N. Alves
Cíntia Bicca | Michele Paz | Júlio César de Lima
Márcio Preuss | Juliana Sausen | Daniel Baggio
Pedro Bütttenbender | Bruno Bütttenbender | Paulo Cassanego Jr





INOVAÇÃO EM COOPERATIVAS

Autores

Alexandre Garcia

Deivid I. Forgiarini

Cinara N. Alves

Cíntia Bicca

Michele Paz

Júlio César de Lima

Márcio Preuss

Juliana Sausen

Daniel Baggio

Pedro Bütttenbender

Bruno Bütttenbender

Paulo Cassanego Jr



SESCOOP/RS

Serviço Nacional de Aprendizagem do
Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul

Porto Alegre

2022

© 2022 Sescoop/RS. Direitos Reservados.

Todos os direitos do conteúdo deste livro, Inovação em Cooperativas, são reservados ao Sescoop/RS. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida por qualquer meio, sem a prévia autorização do Sescoop/RS.

Sescoop/RS

Rua Félix da Cunha, 12 – Bairro Floresta

CEP 90570-000 – Porto Alegre (RS)

(51) 3323.0000

www.ocergs.coop.br

Diagramação e Design Gráfico – Gráfica Relâmpago

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Morgana Marcon, CRB-10/1024)

G216i Garcia, Alexandre e outros.

Inovação em cooperativas. / Alexandre Garcia e outros. –

Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2020.

247p.

ISBN: 978-65-991888-9-3

1. Cooperativismo. 2. Cooperativas: inovação. 3. Cooperativas: governança de dados. 4. SESCOOP (RS). I. Forgiarini, Deivid I. II. Alves, Cinara N. III. Bicca, Cíntia. IV. Paz, Michele. V. Lima, Júlio César de. VI. Preuss, Márcio. VII. Sausen, Juliana. VIII. Baggio, Daniel. IX. Buttenbender, Pedro. X. Bütttenbender, Bruno. XI. Cassanego Jr., Paulo. XII. Título.

CDU: 334.1: 658

Este livro resulta da pesquisa “Sistema de Inovação para Cooperativas”, financiada pela chamada 007/2018, do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, junto ao Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – Sescoop.

SUMÁRIO

Os Autores	06
Prefácio	07
Apresentação Executiva	09
Apresentação Teórico Metodológica	15
Introdução	19
PARTE I	
<i>Capítulo 1: Aportes Teóricos sobre Cooperativismo</i>	23
<i>Capítulo 2: Gestão da Inovação em Cooperativas</i>	63
PARTE II	
<i>Capítulo 3: O Diagnóstico PDGC como Input para a Inovação</i>	99
<i>Capítulo 4: Lean Manufacturing</i>	120
<i>Capítulo 5: Governança de Dados em Cooperativas</i>	135
<i>Capítulo 6: Centro de serviços compartilhados em cooperativas</i>	160
<i>Capítulo 7: Gestão por Propósito em Cooperativas</i>	180
<i>Capítulo 8: Governança Cooperativa para o Desenvolvimento Territorial.</i>	206
PARTE III	
<i>Capítulo 9: Coop Innovation Framework 2.0</i>	227

OS AUTORES

Dr. Alexandre de Souza Garcia

<http://lattes.cnpq.br/0684015463300792>

Dr. Deivid Ilecki Forgiarini

<http://lattes.cnpq.br/0489731902548576>

Dra. Cinara Neumann Alves

<http://lattes.cnpq.br/4713793055502999>

Esp. Cíntia de Mello Bicca

<http://lattes.cnpq.br/5556246111565949>

Esp. Michele da Rosa Paz

<http://lattes.cnpq.br/4522438716630160>

Dr. Júlio César de Lima

<http://lattes.cnpq.br/2978777148095064>

Me. Márcio Preuss

<http://lattes.cnpq.br/6428307521209375>

Dra. Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen

<http://lattes.cnpq.br/1502376105128742>

Dr. Daniel Knebel Baggio

<http://lattes.cnpq.br/4185695953545371>

Dr. Pedro Luís Büttgenbender

<http://lattes.cnpq.br/0685947440843291>

Dr. Bruno Nonnemacher Büttgenbender

<http://lattes.cnpq.br/7558041881224131>

Dr. Paulo Cassanego Jr.

<http://lattes.cnpq.br/7581727785609073>

PREFÁCIO

A velocidade das mudanças com que nos deparamos está cada vez maior. A instantaneidade do digital e o avanço contínuo da tecnologia refletem na forma como nos conectamos socialmente. Mas de que forma essa nova realidade impacta o dia a dia das cooperativas? Como podemos nos adaptar naturalmente a essa onda de transformações e desafios que regem o nosso jeito de fazer negócios?

Um conceito criado nos anos 1990 para descrever o cenário mundial, a sigla VUCA também pode ser incorporada dentro dos negócios que permeiam o ecossistema cooperativista. Afinal, para sobreviver às constantes mudanças, em um contexto volátil, incerto, complexo e ambíguo, as cooperativas necessitam entender o mercado, assimilar os efeitos das transformações e responder de forma rápida, com processos modernos de gestão e governança.

O cooperativismo é um movimento econômico, social e sustentável que traz em sua essência uma proposta de valor alicerçada na colaboração e no compartilhamento. Trata-se de um jeito de pensar totalmente alinhado ao que os gurus da inovação defendem no mundo inteiro: pessoas e instituições atuando em rede, criando conexões entre indivíduos, ideias e modelo de negócios.

Carregamos conosco valores e princípios singulares, idealizamos e praticamos ações que estão correlacionadas com o espírito moderno e inovador. Na verdade, o cooperativismo já nasceu inovador e atual, como uma alternativa para corrigir o social a partir do econômico. Quando os pioneiros de Rochdale se uniram para criar a primeira cooperativa, no século XX, eles inovaram ao criar uma nova forma de fazer negócios, realizando compras e vendas em grupo.

E como as cooperativas podem se manter como um modelo de negócios competitivo, com sustentabilidade financeira? Não existe uma receita pronta, mas com certeza o fomento a práticas inovadoras e a consolidação de uma cultura de inovação dentro do ecossistema cooperativo contribui imensamente para isso.

Presidente do Sistema Ocergs, Darci Pedro Hartmann.

APRESENTAÇÃO EXECUTIVA

Henry Mintzberg, na famosa obra por ele liderada, intitulada “Safari de Estratégia¹”, fala de uma parábola onde algumas pessoas, de olhos vendados, tentam adivinhar o que estão tocando com suas mãos. A história diz que é um elefante, porém quem o apalpa na tromba diz que é uma cobra gigante, quem apalpa o rabo diz que é um espanador, e assim por diante. A mensagem central de Mintzberg é que, muitas vezes, não é possível entender o que temos a nossa frente apenas analisando um pedaço ou uma fração do objeto (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Tal parábola, de certa forma, aplica-se ao desafio da inovação nas cooperativas - que não pode ser “tocado por partes”, precisa ser analisado de forma sistêmica.

Assim, esta obra se posiciona em uma lacuna teórica e prática que é a inovação em cooperativas. Este é um livro sobre Gestão da Inovação, porém absolutamente posicionado a partir do paradigma cooperativista, ancorado nos Valores e Princípios do Cooperativismo e na existência das cooperativas. **O objetivo central é que você possa aprender, refletir e aplicar a inovação em sua cooperativa.**

O livro foi construído com uma combinação de metodologias. Alguns capítulos utilizam a abordagem do ensaio teórico, um capítulo utiliza a *Design Science Research* como método e um capítulo utiliza o estudo de caso. Assim, pode-se dizer que, metodologicamente, há aqui uma construção multifacetada, que, em linhas gerais, caracteriza-se como um ensaio teórico alicerçado e combinado a outros métodos.

1 MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre. Bookman, 2000.

A concepção deste livro se deu sob o paradigma da cooperação, com vários autores, cada um com sua *expertise*, conhecimentos e realidades diferentes, porém todos (sem exceção) são cooperativistas em essência, em seu jeito de ver o mundo. Os autores foram convidados a escrever este livro a partir do projeto de pesquisa “Sistema de Inovação para Cooperativas”, financiado pela chamada 007/2018, do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, junto ao Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - Sescoop.

Dessa forma, temos aqui um livro dividido em três partes, e sua compreensão, como diz Mintzberg, é fundamental para entendermos o todo. Na Parte I, temos o que resolvemos chamar de “ponto de partida”, isto é, são apresentados dois capítulos que são básicos para o que virá. Também são os tópicos que originaram o projeto de pesquisa citado acima. Além dessa introdução, temos o Capítulo 1, que posiciona a temática do Cooperativismo, apresentando os fundamentos da área, a origem, as discussões filosóficas, teóricas e paradigmáticas desse jeito de pensar o mundo. Na opinião dos autores, embora o cooperativismo não seja algo novo, o paradigma cooperativista pode contribuir para um mundo socialmente justo.

No Capítulo 2, desenvolve-se a temática da inovação, com conceitos basilares, atuais e convergentes ao paradigma cooperativista. Nesse capítulo, é apresentado o *Coop Innovation Framework*, um modelo que leva a inovação às cooperativas de uma forma diferente dos modelos disponíveis na literatura e baseados em grandes corporações multinacionais. O *Coop Innovation Framework* foi construído a partir dos princípios do cooperativismo, testado em cooperativas de diferentes ramos, disseminado entre elas com o intuito de gerar competitividade. Seu objetivo final é melhorar a vida do cooperado!

Na Parte II, são apresentados capítulos que resolvemos chamar de “trilha para a inovação”, isto é, os temas são expostos em uma linha crescente e que pretende ser didática. No Capítulo 3, é apresentado e discutido o Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas - PDGC, que é uma metodologia que contribui com as organizações no diagnóstico de suas práticas gerais de administração e age como catalisador da gestão eficiente e eficaz. Tal capítulo é importante pelo entendimento de que o PDGC é um ponto de partida, um início de trajetória que certamente levará a cooperativa a pensar em inovação.

No Capítulo 4, a abordagem migra para o grande tema do *Lean Manufactory*, derivado do Sistema Toyota de Produção, que vem contribuindo para o mundo organizacional há mais de 50 anos e parece cada vez mais atual e útil. Nesse capítulo, o leitor será exposto aos conceitos do *Lean*, e será estimulado a pensar sobre a aplicação deles em sua cooperativa. Ao leitor que está tendo o primeiro contato com o termo “*Lean*”, vale ressaltar que essa não é uma abordagem exclusiva da indústria, muito pelo contrário, tal temática vem sendo aplicada e disseminada nas mais diversas áreas. Isso significa que, independentemente do ramo de atuação de sua cooperativa, a temática pode ser muito útil e agregar valor para seu negócio. Assim, entendemos que esses capítulos 3 e 4 seriam algo como “os passos iniciais” na trajetória para a inovação.

Ao migrar para o Capítulo 5, o leitor será exposto ao “mundo dos dados”, ou seja, apresenta a problemática da gestão de dados e do desenvolvimento de equipes focadas nessa temática. Devemos considerar esse tema fundamental para a cooperativa que pretende se posicionar como inovadora. O capítulo propõe uma reflexão sobre o gerenciamento de dados como fonte de informações que possibilitem soluções para seus desafios técnicos e estratégicos.

Já no Capítulo 6, é discutida a temática dos Centros de Serviços Compartilhados - CSCs, que surgiram nos EUA há algumas décadas e se disseminaram pelas empresas mercantis mundo afora. Há alguns anos, as cooperativas começaram a ver benefícios nessa abordagem, pois ela propõe a criação de CSCs que podem ser úteis para grandes, médias e pequenas cooperativas. O foco original dos CSCs é a redução de custos, mas aqui o autor apresenta um direcionamento à realização dos princípios do cooperativismo, buscando conferir vantagem competitiva para as cooperativas e agregação de valor ao cooperado. Assim, os Capítulos 5 e 6 poderiam ser entendidos como “iniciativas para potencializar a inovação na sua cooperativa”.

No Capítulo 7, a abordagem migra para a temática do “Propósito”, algo que pode ser considerado implícito na cooperativa. Os autores apresentam uma pesquisa em cooperativas de crédito onde o propósito parece estar presente no comportamento dos colaboradores. Cabe ressaltar que, embora a abordagem desse capítulo seja focada em uma cooperativa de crédito, esse não é um tema exclusivo desse setor, a reflexão sobre “Propósito” pode ser expandida para os demais ramos. Então, independente da área de atuação de sua cooperativa, o que se sugere é que seja feita a leitura do referido capítulo com o espírito aberto, tentando se apropriar da temática que é feita apresentando depoimentos reais dos entrevistados, sendo, assim, interessante e instigante. Tal capítulo pode ser entendido como “um momento de inspiração”.

O Capítulo 8 propõe uma abordagem de Alianças Estratégicas para a Inovação, posicionando as cooperativas como agentes para o desenvolvimento regional e territorial. Os autores apresentam um *framework* que expande abordagens, como a *Triple Hélix*, por exemplo. O texto faz o leitor compreender que as regiões onde muitos agentes são cooperados possuem condições estruturais para o desenvolvimento inovativo, criativo e tecnológico. Então, esse capítulo pode ser entendido como “a importância e o protagonismo das cooperativas para o desenvolvimento de sua região”.

Por fim, o Capítulo 9 realiza a principal entrega deste livro. É a nossa linha de chegada! É o roteiro que queremos entregar para que você possa aprender, refletir e aplicar a inovação em sua cooperativa. Nesse capítulo, você reencontrará o *Coop Innovation Framework*, enriquecido com todas as temáticas discutidas no livro. Assim, ele o levará a pensar nos próximos passos, isto é, por onde começar a trajetória da inovação em sua cooperativa, e como fazer isso de forma sistemática e ancorada nos diversos conceitos apresentados neste livro. Voltando a Henry Mintzberg, no Capítulo 9, conseguimos ver o elefante todo.

Enfim, desejamos uma boa leitura, bons aprendizados e que possamos ter aqui nesta leitura uma trajetória rumo à inovação e ao desenvolvimento de nossas cooperativas! Impossível concluir esta apresentação sem agradecer aos diversos autores que você conhecerá nos próximos capítulos. Sem eles, esta obra não teria a diversidade e riqueza que gostaríamos de te entregar! Boa trajetória!

APRESENTAÇÃO TEÓRICO METODOLÓGICA

Em 2018, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, junto ao Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – Sescop, lançaram a chamada nº 007/2018, com o objetivo de apoiar projetos de pesquisa que visem a contribuir significativamente para o desenvolvimento científico e tecnológico e a inovação do País na área de cooperativismo. Este livro é um dos resultados da pesquisa “Sistema de Inovação para Cooperativas”, registrada pelo processo de nº 403190/2018-5 e aprovada pela referida chamada.

O objetivo do projeto foi refinar o *framework*, “Sistema de Inovação para Cooperativas – SIC”, tendo como base sua aplicação em diferentes ramos de cooperativas do Rio Grande do Sul. Esse *framework* foi apresentado no Encontro Anpad - Enanpad em 2020. O andamento do projeto tornou necessária a ampliação dos horizontes teóricos da pesquisa, tornando relevante a inserção de novas temáticas importantes para o processo metodológico de se pensar um sistema de gestão da inovação para cooperativas. Dessa forma, durante o primeiro semestre de 2020, iniciou-se um grupo de pesquisa voltado à discussão da inovação no contexto cooperativista e, no segundo semestre, iniciou-se a construção deste livro, contemplando os aspectos teóricos do cooperativismo e da gestão da inovação e os temas emergentes na gestão de cooperativas.

Este livro origina-se a partir da necessidade de ir na contramão das adaptações que buscam apenas incluir as cooperativas nas teorias de gestão de empresas mercantis e classificam a identidade cooperativista como elemento restritivo do desenvolvimento organizacional. Essa forma de ver impacta nas análises de gestão da inovação em cooperativas. Neste livro os autores se utilizam das peculiaridades das cooperativas, advindas da aplicação do cooperativismo, como elementos promotores da inovação. Nesse sentido, alinha-se as temáticas apresentadas nos capítulos, conforme consta na apresentação executiva, com os pressupostos teóricos do cooperativismo.

Destaca-se que este livro não é uma coletânea de artigos, que busca reunir produções semelhantes em torno de uma determinada temática. Trata-se de uma produção sinérgica, construída de forma cooperativa entre os autores e, como tal, não deve ser lida de forma fragmentada.

Como destacado na apresentação anterior, o livro está construído em três partes. A primeira parte constitui-se como o pilar de sustentação teórico metodológico da obra. O primeiro capítulo dispõe o paradigma/ abordagem utilizada para pensar o Sistema de Inovação para Cooperativas. Trata-se da abordagem teórica que justifica e ancora a proposta central do livro, discutindo o processo de construção teórico empírico das cooperativas e da teoria do cooperativismo. E, na sequência, o segundo capítulo apresenta a base metodológica para a proposta central do livro. Assim, a leitura do livro, seja com vistas a sua aplicação gerencial ou à construção do conhecimento científico, requer a compreensão desta primeira parte.

Os capítulos centrais, dispostos na parte II, atuam como pontes para a parte III, a entrega final do livro: o Sistema de Inovação para Cooperativas pensado e construído a partir dos pressupostos teóricos do cooperativismo.

Dr. Alexandre Garcia

Dr. Deivid Ilecki Forgiarini

Dra. Cinara Neumann Alves

INTRODUÇÃO

As características do desenvolvimento do século XXI fazem com que a inovação deixe de ser uma opção para qualquer organização econômica que deseje permanecer no mercado (TIDD, BESSANT E PAVITT, 2008; OCDE, 2018).

A questão é: qual o objetivo com essa inovação? Gerar mais lucros para organização? Se acaso este for pelo menos uma parte do objetivo, talvez este objetivo não faça sentido para as cooperativas. De acordo com a teoria do cooperativismo, este tipo de organização foi criada para melhorar a vida dos seus cooperados, este é o seu objetivo fim. A capitalização da organização pode ser um entre outros meios. (ALVES, 2019; FORGIARINI, 2019; SCHNEIDER, 2019). Neste cenário são necessários novos debates para a Inovação em Cooperativas. É nesta lacuna que este livro trabalha.

O objetivo geral do texto é debater a Inovação em Cooperativas propondo o *Coop Innovation Framework 2.0* como uma opção de avanço neste debate. O modelo gráfico desta proposta já é apresentado na capa deste livro e abaixo:

Figura 1.1: **Coop Innovation Framework 2.0**



Fonte: elaborado pelos autores.

Para construir esta solução a principal metodologia usada foi *Design Science Research*, que tem como base a) a identificação do problema; b) intervenção no objeto; c) avaliação e; d) reflexão e aprendizagem (DRESCHE, 2015) metodologia essa que é melhor apresentada no capítulo dois.

De qualquer forma a atual proposta nasce de uma versão 1.0, que foi aplicada em quatro cooperativas. Esta nova versão conta com o apoio de um grupo de pesquisadores que contribuíram, dialogando com os achados nas intervenções, com toda a parte II deste livro. Este processo de intervenção, avaliação, reflexão e aprendizagem garantiu a construção desta versão aprimorada. Isso explica as três partes deste livro: a parte inicial é basilar pois apresenta a primeira versão do *coop innovation framework* e o aprofundamento da compreensão do cooperativismo. A segunda parte apresenta as inúmeras contribuições de vários pesquisadores dos elementos advindos da intervenção. E a terceira e última parte que condensa tudo isso em uma nova proposta. O leitor poderá fazer este caminho para compreender adequadamente a proposta principal deste livro que está no capítulo nove.

Esta obra justifica-se, pois há a necessidade de o campo de gestão de cooperativas iniciar o processo de construção de suas próprias teorias de gestão (FORGIARINI, 2019), bem como o fato que especificamente as proposições de gestão da inovação para empresas mercantis não são totalmente adequadas para cooperativas (FORGIARINI et al, 2018). Ademais este livro é parte do *Processo 403190/2018-5 - Sistema de Inovação Para Cooperativas* da Chamada Pública CNPq/ESCOOP Nº 007/2018, sendo um dos resultados deste processo de três anos de pesquisa e intervenção nas cooperativas.

REFERÊNCIAS

ALVES, C. N. **O campo do ensino superior em cooperativismo**: uma análise a partir da construção social do ensino superior em cooperativismo no Rio Grande do Sul. Santa Cruz do Sul: Universidade de Santa Cruz do Sul, 2019. 232 p. Tese.

DRESCH, A. LACERDA, D. P.; ANTUNES JUNIOR, J. A. V. **Design Science Research**: Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e Tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015, 181p.

GARCIA, A., CALZOLAIO, E., MENDINA, H., ANTUNES, J. Construindo uma postura inovadora em cooperativas. **Competência**. Porto Alegre, v. 11, n.2, 2018.

FORGIARINI, D., **Aprendizagem Interorganizacional em Cooperativas Thesis** (PhD in Business Administration) School of Management and Business, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2019.

OECD/Eurostat. **Oslo Manual 2018**: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. Disponível em: <<https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>> Acesso em: 02 ago. 2021.

SCHNEIDER, J. O. **Identidade Cooperativa**: sua história e doutrina. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2019.

TIDD, J., BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PARTE I

PARADIGMA CONCEITUAL E METODOLÓGICO

CAPÍTULO 1: APORTES TEÓRICOS SOBRE COOPERATIVISMO

Dr. Deivid Ilecki Forgiarini

Dra. Cinara Neumann Alves

As ideias de economistas e filósofos políticos, tanto quando estão certas quanto quando estão erradas, são mais poderosas do que se costuma entender. [...] Os homens práticos, que se julgam isentos de qualquer influência intelectual, geralmente são escravos de algum economista extinto. (KEYNES, 2007, p. 241 - tradução nossa).

Pensar sobre as organizações cooperativas e suas idiossincrasias tem sido um desafio aos pesquisadores de diversas áreas, em especial à área de ciências sociais aplicadas. Na busca pela neutralidade científica e imparcialidade ideológica, as reflexões sobre as especificidades dessas organizações são relegadas a um segundo plano, talvez atribuídas à busca por propósito organizacional. O resultado desse processo gera certa confusão sobre os principais conceitos que permeiam essas organizações. O objetivo deste capítulo é apresentar um marco teórico do cooperativismo e seus temas correlatos.

É relevante registrar que, para compreender o cooperativismo, é preciso entender o capitalismo e que ambos possuem bases teóricas, proposições organizacionais e objetivos pautados por diferentes visões de mundo. A partir dessa reflexão, que busca embasamento em seminários como Marx (2008), Smith (1983), entre outros, indica-se a concepção do cooperativismo como uma teoria econômica, um paradigma.

Na sequência, busca-se definir a cooperativa a partir das suas concepções e definições, levando-se em conta seus objetivos e diferenciando-a de uma empresa mercantil. É apresentada como uma organização formada por pessoas que, a partir do método da cooperação, buscam satisfazer suas necessidades.

Por fim, busca-se apresentar e refletir sobre a cooperação como um método de trabalho da cooperativa a partir do paradigma do cooperativismo. A cooperação atinge melhores resultados quando se qualifica como espontânea em seu mais alto nível, quando os ganhos coletivos refletem maior qualidade de vida para todos os envolvidos. Na sequência, constrói-se o conceito do SER cooperativista, ou seja, aquele que coopera espontaneamente por acreditar neste método e no paradigma

do cooperativismo. Esse debate teórico permite construir um quadro que apresenta o cooperativismo como teoria econômica.

Pressupostos teóricos do cooperativismo e seus temas correlatos

O cooperativismo é a teoria econômica que tem as pessoas como objetivo final (e não o capital) e tem a cooperação como base sobre a qual se constroem todas as atividades econômicas. Desta forma as pessoas estão em primeiro lugar na economia e a cooperação é vista como método de trabalho que resultará em seu desenvolvimento. Sendo assim o cooperativismo entrega o aspecto conceitual que modifica a forma de fazer gestão em cooperativas, pois se os objetivos finais são díspares a forma de gerir também o deve ser (SCHNEIDER, 2019). A forma de gerir é diferente pois as cooperativas são assentadas em valores, tais como: autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. O aspecto conceitual encoraja que pessoas que desejam ser cooperativistas desenvolvam e incorporem esses valores nas cooperativas, por meio de práticas administrativas que destoam das empresas mercantis (NAMORADO, 2000; PINHO, 2003, 2004; MLADENATZ, 2003; BIALOSKORSKI NETO, 2012; SCHNEIDER, 2019; ACI, 2015).

As definições da língua portuguesa são, conforme Fernandes (1967, p. 321), um substantivo masculino que significa “sistema social fundado na difusão das cooperativas”. O dicionário Caldas Aulete define cooperativismo como “1. Econ. Modo de organização socioeconômica (ou doutrina que a defende) em que as cooperativas são os principais agentes na produção e distribuição de bens.” (DICIONÁRIO CALDAS AULETE). Ainda é possível encontrar a definição de “ECON.

Sistema econômico e social em que a cooperação é a base sobre que se constroem todas as atividades econômicas (industriais, comerciais etc.). O cooperativismo consiste na primazia da pessoa humana na economia e na cooperação de todos para a consecução do bem comum.” (DICIONÁRIO MICHAELIS).

Para compreender o cooperativismo como teoria econômica, é relevante compreender o desenvolvimento do capitalismo e os seus desdobramentos. “E não se pode percorrer o sistema de relações entre os movimentos em causa sem ter presente a evolução do capitalismo e a conflitualidade gerada no seu interior, traduzida, nomeadamente, pela crítica socialista.” (NAMORADO, 2013, p. 9). No século XVIII, Adam Smith construiu uma teoria avessa ao mercantilismo, de tal forma que demarcou o início do liberalismo econômico (MATTEI, 2003). Smith (1983) destacou que o trabalho é o fator de produção mais relevante no capitalismo. Ou seja, a riqueza das nações seria o trabalho e que este fator de produção seria capaz de reconfigurar os demais fatores de produção (terra e capital) de tal modo que geraria aquilo que as pessoas necessitam (ou seja, capital). Para Smith (1983) o trabalho é o fator de produção central da teoria do capitalismo, pois o trabalho (em associação a outros meios de produção como a terra) geraria o capital (o cooperativismo por sua vez entende o capital como meio para gerar o trabalho e bem-estar para as pessoas). Sendo o trabalho o criador da riqueza, este precisa ser altamente produtivo.

Neste mesmo campo, destaca-se que os aspectos teóricos do liberalismo econômico também afirmavam que o Estado não deveria tutorear a economia. Para este campo o trabalho individual e a motivação, ter por base a oferta e demanda, seriam os condutores da economia e sendo assim de toda a sociedade (RICARDO, 1983; CORAZZA,

1984). Nesta linha de pensamento o capital criado de forma orgânica, organicamente seria distribuído. Logo, o objetivo das pessoas e das organizações econômicas estaria centrado na acumulação de capital, uma vez que seria o capital a busca final das pessoas. Isso se explica, pois com mais capital seria possível agregar mais trabalho que nesta relação, geraria mais capital, sendo possível agregar mais trabalho e gerando assim mais capital, em um processo contínuo, gerando assim riqueza para as pessoas e às nações (SMITH, 1983). Ao longo dos séculos seguintes os valores sociais relacionados à cooperação mais básica, ao sentimento de comunidade e a ajuda mútua foram, lentamente, trocados pela batalha diária de subsistência, uma vez que a estratégia de gerar mais capital ficou restrita aos já detentores de capital, que criaram um sistema com longas jornadas de trabalho e baixos salários impossibilitando que o capital organicamente se distribuisse (THOMPSON, 1987; HOBBSAWM, 2000). O capitalismo, justamente por ser incapaz de garantir que as pessoas em geral pudessem ter uma mínima condição de vida digna e decente, acabou por dar as bases necessárias para que outras teorias se desenvolvessem tais como: o socialismo utópico e o socialismo científico.

As novas ideias, neste caso socialistas, começaram no final do século XVIII na França e acabaram sendo reforçadas pela Revolução Francesa que veio logo em seguida. Todavia, os impactos negativos do processo fizeram com que o capital ficasse nas mãos de poucos, potencializando a pobreza europeia que se agravou em meados do século XIX. (PETIT-FILS, 1985; MARX; ENGELS, 2002; ENGELS, 2005).

No campo do socialismo utópico, Saint Simon, Fourier e Owen se destacaram como porta-vozes das críticas ao sistema vigente. Saint Simon apresentou uma corrente de pensamento com bases industriais,

autoritária e coletivista. Para esta corrente teórica, o problema da pobreza residia na distribuição e, por isso, o Estado deveria estar encarregado da distribuição dos recursos. O Estado deveria receber todo o capital gerado e depois fazer uma distribuição justa que os capitalistas não foram capazes de fazer organicamente, como indicava Smith. O Estado faria a “repartição dos produtos em função do que tiver cada um produzido”. (HUGON, 1995, p. 193).

Owen, que era um industrial, afirmava que os seres humanos também eram fatores de produção (trabalho) e como os demais fatores necessitavam de cuidados especiais, pois assim trariam maiores retornos a todos os agentes envolvidos (OWEN, s/a; PETITFILS, 1985). Seguindo esta linha Owen pôs as suas teorias em prática e obteve resultados bem positivos, mesmo se comparados a empresas mercantis da época. Suas teorias acabaram influenciando Proudhon e por conseguinte a ideia do Banco de Trocas, gerando alguns pilares do que viria ser o cooperativismo (HUGON, 1995).

Proudhon, por sua vez, afirmava que a justiça deveria ser compreendida em termos de igualdade e liberdade, deste modo, seria algo negativo o fato de os produtos e serviços não estarem ao alcance de todos. O mesmo autor fez pesadas críticas ao fato de rendas serem geradas sem trabalho e advogava em favor de programas que facilitassem empréstimos a juros baixos de forma que fosse possível que as pessoas usassem este capital como ponto de partida para produzir e assim gerar mais renda. Este programa se materializava organizacionalmente no chamado sistema de Banco de Trocas. Na visão do autor, para que uma pessoa pudesse pensar, seria necessário que ela também tivesse as suas liberdades individuais garantidas e o seu jeito de viver respeitado, apenas assim a sociedade como um todo evoluiria (HUGON, 1995).

Outro teórico que colaborou para solidificação da teoria do cooperativismo foi Charles Fourier. Entre as contribuições deste autor, destaca-se a sua posição quanto ao fato de o trabalho ser algo positivo, algo prazeroso e remunerado. Para o autor isso permitiria que os agentes poderiam ir para além do simples sobreviver, pelo contrário as pessoas, ao produzir, também estariam se desenvolvendo intelectual e espiritualmente, justamente, pois o trabalho deixaria de ser fonte de exploração, para ser fonte de desenvolvimento individual e coletivo.(HUGON, 1995; PETITFILS, 1985).

Fourier criticou fervorosamente o sistema econômico e social da época. A principal crítica residia no fato que, para ele, a verdadeira liberdade só era tangível quando a pessoa fosse consciente de tudo o que estava acontecendo ao seu redor e essa consciência era impossível se os rendimentos advindos do trabalho fossem restritos apenas para a subsistência. Por isso, reivindicou que as pessoas tivessem acesso à cultura, à educação crítica, às artes e, ademais, ainda advogava que a produção de bens e serviços deveriam estar orientadas a gerar qualidade de vida para as pessoas e não apenas capital. Neste sentido sugeriu a criação de Falanstérios, um tipo de comunidade onde tudo seria produzido e consumido coletivamente, de tal forma que possibilitasse que todas as pessoas tivessem qualidade de vida (PETITFILS, 1985). Cabe destacar ainda as contribuições de Philippe Buchez e Louis Blanc que eram também socialistas utópicos, mas que acabaram também sendo reconhecidos como precursores específicos do cooperativismo. Para além do socialismo utópico, também estava presente a linha do socialismo científico.

Karl Marx aprofundou os debates para a compreensão do modo de produção do capitalismo, como o trabalho era visto, e avaliou a luta entre classes: as detentoras do capital e as detentoras do trabalho. O

ponto central da obra de Marx está no salário pago aos trabalhadores da indústria (DEVILLE, 2008). Marx (2008) reflete, assim como Smith (1983), que é apenas o trabalho que gera riqueza. Contudo, Smith (1983) entendia que, sendo apenas o trabalho o gerador de riqueza, era preciso acumular capital para, com máxima eficiência do trabalho, gerar mais capital, o que permitiria que o trabalho gerasse mais riqueza de forma circular e que este movimento fatalmente chegaria a todos.

Marx publicou sua obra quase um século depois de Smith e avalia que o capital não chegou para todos e que o salário não pago ao trabalhador era o centro da riqueza do industrial capitalista, também chamada de mais-valia “...o trabalho é, ao mesmo tempo, determinante de valor e medida de valor. [...] o lucro do capitalista é nada mais que uma parcela da jornada de trabalho não paga ao trabalhador” (PRIEB, 2010, p. 76).

A pauta de organizações que fossem criadas e geridas pelos próprios trabalhadores inspirou aqueles que ficariam conhecidos como “Os Pioneiros de Rochdale”. Em 1844, 28 tecelões que almejavam melhores condições de vida, criaram a Sociedade Cooperativa dos Probos de Rochdale, um armazém cooperativo, uma cooperativa de consumo (HOLYOAKE, 2014). Essa cooperativa foi tão exitosa em seus propósitos, expandindo-se muito além do armazém que permitiu a disseminação das ideias cooperativistas e impulsionou a expansão das cooperativas pela Europa na segunda metade do século XIX (NAMORADO, 2013).

O cooperativismo, concepção fundante de uma cooperativa, busca melhorar as condições de vida das pessoas, a qualidade de vida dos cooperados. Essa melhoria ocorre por meio do acesso a bens e serviços necessários à sociedade, aos cooperados, estes dividem as

responsabilidades da gestão coletiva do empreendimento, dividem os ônus e os bônus. O excedente, ou seja, o recurso gerado a partir do trabalho que não é pago ao trabalhado, não se ajusta ao modelo de organização cooperativa pois: em primeiro lugar, os cooperados são os donos, o recurso já é deles; em segundo lugar, o objetivo dessas organizações é a satisfação das necessidades e não o lucro. Nas cooperativas, os ganhos são ampliados, junto com as responsabilidades, porém o tempo de trabalho é reduzido e amplia-se a qualidade de vida, por meio do acesso aos recursos econômicos, aos bens e aos serviços (MLADENATZ, 2003; NAMORADO, 2013; HOLYOAKE, 2014; SCHNEIDER, 2019).

Sendo assim, o cooperativismo advém de duas linhas: o movimento de ideias e o movimento empírico (SCHNEIDER, 2019). Surge da crítica ao sistema econômico do século XIX, mas sem renunciar a pontos positivos. O movimento cooperativista se distancia do movimento socialista no final do século XIX. Nessa mesma época, depois de mais de meio século da experiência fundadora do cooperativismo moderno, surge a Aliança Cooperativa Internacional – ACI. Essa organização, inspirada na evolução das cooperativas no mundo e nas ideias cooperativistas aqui demonstradas, se torna a guardiã dos valores e princípios da teoria do cooperativismo. Os princípios da cooperativa de Rochdale eram: Democracia; Livre Adesão; Livre Saída; Compras e Vendas à Vista; Juro Limitado ao Capital e Retorno. Posteriormente, foram incorporados a Possibilidade de realização de operações com não associados; Devolução desinteressada do ativo líquido e o Aperfeiçoamento intelectual dos associados (SCHNEIDER, 2019). Com a criação da ACI em 1895, uniu-se cooperativas e cooperativistas, independentemente de partidos políticos, e os princípios do cooperativismo, implementados em Rochdale, foram consolidados.

Para Bernstein (1997) as cooperativas não surgem e se desenvolvem aleatoriamente ou despropositadamente, elas precisam de um terreno fértil para tal. “As associações cooperativas capazes de viver não se podem permitir a si próprias ser geradas por mágica ou estabelecidas por ordem; devem crescer. Mas crescem onde o solo está preparado para elas.” (BERNSTEIN, 1997, p. 101). A educação cooperativista, neste sentido é fio condutor para a compreensão do cooperativismo e dos objetivos da cooperativa. Fio condutor para o posicionamento do cooperado como protagonista da cooperativa, que irá colher os frutos que dela vier, e que esses frutos advêm do trabalho e responsabilidades compartilhadas.

O sucesso das cooperativas como organizações econômicas adaptáveis ao sistema capitalista, por vezes apresentadas como a “terceira via”, revela também que não são organizações-chave para a realização da reforma socialista almejada pelos utópicos e marxistas. Isso também é reflexo da capacidade de adaptação do sistema capitalista às suas crises. O movimento cooperativo, nascido como um pilar do movimento operário, passa a se adaptar ao sistema capitalista conforme avança pela Europa e, depois, quando ultrapassa essa fronteira, adquire características próprias (LUXEMBURGO, 1986; MANDEL, 1990).

A Primeira Guerra Mundial desarticulou a luta unificada dos trabalhadores. Essa divisão garantiu, pela visão marxista, a sobrevivência e avanço do capitalismo. O fim da Segunda Guerra divide o mundo em dois polos, e uma guerra ideológica se apresenta: Capitalismo X Socialismo. Paralelo a isso, o mundo tecnológico avança, os países relegados à condição de terceiro mundo precisam encontrar meios de atingir o “desenvolvimento” e, muitas vezes, a criação de cooperativas foi o instrumento viável para fomentar a produção (PINHO, 2007).

Contudo, nestes países, os ditos países “subdesenvolvidos”, as cooperativas foram utilizadas como instrumento para promoção do desenvolvimento, geralmente concentrando-se no abastecimento das áreas urbanas. Os cooperados em áreas rurais não tiveram acesso ao que seria considerado lucro pela empresa mercantil, eles continuaram recebendo os mesmos valores que recebiam quando entregava a sua produção para a empresa mercantil. Esse lucro acabou sendo enviado para as regiões urbanas como estratégia de reduzir a inflação e o custo de vida das pessoas na cidade, permitindo a manutenção de salários menores na cidade e com isso a expansão do capitalista industrial urbano (ALVES, 2019; FORGIARINI, 2019). Assim o cooperativismo, seus princípios e valores não foram debatidos em nenhum momento, tão pouco a finalidade de melhoria de condições de vida dos cooperados. E compreender as origens conceituais da cooperativa é fator chave para entender a necessidade de uma teoria de administração voltada às cooperativas.

Para avançar neste debate é importante entender que: as cooperativas careciam de uma teoria geral de administração própria, mas foram utilizando a teoria geral de administração de empresas mercantis. Neste sentido é relevante compreender que a teoria geral da administração inclui princípios de organização que alicerçam a tomada adequada de decisões e assegurem uma ação efetiva (SIMON, 2000). Ou seja, a administração é o processo de planejamento, de organização, de direção e de controle dos recursos organizacionais de maneira eficiente e eficaz, a fim de alcançar os objetivos pré-traçados (DRUCKER, 2008). Tanto Simon (2000) como Drucker (2008) indicam que a administração é a atividade de gerenciar recursos, pessoas e outros para que a organização alcance o seu objetivo.

A empresa mercantil é a organização econômica cujo alvo é alocar racionalmente os fatores de produção com vistas à maximização dos lucros (MARSHALL, 1983). Contudo, a empresa mercantil também pode ser entendida como a organização em que os responsáveis por sua gestão tenham um papel relevante para a formação de preços e a decisão sobre as quantidades produzidas (BERLE; MEANS, 1984). Schumpeter (1976) afirmava que a “nova” empresa capitalista surgia de uma “mutação industrial”, transformando o sistema econômico em voga por meio da “destruição criadora”, que destrói sem parar os produtos, serviços e até paradigmas. Cabe destacar que o processo de destruição criadora obrigaria a empresa a se adaptar às novas condições concorrenciais, de tal modo que passa a ser caracterizada como um centro de inovação. De forma geral, é possível resumir a empresa como a organização que busca, por meio do gerenciamento de diversos recursos e da inovação, a maximização da riqueza do *shareholder*. A empresa, mesmo nos contrastes entre Marshall (1983); Berle e Means (1984) e Schumpeter (1976), limita-se ao campo econômico e essa idiosincrasia entre o cooperativismo e a empresa é relevante para consolidar o campo da gestão de cooperativas.

A cooperativa, por sua vez, é definida como um substantivo feminino “sociedade em que são capitalistas os associados, e cuja finalidade é o benefício de todos eles, quer pela redução de preços dos objetos de consumo, quer pela facilitação de empréstimos” (FERNANDES, 1967, p. 321). Define-se também como “1. Sociedade ou empresa mantida pelo trabalho e a contribuição dos associados, e que visa o benefício destes através da racionalização e harmonização das atividades por eles desenvolvidas.” (DICIONÁRIO CALDAS AULETE). E como “Associação de consumidores ou de produtores, com igualdade de direitos, que, eliminando intermediários, desenvolve atividades

econômicas ou prestação de serviços, em benefício dos associados, sem lucro.” (DICIONÁRIO MICHAELIS).

Münkner e Mateus (2011, p. 102) indicam que a cooperativa “Na lei cooperativa alemã é uma sociedade aberta, criada com o objetivo de promover atividades lucrativas e a economia dos seus membros através de uma empresa apoiada e explorada em conjunto.” Já a lei brasileira 5.764/1971 indica:

Art. 3º Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.

Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características: (BRASIL, 1971).

“Uma associação autônoma de pessoas que se agrupam voluntariamente para satisfazer suas necessidades e aspirações comuns de caráter econômico, social e cultural por meio de uma iniciativa conjunta e gestionada democraticamente.” (ACI, 2015, p. 2), é a definição da ACI. A dimensão social dessa organização é claramente um dos objetivos dos cooperados deixando evidentes aspectos teóricos do cooperativismo.

A diferença entre uma cooperativa e uma empresa mercantil é que a cooperativa está a serviço das pessoas que a formaram. A organização está a serviço da pessoa, e não o contrário. Para garantir que todos os cooperados

participação e que, de fato, essa organização estará a serviço deles, a cooperativa opta pela cooperação, a solidariedade e a ajuda mútua entre os sócios. O ato de gerir, nesse contexto, não objetiva a maximização do capital, e sim a satisfação das necessidades e do bem-estar dos sócios. Sendo a cooperativa uma associação de pessoas, embasa-se na “racionalidade social”, buscando constantemente a eficiência social e o melhor benefício a todos os envolvidos. Mesmo cientes da importância da dimensão econômica na cooperativa, a doutrina e a ideologia são aspectos de destaque no processo de cooperação cooperativa (SCHNEIDER, 2019).

Chaddad (2012) pautou a sua análise sobre a cooperativa pela lógica de maximização de geração de capital, ou seja, que uma organização econômica deve gerar capital aos seus donos. Para isso, constrói uma estrutura de análise entre os tipos de organização e sua viabilidade de acordo com a lógica da minimização dos custos de transação (COASE, 1993). Pozzobon, e Zylbersztajn (2013) examinaram os custos do controle democrático como fatores que afetam a competitividade das cooperativas agrícolas. Essa análise se restringe aos custos econômicos e não explora os ganhos sociais de uma decisão tomada coletivamente. A participação no processo decisório busca contribuir para o cooperado se entender como dono da cooperativa (ACI, 2015).

Haedicke (2012) abarcou o conceito de “tradução”, que é a capacidade dos líderes balancearem as pressões mercadológicas e institucionais como a missão da sua organização. O movimento cooperativista se manteve, para o autor, gerando estruturas organizacionais que tornaram possível às cooperativas prosseguirem em um mercado competitivo sem descartar os significados locais. Para o autor, a diferença entre cooperativas e empresas mercantis seria que as cooperativas são “dirigidas por missão”, no caso, seriam os princípios do cooperativismo.

Quadro 1.1: Principais Diferenças Organizacionais

	Empresa Mercantil*	Cooperativa	Org. Sem Fins Lucrativos
Direitos Residuais de Controle	Acionistas	Membros	Membros (Doadores)
Reivindicação sobre Renda Residual	Acionistas	(Consumir) Receitas	Doação para Caridade
Financiamento	Receitas	Membros + Taxas Associação	Receitas + Taxas de Afiliação
Cálculo de Associação	Dividendos	Dividendo + Excedente do Consumidor	O excedente do consumidor

Fonte: Herbst e Prüfer (2016, p.24), tradução dos autores, *inserção dos autores.

Herbst e Prüfer (2016) resumiram, no quadro 1.1 (com base na lógica capitalista), os contrastes entre empresa mercantil e cooperativa, discutindo critérios como: Direitos residuais de controle; Reivindicação sobre Renda Residual; Financiamento; Cálculo de Associação.

De todo esse debate, é possível resumir no quadro 1.2:

Quadro 1.2: Diferenças entre Cooperativismo e Cooperativas

COOPERATIVISMO		COOPERATIVA	
Ref. Teórico	Schneider (2012; 2019); Mladenatz (2003); Bancel (2016); Draperi (2016); Novkocic (2016); Wilson e Shaw (2016); Cheney, Davis e Reser (2016); Cracogna (2016).		Namorado (2000); Pinho (2003; 2004); Mladenatz (2003); Schneider (2019); ACI (2015).
CONCEITO		CONCEITO	
<p>Sendo o cooperativismo uma realidade dinâmica, o enfoque filosófico-doutrinário poderá orientar-nos sobre o que devemos fazer hoje (...). A doutrina, por sua vez, inspira um sistema que compreende uma estrutura (...) feita por homens, no uso de sua libertação, em busca da satisfação de suas necessidades materiais e culturais e de sua realização individual e comunitária. A doutrina é constituída pelos elementos não observáveis de imediato, mas que constituem a base de sustentação do cooperativismo e lhe conferem a especificidade frente a outras organizações. E essa base é constituída pelos valores da liberdade, da justiça e da solidariedade</p>		<p>A cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade conjunta e administrada democraticamente. É a manifestação organizacional do cooperativismo.</p>	
PRINCÍPIOS		APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS	
Ref. Teórico	Namorado (2000; 2005); Pinho (2003; 2004); Mladenatz (2003) Münkner e Mateus (2011), Schneider (2019); Kurimoto (2016); Draperi (2016); Bancel (2016); Novkocic (2016); Wilson e Shaw (2016); Cheney, Davis e Reser (2016); Cracogna (2016).		Whyman (2012); Chaddad (2012); Davis (2016); Pozzobon e Zylbersztajn (2013); Haedicke (2012); Monteiro e Stewart (2015); Jossa (2012); Waldemar (2014); Herbst e Prüfer (2016); Hanf e Schweickert (2014).
<p>Princípios cooperativos são diretrizes pelas quais as cooperativas colocam seus valores em prática. Adesão Voluntária e Livre: As cooperativas são organizações voluntárias, abertas às pessoas capazes de usar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades de afiliação, sem qualquer tipo de discriminação. Gestão Democrática pelos Associados: As cooperativas são organizações democráticas gerenciadas por seus membros, que participam ativamente na determinação de suas políticas e tomadas de decisão. Os representantes eleitos são responsáveis por todos os membros. Nas cooperativas primárias, os membros têm direitos iguais de voto (um membro, um voto) e as cooperativas em outros níveis também são democráticas. Participação Econômica dos Associados: Os membros contribuem equitativamente para o capital da cooperativa e administram-na democraticamente, pelo menos uma parte desse capital é geralmente de propriedade da cooperativa. Em geral, os membros recebem uma compensação limitada, se houver, sobre o capital contribuído como um requisito para pertencer à cooperativa. Os membros alocam capital excedente para qualquer um ou todos os seguintes fins: para o desenvolvimento da cooperativa, possivelmente através da criação de reservas, pelo menos uma parte da qual seria indivisível; à remuneração dos associados proporcionalmente às suas transações com a cooperativa; e para atender outras atividades aprovadas. Autonomia e Independência: As cooperativas são organizações autônomas de autoajuda, gerenciadas por seus membros. Ao acordarem com outras organizações, o fazem garantindo sua autonomia cooperativa. Educação, Formação e Informação: As cooperativas oferecem educação e treinamento para seus membros, representantes, administradores e funcionários para que possam contribuir para o desenvolvimento da cooperativa. Também deve informar o público em geral (destaca-se jovens e líderes) sobre a natureza e as vantagens da cooperação. Interooperação: Gera-se mais benefícios e eficácia quando as cooperativas trabalham em conjunto por meio de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais. Compromisso com a comunidade: As cooperativas trabalham em favor do desenvolvimento sustentável de suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos membros.</p>		<p>Analisando seleção de artigos apresentados, identificou-se que as cooperativas buscam inserir no dia a dia os princípios do cooperativismo e o trabalho da ACI em atualizá-los facilita isso. Todavia, as cooperativas encontram dificuldades de atender ao mercado que possui características destoantes e, ainda assim, manter o compromisso com o cooperativismo. É um paradoxo entre cooperação e competição. Nesse paradoxo, os pesquisadores formados no mainstream econômico, ao analisarem as práticas de cooperativismo, entendem como disfunções ou limitadores do crescimento da cooperativa. Não é uma análise errada se o parâmetro de análise for aquilo que busca a empresa mercantil. Se o parâmetro de análise for o cooperativismo, deve-se potencializar o alcance dos princípios. A cooperativa gera excedentes para o trabalho com foco no desenvolvimento integral do cooperado. Para isso, precisa ser cada vez mais eficiente e eficaz para gerar excedentes sociais. Os recursos econômicos não são objetivo, mas ponte para o desenvolvimento social de seus cooperados.</p>	

Fonte: elaborado a partir de Forgiarini (2019).

Compreendendo que cooperativismo é diferente de cooperativa, ou seja, que cooperativismo é a teoria econômica que cria a cooperativa, é possível entender que não faz sentido utilizar os pressupostos econômicos do capitalismo (multiplicar o capital investido) para a gestão de uma cooperativa (FORGIARINI, 2019).

A compreensão teórica sobre o cooperativismo remete à necessidade de pensar na cooperação como a base sobre a qual se constroem todas as atividades econômicas. A cooperativa, nesse sentido, é a materialização econômica desse sistema. Apresentada como um valor de uma cooperativa, a cooperação é antes de tudo um processo social. Fundamental à vida em sociedade, a cooperação está presente nos ambientes (BOGARDUS, 1964). As definições da língua portuguesa possibilitam encontrar a cooperação como um substantivo feminino que significa “ato de cooperar; ajuda, auxílio para um fim comum” (FERNANDES, 1967, p. 321); “1. Ato ou efeito de cooperar. 2. Prestação de auxílio para um fim comum; colaboração, solidariedade.” (DICIONÁRIO MICHAELIS, 2021); “1. Ação ou resultado de cooperar, de prestar ajuda; Colaboração; Contribuição.” (DICIONÁRIO CALDAS AULETE, 2021).

Como concepção, pode ser definida pela “ação social na qual dois indivíduos ou grupos atuam conjuntamente na consecução de objetivos comuns” (SCHNEIDER, 2019, p. 96). Pinho (1962, p. 66) dispõe que “cooperação é uma forma de processo social e pode ser entendida como ação conjugada em que pessoas se unem de modo mais ou menos organizado para alcançar o mesmo objetivo”. Nisbet (1972, p. 384) reflete a cooperação como “um comportamento coletivo ou de colaboração, dirigido a um objetivo no qual há um interesse comum ou a expectativa de uma recompensa”.

Como um processo social, a cooperação pode ser classificada em distintos tipos e níveis. Os tipos de cooperação podem ser: Espontânea - aquela cooperação instintiva ou voluntária; Coercitiva - a cooperação forçada, aquela em que os indivíduos cooperam porque, caso não o façam, sofrem sanções; Formal - a cooperação organizada, institucionalizada; Informal - tipo de cooperação improvisada, que tende a ser temporária; Direta - a cooperação cooperativa; Indireta - a cooperação que existe em função de um trabalho, inerente à divisão social do trabalho (SCHNEIDER, 2019; NAMORADO, 2013). Para além dos tipos, ainda é possível estabelecer, conforme Bogardus (1964), os níveis de cooperação, conforme quadro 1.3:

Quadro 1.3: Níveis de Cooperação

Nível Reflexivo de Cooperação	São ações reflexivas, essenciais à sobrevivência, pode carecer de consciência. Evidencia a existência conjunta.
Nível Instintivo de Cooperação	Não possuem elementos conscientes no processo. Evidencia o trabalho conjunto.
Nível de Sobrevivência da Cooperação	Neste nível a não cooperação significa sucumbir. Processos conscientes e de reconhecimento.
Nível Progressivo de Cooperação	A cooperação como instrumento para competir, para vencer e sobressair-se. Nível consciente e estratégico.
Nível Altruísta de Cooperação	Nível de cooperação mais elevado. A cooperação é espontânea, consciente e estratégica. Busca o alcance de objetivos comuns e coletivos.

Fonte: elaborado a partir de Bogardus (1964)

O nível altruísta de cooperação evidencia o tipo de cooperação espontânea, que é instintivo e intrínseco ao indivíduo. Expressa características de longo alcance, “visa um complexo de padrões de comportamento, aspirações e valores sociais” (SCHNEIDER, 2019, p. 102). A cooperação nesse nível é um valor para o indivíduo, assume uma importante posição em seu sistema de crenças.

Camargo e Becker (2012) evidenciam que a cooperação pode existir como método e como um produto. Como um método, assume a forma de escolha de como trabalhar, como se relacionar com o(os) outro(s), revela uma capacidade cognitiva do indivíduo. “Se refere à capacidade do sujeito de coordenar pontos de vista, colocando-se como expectador do(s) outro(s) com quem se relaciona e buscando entender as proposições destes.” (CAMARGO e BECKER, 2012, p. 546).

A cooperação como um método pode dar origem à forma da cooperação como um produto, que é um resultado desta escolha de trabalho e relação com o outro, “está relacionada mais estreitamente com o aspecto moral, já que a moral necessita do desenvolvimento cognitivo, mas compreende, também, o respeito mútuo, que é a condição para a cooperação” (CAMARGO e BECKER, 2012, p. 546). Dessa forma, converge com as concepções de Schneider (2019) e Namorado (2013), de uma cooperação espontânea.

Ainda se faz necessária, para embasamento conceitual para a proposta apresentada por este capítulo, uma definição da qualidade de cooperativista. O cooperativista pode ser compreendido como aquele que acredita no cooperativismo. Também é atribuído como adjetivo ao sistema cooperativista. Nesse sentido, as definições, na língua portuguesa, para cooperativista apresentam-se como um adjetivo de dois gêneros, que é “relativo às sociedades cooperativas; adj. 2 gên. e s. 2 gên. partidário do cooperativismo” (FERNANDES, 1967, p. 321). Segundo o dicionário Michaelis, é um adjetivo “Relativo às sociedades cooperativas ou ao cooperativismo e s. m.f. pessoa adepta do cooperativismo.” (DICIONÁRIO MICHAELIS). Ainda é possível ter as mesmas definições no dicionário Caldas Aulete como adjetivo de dois gêneros “1. Ref. às sociedades cooperativas ou ao cooperativismo. 2.

Que é adepto do cooperativismo. s2g. 3. Adepto do cooperativismo.” (DICIONARIO CALDAS AULETE).

A educação cooperativa como instrumento fundamental para o resgate da identidade cooperativa e formação do sujeito cooperativo, o cooperativista (SCHNEIDER, HENDGES e SILVA, 2010; SCHNEIDER, 2003; 2019; WILSON e SHAW, 2016; ALVES, 2019):

Os sujeitos cooperativos agem tendo como base as suas experiências diárias de associados dentro das cooperativas e no mercado; buscando simultaneamente a união da comunidade onde vive e partilha os mesmos valores e a sua sobrevivência no mercado, sem esquecer-se da sua realização, enquanto indivíduo que tem planos e experiências particulares. (SCHNEIDER, HENDGES e SILVA, 2010, p. 67).

Esses sujeitos, imbuídos pela cultura da cooperação, tornam-se comprometidos com a cooperativa e protagonistas na administração da cooperativa (DRIMER e DRIMER, 1981). O resgate da identidade cooperativa por meio da educação cooperativa é um importante meio para suprir as necessidades de informações e conhecimentos sobre o cooperativismo e a finalidade das cooperativas.

Procedimentos Metodológicos

Este estudo caracteriza-se como um ensaio teórico, pois, ao revisar a literatura existente, pretende apresentar uma nova forma de avaliar os conceitos de cooperativismo, cooperativa, cooperação e cooperativista. Meneghetti (2011) explica que a principal característica de um

ensaio é ser original. Assim, deve destacar algo nunca visto que pode ser o objeto de análise, a argumentação, entre outros. Michel (2015) afirma que o ensaio acadêmico apresenta uma ideia ou visão original, sendo que não necessariamente na concepção, poderia ser um novo viés, uma nova abordagem, nova característica, qualidade ou problema do objeto de interesse.

Com base em Rother (2007), destaca-se que este capítulo não pode ser comparado a um ensaio para discutir o estado da arte, revisão de literatura, e sim, tal como afirma Bertero (2011), é um escrito que, ao analisar criticamente a posição de outros autores, apresenta uma nova forma de ver, de entender, de agir no objeto. Destaca-se que o ensaio requer que os sujeitos sejam capazes de analisar a realidade, que ocorre de diversas formas (MENEGETTI, 2011). Michel (2015) afirma que o ensaio é um texto científico, dissertativo, com discussão teórica, no propósito de apresentar, racional e logicamente, uma ideia, sem pretensão de esgotar o assunto.

Quanto às técnicas de coleta de dados, seguindo as orientações de Markoni e Lakatos (2017), esse capítulo utilizou-se de pesquisa bibliográfica de fontes secundárias, ou seja, utilizou bibliografia já pública com relação à identidade cooperativa. Considerou várias publicações, tais como: revistas acadêmicas, livros, dissertações e teses. A seguir, são apresentados os resultados dos esforços de correlação e delimitação de termos caros à temática de gestão de cooperativas.

Cooperativismo e temas correlatos: uma reflexão paradigmática

O que é Cooperativismo?

O referencial teórico apresentado até aqui (PETITFILS, 1985; HUGON, 1995; BERNSTEIN, 1997; NAMORADO, 2000 e 2013; PINHO, 2003 e 2004; MLADENATZ, 2003; DEVILLE, 2008; BIALOSKORSKI NETO, 2012; ACI, 2015, HOLYOAKE, 2014; SCHNEIDER, 2019; ALVES, 2019; FORGIARINI, 2019) permite debater o cooperativismo como uma teoria econômica, uma vez que a função da organização econômica é ser o agente aplicador da proposta teórica vigente (SCHUMPETER, 1976; SMITH, 1983; MARSHALL, 1983; BERLE E MEANS, 1984; SIMON, 2000; DRUCKER, 2008).

O capitalismo, teoria econômica vigente, assevera que a organização econômica deve trabalhar pela multiplicação do capital, o qual deve resultar em qualidade de vida para todos e, em algumas teorias, tem o apoio do Estado. Qualidade de vida, no paradigma capitalista, significa posses ilimitadas, quanto mais posses, mais qualidade de vida. Por outro lado, a literatura converge que as cooperativas são distintas e, em menor ou maior grau, existem para satisfazer as necessidades dos cooperados. É constatado na literatura que o cooperativismo possui valores e princípios que orientam a ação das cooperativas.

A partir do paradigma do capitalismo, as idiosincrasias da cooperativa (a identidade cooperativa) são vistas como falhas, como custos que são limitantes no mercado competitivo, como o custo do controle democrático apresentado por Pozzobon e Zylbersztajn (2013). Nesse sentido, por que existiriam cooperativas? É racional ao paradigma vigente? Talvez seria mais adequado transformar essas organizações em

sociedades anônimas e seguir a proposta teórica de maximizar o capital investido infinitamente?

A evolução do movimento cooperativo é possível de ser explicada analisando a evolução da sociedade a partir da Revolução Industrial, levando-se em conta características regionais de desenvolvimento (NAMORADO, 2013; ALVES, 2019). Entretanto, é necessário considerar que as cooperativas são constituídas teoricamente para serem as organizações econômicas da teoria econômica do cooperativismo. São orientadas por esse paradigma. Nessa proposta, a finalidade da organização econômica é a satisfação das necessidades das pessoas.

Assim, a cooperativa é criada por pessoas que, em tese, não compartilham da ideia de que elas devem servir a organização, que o trabalho deve servir ao capital. Acreditam que é a organização que deve servir as pessoas, que o capital deve estar a serviço do trabalho, pois o trabalho é o único fator de produção que de fato gera riqueza, tal como afirmado por Smith (1983) e Marx (2008).

Essa forma de entender o mundo cria uma proposta teórica que diz que a qualidade de vida está no acesso a bens e serviços e não necessariamente na posse infinita e descontrolada de alguns em detrimento de muitos. Também afirma que as responsabilidades e riscos do sistema econômico devem ser compartilhados, como os bônus daí advindos. Esses elementos indicam o cooperativismo como outro paradigma teórico econômico e permite que a cooperativa seja adequadamente administrada com base nos objetivos deste paradigma econômico e, conseqüentemente, bem avaliada.

Sendo assim, não é adequado adaptar as teorias de administração de empresas mercantis. É preciso criar teorias, com as regras adequadas,

com objetivos adequados, que se baseiam em garantir a todas as pessoas envolvidas o acesso à qualidade de vida, tornando-as igualmente responsáveis por todo processo, tendo a cooperação como método de trabalho. Isso permitirá criar instrumentos verdadeiramente úteis às cooperativas, que, assim, não perderão a sua identidade cooperativa, mas, sim, utilizar-se-ão destas idiosincrasias para evidenciar os benefícios do sistema cooperativista aos cooperados e às comunidades.

O que é uma Cooperativa, pela lógica do cooperativismo?

“Uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns através de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada.” (ACI, 2015, p. 2). Em concepção, essa organização econômica difere da empresa mercantil. Não tem como foco a maximização do capital investido, não é controlada pelo capital aplicado e tem objetivos que vão para além do econômico. O referencial teórico apresentado reforça esse pensamento (PETITFILS, 1985; HUGON, 1995; BERNSTEIN, 1997; NAMORADO, 2000 e 2013; PINHO, 2003 e 2004; MLADENATZ, 2003; DEVILLE, 2008; BIALOSKORSKI, 2012; ACI, 2015, HOLYOAKE, 2014; SCHNEIDER, 2019; ALVES, 2019; FORGIARINI, 2019).

O objetivo da cooperativa, com base nas definições apresentadas, é a satisfação das necessidades e desejos dos cooperados. Por sua vez, uma empresa mercantil objetiva o lucro, a maximização do capital. Nesse sentido, a sobra, o capital excedente da cooperativa é instrumento e não o fim em si mesmo. O fato de a cooperativa ter um objetivo divergente da empresa mercantil deixa claro que ela se pauta por outros elementos que não os elementos comumente utilizados pelas empresas

mercantis. Isso significa que ela não pode ser avaliada pelas mesmas regras e métricas de uma empresa mercantil.

A definição de cooperativa apresentada está baseada nos valores e princípios do cooperativismo, ou seja, a cooperativa é uma organização econômica, um agente que aplica a teoria econômica do cooperativismo. Isso quer dizer que a preocupação da cooperativa deve estar centralizada na melhoria da qualidade de vida de seus cooperados e deve-se criar instrumentos de análise para avaliar a eficiência e eficácia deste tipo de organização convergente ao cooperativismo. Metas econômico-financeiras criadas unicamente por gestores contratados desvirtuam a identidade cooperativista. Essa organização é criada pelas pessoas com o objetivo de melhorar a vida delas. A análise de sucesso deve ser diretamente proporcional à participação e à melhoria de qualidade de vida de cada um dos cooperados. A teoria econômica do cooperativismo afirma que as pessoas devem assumir os bônus e ônus das organizações.

Dessa forma, o produtor de leite, ao decidir criar, ou se somar a uma cooperativa, deve estar consciente que ele deixa de ser apenas um produtor de leite e torna-se um empresário do setor lácteo, e agora é proprietário de uma empresa. Como tal, deve estar atento às mais diversas áreas de gestão da cooperativa, buscar crescimento educacional e formativo nestas áreas. A cooperativa é, e deve ser, o reflexo da soma dos seus cooperados e existir para atendê-los. A forma mais adequada de permitir a participação de todos, para que todos se entendam como proprietários e geradores de um produto, é a cooperação.

O que é Cooperação como método de trabalho?

A cooperação foi apresentada sob a ótica das concepções teóricas do cooperativismo. A tese aqui proposta parte do princípio de que a cooperação deve estar desenvolvida como método e conceito antes da formação de uma cooperativa. Mas de qual cooperação se está falando nesse contexto?

A literatura apresentada mostra algumas concepções de cooperação. Comumente, no ambiente cooperativista, entende-se a cooperação como um valor, um princípio básico para a operação cooperativa. Mas é muito mais do que isso. A cooperação para a cooperativa assume um papel metodológico, deliberado e que necessita de cultivo e educação para o seu exercício.

Quando se busca os significados dos tipos de cooperação, é possível perceber que existe a possibilidade do exercício da cooperação direta nas organizações cooperativas. Essa cooperação pode ocorrer em um nível progressivo. Esse nível de cooperação (BOGARDUS, 1964) se apresenta a partir do paradigma competitivo, necessário à sobrevivência organizacional no capitalismo, ou seja, as pessoas cooperam entre si com objetivos de ganhos individuais, e permanecem cooperando enquanto estiverem vencendo ou ganhando. A partir do momento em que a cooperação estiver, na percepção dessas pessoas, prejudicando seus ganhos individuais, elas deixam de cooperar, retiram-se da sociedade, da rede, do projeto em que estiveram cooperando. É um tipo de cooperação que produz resultados temporários e não se torna um valor aos indivíduos, mas, sim, uma conveniência.

Entretanto, para a proposta teórica do cooperativismo, a cooperação por conveniência torna-se frágil com o passar do tempo, pois o objetivo deste paradigma pressupõe ganhos coletivos, ou seja, ganhos individuais a todos os envolvidos, alcançados por um pressuposto cooperativo e não competitivo. Nesse sentido, evidencia-se a cooperação espontânea/voluntária (NAMORADO, 2013; SCHNEIDER, 2019) em um nível altruísta de cooperação (BOGARDUS, 1964) como convergente ao paradigma do cooperativismo.

Nesse nível de cooperação, há uma compreensão da “atuação inteligente e simpática de pessoas em conjunto, em prol de seu próprio desenvolvimento e de terceiros [...] de maneira a não servir a seu interesse pessoal, a não ser, por intermédio geral de todos os associados”. (SCHNEIDER, 2019, p. 102). Isso significa que, nesse nível, os ganhos individuais se refletem em ganhos coletivos. Uma comunidade que busca o desenvolvimento de todos de igual forma refletirá o desenvolvimento de cada pessoa. A palavra altruísta nesse conceito não se refere a renunciar a bens/objetivos individuais em prol dos resultados coletivos, mas significa que os ganhos coletivos são também ganhos individuais.

A cooperação espontânea, almejada pelo cooperativismo reflete a cooperação intrínseca ao indivíduo (SCHNEIDER, 2019). É a cooperação que faz parte do paradigma que esse indivíduo crê. É inerente ao aspecto metodológico da cooperação, evidenciado por Becker e Camargo (2012). Esse método pressupõe um respeito mútuo entre os indivíduos que cooperam, uma concepção de igualdade que busca a convergência por meio do processo dialético, em objetivos comuns. Mas é preciso que os indivíduos acreditem que esta é a melhor forma de atuação na organização, que não seja uma ação por conveniência.

Para tanto, há de ser necessário um processo de educação, de estímulo ao exercício da cooperação. É a partir da internalização da cooperação como um método de trabalho que a cooperação assume a posição de um produto. Esse produto está relacionado aos aspectos morais do indivíduo, conforme Becker e Camargo (2012). A partir desse momento, a cooperação é um valor, faz parte do sistema de crenças das pessoas. Cooperar passa a ser espontâneo, faz mais sentido do que não cooperar. Não é uma ação realizada por conveniência, mas, sim, por convicção.

O que é o ser Cooperativista: novos aspectos conceituais

A formação do cooperativista precisa anteceder a criação de cooperativas. Isso quer dizer que, para o paradigma do cooperativismo, formar cooperativas sem o processo educativo para o exercício da cooperação pode comprometer o desenvolvimento da organização e os seus resultados. Assim, é por meio do exercício diário da cooperação e da compreensão dessa teoria que o Ser cooperativista é desenvolvido.

As definições apresentadas refletem que esse sujeito acredita no cooperativismo, não apenas no método da cooperação, que pode ser apropriado por qualquer pessoa que entenda essa proposta como válida e possua esse valor, mas compreende e acredita na teoria do cooperativismo como sistema econômico, diferente do capitalismo. Em que pese as definições apresentadas, o cooperativista vive, sobrevive, produz e atua na sociedade capitalista, mas deve compreender que a organização cooperativa que está pautada pelos princípios e valores do cooperativismo, defende e parte de outro paradigma.

Uma das definições apresentadas por Fernandes (1967) apresenta o sujeito que é “partidário do cooperativismo”, refletindo as definições

apresentadas sobre essa teoria anteriormente e o lugar das cooperativas no processo de desenvolvimento do capitalismo a partir da Revolução Industrial. Naquele contexto, as cooperativas foram pilares do movimento operário, sendo estratégicas no desenvolvimento da classe trabalhadora e sua representatividade política na sociedade, incluindo a criação de partidos políticos cooperativos em alguns países (NAMORADO, 2013).

Dessa forma, a educação apresenta-se como instrumento fundamental para o resgate da identidade cooperativa e formação do sujeito cooperativo, o cooperativista (SCHNEIDER, HENDGES e SILVA, 2010; SCHNEIDER, 2003; 2019; WILSON e SHAW, 2016; ALVES, 2019). Esses processos educativos que incluem a educação cooperativa de resgate da identidade e da cooperação podem ser convertidos em uma proposta de educação cooperativista, pela qual não apenas a cooperação como método e valor será desenvolvida, mas tudo o que se relaciona ao ser cooperativista.

O quadro 1.4 dispõe a proposta central deste capítulo, de refletir o cooperativismo como uma teoria econômica.

Quadro 1.4: O cooperativismo como teoria econômica

Economia é uma série de atividades desenvolvidas pelas pessoas com o intuito de organizar a produção, distribuição e consumo de produtos e serviços para que as pessoas possam ter qualidade de vida. As necessidades podem ser infinitas, mas os recursos são finitos (MANKIW, 2020).

<i>Teorias Econômicas</i>	<i>O que significa qualidade de vida nesta teoria</i>	<i>Principal Agente Organizacional</i>	<i>Objetivo deste agente organizacional</i>	<i>Método de Trabalho</i>	<i>Adjetivo ao (coisa ou ser) entusiasta desta teoria</i>
Capitalismo	Possuir e multiplicar capital, pois o capital dá acesso a todas as necessidades humanas. Não há um limite. Mais capital = mais acessos, = mais qualidade de vida	Empresa Mercantil	Alinhado ao significado de qualidade de vida desta teoria a empresa mercantil busca multiplicar o capital dos donos da organização. Os demais ganhos são externalidades.	Considerando que o capital é escasso e finito, o método final de trabalho é a competição. Considerando uma quantidade limitada e um desejo ilimitado, para alguém ter mais, necessariamente, alguém terá menos. Jogo soma zero.	Capitalista
Socialismo	Ter acesso a bens e serviços que supram as necessidades humanas. O Estado define quais são essas necessidades.	Estado	Ser o agente organizador do sistema. Deve gerar e distribuir os recursos para garantir a qualidade de vida das pessoas de acordo com o seu entendimento	Centralizador hierárquico. Considerando que é o Estado que organiza e decide, pode sobrar pouco espaço para as diversas organizações.	Socialista
Cooperativismo	Ter acesso a bens e serviços que supram as necessidades humanas. As pessoas definem quais são suas necessidades.	Empresa Cooperativa	Melhorar a qualidade de vida dos cooperados. Deve ser instrumento para que os cooperados possam gerar e distribuir acesso a bens e serviços.	Cooperação. Considerando que a cooperativa é uma associação de pessoas, elas precisam negociar e cooperar entre si para decidirem a forma e o objetivo do trabalho para que todos sejam contemplados.	Cooperativista

Fonte: elaborado pelos autores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ciências sociais não são assunto de opiniões pessoais, mas de construção de saberes, partilháveis com outros, segundo certos princípios e certas regras que lhes atribuem o seu crédito e a sua validade. O espírito crítico é necessário, mas não consiste em reduzir o trabalho de um especialista a uma simples opinião e a confrontá-la com a sua. A crítica supõe o exame profundo das fontes, dos métodos e dos argumentos dos autores. (CAMPENHOUDT, 2012, p. 19).

“Os homens práticos, que se julgam isentos de qualquer influência intelectual, geralmente são escravos de algum economista extinto.” (KEYNES, 2007, p. 241, tradução nossa). Será que Keynes (2007) referia-se à gestão de cooperativas e ao cooperativismo? É provável que não. Mesmo assim, essa frase diz muito do campo de estudos e pesquisas em Gestão de Cooperativas no Brasil. A literatura se baseia ou em “gestão ou em cooperativismo”, e eles não são opostos. A presunção que os acadêmicos de gestão possuem de que são isentos de influência intelectual pode denotar justamente a pouca compreensão dos direcionadores da gestão de uma organização econômica. Os pesquisadores que não se concentrando apenas em gestão de cooperativas (ALVES, 2019) também podem contribuir. É mais fácil fazer o objeto adaptar-se à teoria do que entender que o objeto tem uma teoria própria.

“A crítica supõe o exame profundo das fontes, dos métodos e dos argumentos dos autores.” (CAMPENHOUDT, 2012, p. 19). Será que Campenhoudt (2012) referia-se à gestão de cooperativas e ao cooperativismo? Também é provável que não. Contudo, há um bom encaminhamento. Os pesquisadores de Gestão de Cooperativas foram a fundo

para compreender o que significa o cooperativismo? E, a partir desse entendimento, criaram estratégias, táticas e técnicas para a cooperativa realmente alcançar o seu objetivo? Ou por comparação, por similaridades, sugeriram as suas opiniões já formadas em empresas mercantis? E ainda se irritaram quando o objeto, dado as suas idiossincrasias, reagiu de forma diversa ao esperado? Como as características naturais desta organização podem ser vistas como falhas, custosas, ou fonte de ineficiência e ineficácia? Como pode uma cooperativa que tem sobra zero ser taxada de ineficiente se os seus cooperados estão melhorando sua qualidade de vida dia após dia? Só é possível taxá-la assim se o ponto de partida para análise forem opiniões pessoais sobre esse objeto. Podem ser vistas dessa forma em comparação a outro tipo de organização mais adequada aos objetivos do paradigma capitalista. O pesquisador, ao acreditar que é isento, revela uma limitação conceitual das teorias econômicas dispostas. Não compreende que, para estudar um objeto que tem um foco diferente, é preciso compreender a teoria que o criou. E assim sugere estratégias, táticas e soluções que vão transformando as cooperativas em empresas mercantis.

Após esse posicionamento teórico e conceitual sobre o cooperativismo se faz possível adentrar na temática da Gestão da Inovação, tema do próximo capítulo.

REFERÊNCIAS

- ACI. **Notas de orientación para los principios cooperativos**. Alianza Cooperativa Internacional. [S.l.]. 2015.
- ALVES, C. N. **O campo do ensino superior em cooperativismo**: uma análise a partir da construção social do ensino superior em cooperativismo no Rio Grande do Sul. Santa Cruz do Sul: Universidade de Santa Cruz do Sul, 2019. 232 p. Tese.
- BANCEL, J. L. **Notas de orientação para os princípios cooperativos**. CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, 2016. Disponível em: <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/Principio_3.texto_final.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2019.
- BERLE, A. A.; MEANS, G. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- BERNSTEIN, E. **Socialismo Evolucionário**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.
- BERTERO, C. O. **Réplica 2** - o que é um ensaio teórico? Réplica a Francis Kanashiro Meneghetti. Revista Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 338-342, abr. 2011. DOI: 10.1590/S1415-65552011000200012
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e Gestão de Organizações Cooperativas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BOGARDUS, E. **Cooperação**. São Paulo: Lidador, 1964.
- BRASIL. **LEI Nº 5.764, DE 16 DE DEZEMBRO DE 1971**. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos, 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm>. Acesso em: 17 dez. 2018.
- CAMARGO, L. S.; BECKER, M. L. R. O percurso do conceito de cooperação na epistemologia genética. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 527-549, maio-agosto 2012.

CAMPENHOUDT, L. V. **Introdução à análise dos fenómenos sociais**. Lisboa: Gradiva, 2012.

CHADDAD, F. Advancing the theory of the cooperative organization: the cooperative as a true hybrid. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 83, n. 4, p. 445-461, 2012.

CHENEY, E. L.; DAVIS, M.; RESER, A. Notas de orientação para os princípios cooperativos. **CASES** – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, 2016. Disponível em: <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/Principio_6.texto_final.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2019.

COASE, R. The nature of the firm. In: WILLIAMSON, O.; WINTER, S. **The nature of the firm**: origins, evolution, and development. Oxford: Oxford University Press, 1993.

CORAZZA, G. Estado e liberalismo em Adam Smith. **Ensaio FEE**, v. 5, n. 2, p. 75-94, 1984.

CRACOGNA, D. Notas de orientação para os princípios cooperativos. **CASES** – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, 2016. Disponível em: <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/Principio_7.texto_final.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2019.

DAVIS, G. F. Can an Economy Survive Without Corporations? Technology and Robust Organizational Alternatives. *Academy of Management*, v. 30, n. 2, 2016.

DEVILLE, G. Prefácio da tradução de “O Capital”. In: MARX, K. **O capital**. 3. ed. Bauru: Edipro, 2008. p. 11-14.

DICIONÁRIO CALDAS AULETE. **Aulete Digital**, 2021. Disponível em: <aulete.com.br/cooperacao>. Acesso em: 17 abr. 2021.

DICIONARIO CALDAS AULETE. **Aulete Digital**. Disponível em: <<https://aulete.com.br/cooperativista>>. Acesso em: 21 abr. 2021.

DICIONÁRIO CALDAS AULETE. **Aulete Digital**. Disponível em: <<https://www.aulete.com.br/cooperativismo>>. Acesso em: 20 abr. 2021.

DICIONÁRIO CALDAS AULETE. **Aulete Digital**. Disponível em: <<https://www.aulete.com.br/cooperativa>>. Acesso em: 20 abril 2021.

DICIONÁRIO MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**, 2021. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=coopera%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 17 abr. 2021.

DICIONÁRIO MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/cooperativista/>>. Acesso em: 21 abr. 2021.

DICIONÁRIO MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/cooperativa/>>. Acesso em: 20 abr. 2021.

DICIONÁRIO MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/palavra/5oZ8/cooperativismo/>>. Acesso em: 20 abril 2021.

DRAPERI, J.-F. Notas de orientação para os princípios cooperativos. **CASES** – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, 2016. Disponível em: <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/Principio_2.texto_final.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2019.

DRIMER, A. K. D.; DRIMER, B. **Las Cooperativas**: Fundamentos, história, doutrina. 3. ed. Buenos Aires: Intercoop, 1981.

DRUCKER, P. F. **Management Cases, Revised Edition**. New York: Harper Collins, v. I, 2008.

ENGELS, F. **Do Socialismo Utópico ao Socialismo Científico**. São Paulo: Centauro, 2005.

FERNANDES, F. **Dicionário Brasileiro Contemporâneo**. 2. ed. Porto Alegre: Globo, 1967.

FORGIARINI, D. I. **Aprendizagem Interorganizacional em Cooperativas**. Porto Alegre: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2019. 205 p. Tese.

HAEDICKE, M. A. Keeping our Mission, Changing our System: Translation and Organizational Change in Natural Foods Co-ops. **The Sociological Quarterly**, v. 53, n. 1, 2012.

HANF, J. H.; SCHWEICKERT, E. Cooperatives in the balance between retail and member interests: the challenges of the German cooperative sector. **Journal of Wine Research**, v. 25, n. 1, 2014.

HERBST, P.; PRÜFER, J. Firms, nonprofits, and cooperatives: a theory of organizational choice. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 87, n. 3, p. 315-343, 2016.

HOBBSAWM, E. **Da Revolução Industrial Inglesa ao Imperialismo**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.

HOLYOAKE, G. J. **Os 28 Tecelões de Rochdale**. 14. ed. Porto Alegre: Sulina, 2014.

HUGON, P. **História das Doutrinas Econômicas**. São Paulo: Atlas, 1995.

JOSSA, B. Cooperative Firms as a New Mode of Production. **Review of Political Economy**, v. 25, n. 1, 2012.

KEYNES, J. M. **The general theory of employment, interest and money**. London: Palgrave Macmillan, 2007.

KURIMOTO, A. Notas de orientação para os princípios cooperativos. CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, 2016. Disponível em: <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/Principio_1.texto_final.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2019.

LUXEMBURGO, R. **Reforma ou Revolução**. Tradução de Anônimo. Londres: Militant Publications, 1986.

MANDEL, E. **A crise do capital**: os fatos e sua interpretação marxista. Campinas: Editora da Unicamp, 1990.

MANKIW, N. G. **Introdução à Economia**. São Paulo: Cengage, 2020.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARSHALL, A. **Princípios de Economia**: tratado introdutório. São Paulo: Abril, 1983.

MARX, K. **O Capital**. Bauru: Edipro, 2008.

MARX, K.; ENGELS, F. **Manifesto Comunista**. São Paulo: Boitempo, 2002.

MATTEI, L. Teoria do valor-trabalho: do ideário clássico aos postulados marxistas. **Ensaio FEE**, v. 24, n. 1, p. 271-294, 2003.

MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio-teórico? **Revista Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 320-332, abr. 2011a. DOI: 10.1590/S1415-6552011000200010

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MLADENATZ, G. **História das Doutrinas Cooperativistas**. Brasília: Confedbrás, 2003.

MONTEIRO, N. P.; STEWART, G. Scale, Scope and Survival: A Comparison of Co-operative and Capitalist Modes of Production. **Review of Industrial Organization**, v. 47, n. 1, 2015.

MÜNKNER, H. H.; MATEUS, A. **Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated Co-operative Glossary, Glossário cooperativo anotado**. Geneva: International Labour Office, 2011.

NAMORADO, R. **Introdução ao Direito Cooperativo**. Coimbra: Almedina, 2000.

NAMORADO, R. **Cooperatividade e direito cooperativo: estudos e pareceres**. Coimbra: Almedina, 2005.

NAMORADO, R. **O mistério do cooperativismo: Da cooperação ao movimento cooperativo**. Coimbra: Almedina, 2013.

NISBET, R. A. Cooperation. In: SILLS, D. L. **International Encyclopedia of Social Sciences**. New York: The Macmillan Company & The Free Press, v. 3, 1972.

NOVKOVIC, S. Notas de orientação para os princípios cooperativos. **CASES** – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, 2016. Disponível em: <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/Principio_4.texto_final.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2019.

OWEN, R. **A New View of Society**. McMaster University. ed. n/c: n/c, s/a.

PETITFILS, J. C. **Os socialismos utópicos**. São Paulo: Círculo do Livro, 1985.

PINHO, D. B. **Dicionário de Cooperativismo**. 2. ed. São Paulo: Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da USP, 1962.

PINHO, D. B. A educação cooperativa nos anos 2000 valorizando a cidadania brasileira. In:

SCHNEIDER, J. O. **Educação Cooperativa e suas Práticas**. Brasília: SESCOOP, 2003. p. 135-179.

PINHO, D. B. **O cooperativismo: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2004.

PINHO, D. B. **As cooperativas no desenvolvimento do Brasil** - passado, presente e futuro: tentativa de síntese. Santo André: ESETEC, 2007.

POZZOBON, D. M.; ZYLBERSZTAJN, D. Democratic Costs in Member - Controlled Organizations. **Agribusiness**, v. 29, n. 1, 2013.

PRIEB, S. A. M. A atualidade de O Capital - 140 anos depois. In: LIMA, J. V. R. B. C. **Marx: atualidade e controvérsia**. 1. ed. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2010. p. 72-92.

RICARDO, D. **Notas aos princípios de economia política de Malthus**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

ROTHER, E. T. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta paulista de enfermagem**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. v-vi, jun. 2007. DOI: 10.1590/S0103-21002007000200001

SCHNEIDER, J. O. (. .); HENDGES, M.; SILVA, A. C. M. D. Educação e Capacitação Cooperativa: **Os desafios no seu desempenho**. São Leopoldo: Unisinos, 2010.

SCHNEIDER, J. O. Pressupostos da educação cooperativa: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo. In: SCHNEIDER, J. O. **Educação Cooperativa e suas Práticas**. Brasília: SESCOOP, 2003. p. 13-58.

SCHNEIDER, J. O. A Doutrina do Cooperativismo: Análise do Alcance, do Sentido e da Atualidade dos seus Valores, Princípios e Normas nos Tempos Atuais. Revista do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social, v. 3, n. 2, p. 251-273, Julho-Dezembro 2012. ISSN 1982-5447.

SCHNEIDER, J. O. **Identidade Cooperativa**: sua história e doutrina. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2019.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism, and Democracy**. Ann Arbor: Allen and Unwin, 1976.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior**. 4. ed. New York: Macmillan Publishers, 2000.

SMITH, A. **A Riqueza das Nações**: Investigação sobre sua natureza e suas causas. São Paulo: Abril Cultural, v. 1, 1983.

THOMPSON, E. P. **A formação da Classe Operária Inglesa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, v. II, 1987.

WALDEMAR, C. The position of cooperatives in the new social economy. **The Journal of Zielona Góra**, v. 18, n. 14, 2014.

WHYMAN, P. B. Co-operative principles and the evolution of the 'dismal science': The historical interaction between co-operative and mainstream economics. **Business History**, v. 54, n. 6, 2012.

WILSON, M.; SHAW, L. Notas de orientação para os princípios cooperativos. **CASES** - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, 2016. Disponível em: <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/Principio_5.texto_final.pdf>. Acesso em: 19 Dezembro 2018.

CAPÍTULO 2: GESTÃO DA INOVAÇÃO EM COOPERATIVAS

Dr. Alexandre Garcia

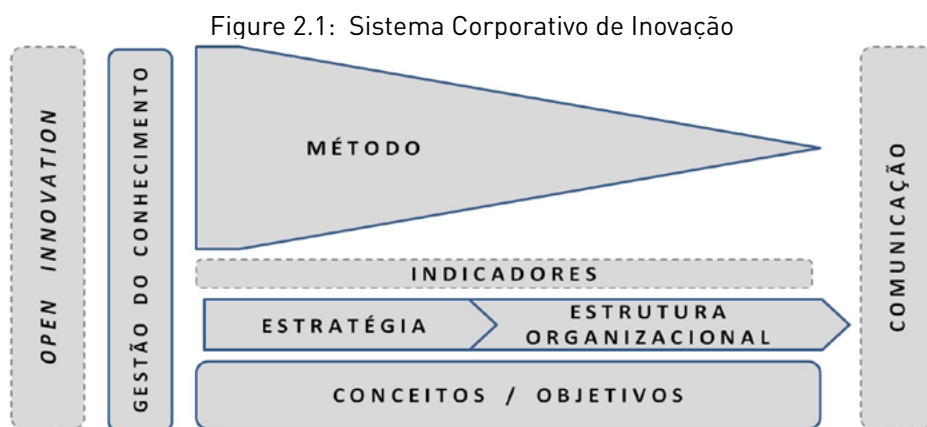
Dr. Deivid Ilecki Forgiarini

Considerando o exposto no capítulo 1, onde os conceitos, teorias e paradigmas do cooperativismo foram apresentados, neste capítulo, discute-se a gestão da inovação em cooperativas. Apresenta-se um *framework* de Gestão da Inovação - GI específico para cooperativas. Para chegar a este modelo, foi necessário desenvolver um estudo inicial de GI em cooperativas, aplicá-lo e analisá-lo, permitindo assim a apresentação do *framework*.

Forgiarini et al (2020) ponderam sobre a necessidade de se desenvolver modelos de GI específicos para as cooperativas. Garrigos, Igartua e Peiro (2018) também consideram que é importante se observar como as técnicas de GI geram inovações incrementais e radicais. Salter e Alexy (2014) afirmam que a GI é baseada no entendimento das fontes, natureza, resultados econômicos da inovação, tecnologia e seu contexto social. Um ambiente organizacional inovador é usualmente expresso por meio de comportamentos ou atividades e resultados tangíveis (DOBNI, 2008; SERRA, FIATES e ALPERSTED, 2007; DEAKINS e BENSEMANN, 2018). Outro aspecto importante é a geração de conhecimento para gerar criatividade e inovação (NONAKA, et al 2013). Conhecimento é essencial, e existem variáveis presentes nos processos de GI que podem ser definidas e monitoradas para atingir os objetivos inovadores. Para Moore (1993, 1996), os participantes do ecossistema desenvolvem capacidades

em torno de um compartilhamento de tecnologias, cooperação para a inovação e o encontro das necessidades dos clientes. A habilidade para arquitetar de forma colaborativa o ecossistema para a inovação é um recurso competitivo (DODGSON, 2014, IANSITI e LEVIEN, 2004).

O tema GI é amplo e pode ter diferentes perspectivas. O presente modelo foi desenvolvido por Garcia (2010), aprimorado por Forgiarini et al (2018), como mostra a figura 2.1, e refinado em Forgiarini et al (2020).



Fonte: Garcia (2010) e Forgiarini et al (2018).

O pilar dos Conceitos/Objetivos considera que a GI é interdisciplinar (GANBARDELLA, GIURI e TORRISI, 2014). Para Freeman (2003), o elemento principal para a inovação é o capital intelectual e, de acordo com Schumpeter (1976), inovação pode ocorrer de várias formas: introdução de um novo produto ou mudança significativa do existente; novos processos; abertura de novos mercados, desenvolvimento de nova cadeia de suprimentos; e mudanças organizacionais. A *Organisation for Economic Co-Operation and Development* – OECD (2005) postula que inovação pode resultar em algo novo para a organização, como um produto, um processo, uma inovação organizacional ou uma nova estratégia de

marketing/design. A OECD (2018) simplificou o conceito, considerando inovação como novo produto ou novo processo. Já em uma discussão seminal, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) apresentam os quatro Ps da inovação, em que sugerem os conceitos de inovação de Posição; Paradigma; Produto e Processo. Portanto, o pilar Conceitos/Objetivos procura dirigir o entendimento da inovação em quatro linhas: produto, processo, organizacional e *marketing*.

No pilar Estratégia, pode ser iniciada a discussão com as contribuições de Gambardella, Giuri e Torrisi (2014) tratando dos mercados de tecnologia, que podem ser fontes de negociação de ativos intangíveis ociosos e um meio de obtenção de novas tecnologias. Já Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) relembram que estratégia é algo diferente de planejamento. De acordo com a visão Porteriana (Porter, 1991), a estratégia é baseada na teoria das vantagens competitivas. Para a Visão Baseada em Recursos - VBR (Grant, 1991), a estratégia se refere aos recursos e capacidades como algo central na definição de perspectivas futuras. Para Nelson e Winter (1977), o paradigma tecnológico define as necessidades importantes a se atender, assim como os princípios científicos pertinentes. Para Garcia (2019), tecnologia é fundamental para uma estratégia de sucesso. Assim, o pilar Estratégia procura dirigir a discussão para novas e diferentes oportunidades.

No pilar Estrutura Organizacional, Franke (2014) trata da experiência do usuário nos processos de inovação. Leonard e Barton (2014) realçam a importância da criatividade nos processos inovativos. Nessa linha, a estrutura organizacional é relevante para promover a clareza necessária para o envolvimento das pessoas na inovação (PETERS e WATERMAN, 1982). Para Morgan (2007), modelos de matriz, formas orgânicas e baseados em projetos são relevantes nas organizações. Nessa

discussão, Mintzberg (2009) apresenta cinco modelos básicos: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionada e adhocracia. Goffin e Mitchell (2010) destacam a estrutura organizacional como um dos mais relevantes fatores a se considerar em modelos de GI. Outro aspecto relevante para a estrutura organizacional é a liderança. Sobre isso, Yang e Lew (2020) ponderam que estilos de liderança diferentes podem proporcionar resultados diversos para a postura inovadora da organização, sendo, por isso, importante considerar o desenvolvimento dessas lideranças. Enfim, a ideia central é encontrar o balanceamento entre modelos orgânicos e mecânicos para se ter uma estrutura organizacional fluída e direcionada para resultados.

O pilar Método considera a importância da ciência e da tecnologia para a GI (MCKELVEY, 2014). Gibson e Skarzynski (2008) ressaltam a necessidade de métodos formais para a avaliação de ideias e oportunidades. O *Pentathlon Framework* (GOFFIN e MITCHELL, 2010) direciona a discussão a partir de uma estrutura metodológica que facilitará a inovação. Além disso, Hansen e Birkinshaw (2007) apresentam a cadeia de valor da inovação. Na mesma linha, o processo *Stage-gates* (COOPER, EDGETT e KLEINSCHMIDT, 2002) propõem os passos que devem ser seguidos na organização, desde a geração da ideia até o *marketing* de produtos. Outro método que se destaca é o *Product Development Funnel* (WHEELWRIGHT e CLARK, 1992), onde o fluxo é estruturado tendo por início as previsões tecnológicas e avaliações de mercado. Verganti e Dell’Era (2014) destacam a importância que o *design* está tendo para a inovação de processos, com um papel relevante no mercado.

A respeito do pilar Indicadores, Davila, Epstein e Shelton (2007) destacam a criação de métricas de desempenho e de recompensas para estimular a inovação. Segundo Oliveira (2010), existem duas diferentes abor-

dagens para a mensuração de resultados nessa área. A primeira é a visão quantitativa, a outra é a combinação da visão quantitativa com a lógica qualitativa, na qual a preocupação é coletar dados relacionados à estrutura do P&D. Já a mensuração do aprendizado e melhorias pós projetos também são válidos (WHEELWRIGHT e CLARK, 1992). Inovação é um sistema mutável e complexo e envolve esforços multidirecionais e novos requisitos de treinamento, ferramentas, sistemas de TI, métricas, valores e processos de gestão (GIBSON e SKARZYNSKY, 2008). Então, indicadores são importantes para a mensuração e encorajamento dos processos de inovação.

A respeito do pilar Gestão do Conhecimento - GC, Nonaka e Takeuchi (1997) estudaram empresas criadoras de conhecimento e apresentaram o conceito de “*ba*”. Nonaka et al (2013) apontam para as organizações fractais, que são aquelas que podem efetivamente executar o “*ba*”. Partindo das definições e ampliando o debate, Hansen, Nohria e Tierney (1999) consideram que existem duas estratégias para as ações de GC: estratégia de codificação e estratégia de personalização. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) defendem, como um dos pilares da GI, a existência de espaços de interação e estímulo à criatividade. Portanto, a gestão do conhecimento facilita a inovação com base no desenvolvimento intelectual das pessoas da organização.

No pilar Comunicação, o *endomarketing* é visto como um dos insumos para a inovação (PRABHU, 2014). Nesse sentido, os processos podem ser alinhados com o aprendizado e a experimentação de ideias (PETERS e WATERMAN, 1982). Também é importante que os líderes possam deixar claros seus desejos quanto à inovação (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008). A comunicação pode variar entre duas posições, a mecanicista e a orgânica (BURNS e STALKER, 1961). O pilar da comunicação permite fluidez do processo de inovação.

O pilar *Open Innovation* destaca a importância da conexão com outros atores do mercado (KASTELLE e STEEN, 2014). Portanto, isso é relevante para que a inovação expanda os limites da organização (DAVILA, EPSTEIN e SHELTON, 2007). Nessa linha, é importante salientar que o relacionamento externo pode gerar benefícios (DYER, 2000) e os ganhos devem ser considerados em um processo de *open innovation* (CHESBROUGH, 2003, 2007). Esse pilar facilita o direcionamento da organização para o que está ocorrendo além dos limites da firma, possibilitando-lhe o direcionamento para pesquisas inovadoras, novas tecnologias e para um olhar atento às novas possibilidades de mercado.

Metodologia para Criação da Gestão da Inovação em Cooperativas

A primeira aplicação do Sistema Corporativo de Inovação (figura 2.1) foi feita em 2018, em uma cooperativa (FORGIARINI et al, 2020). Utilizou-se esse arcabouço inicial criado sob o paradigma de empresas mercantis em 2010 (GARCIA, 2010). Tal aplicação tinha o objetivo de analisar o quanto o modelo era adequado, ou não, à realidade das cooperativas.

A metodologia da aplicação ocorrida em 2018 foi a *Design Science* - DS; em que a coleta de dados se deu por meio da técnica de aplicação de questionários; foi utilizada a estatística descritiva para a análise dos dados e; a população de pesquisa foi de 27 respondentes, divididos em cinco grupos aleatórios, que incluíram o presidente da cooperativa, diretores, gestores, colaboradores e cooperados, garantindo a presença de todos os setores da organização.

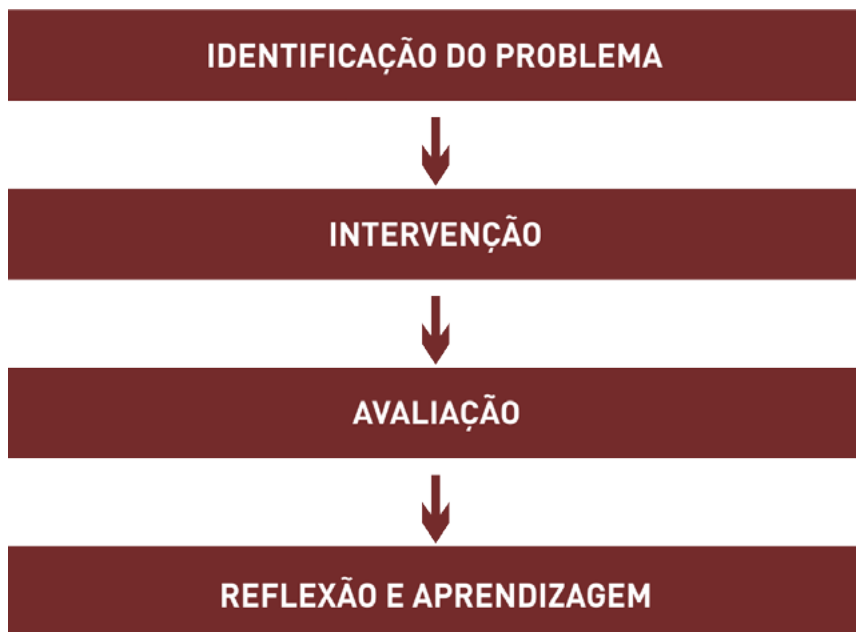
A pesquisa se deu sob o prisma do método abdução, mais comum quando se utiliza a *Design Science* - DS. DS é de uma ciência que procura desenvolver e projetar soluções para melhorar sistemas existentes,

resolver problemas ou ainda criar novos artefatos que contribuam para uma melhor atuação humana (LE MOIGNE, 1994). Para compreender a DS, são necessários alguns alinhamentos conceituais. O primeiro é relativo ao “artefato”, que vem a ser algo construído pelo homem, uma interface entre o ambiente interno e o externo em um determinado sistema (SIMON, 1996). O propósito da DS é gerar sistemas que ainda não existem e soluções com vistas a melhores resultados (DRESCH et al, 2015). A forma de executar as pesquisas dentro da base epistemológica da DS é a DSR – Design Science Research.

A DSR atenta à relevância, interagindo com pessoas que possuem papéis, competências e características relacionadas ao problema. As pessoas atuam em organizações que possuem estratégias, estruturas, culturas e processos. Para isso, é necessário um refinamento do artefato, que passa obrigatoriamente por avaliações. Isso pode ser feito de forma analítica, de forma experimental, em estudos de campo ou em simulações (DRESCH et al, 2015). Foi utilizada a avaliação experimental. Para reforçar a relevância da DSR, é destacado o papel central do artefato na metodologia da pesquisa.

Gill e Hevener (2011) apresentam um processo de desenvolvimento de artefatos. O fluxo inicia em uma instância chamada de “espaço do *design*”, no qual os requisitos e possíveis soluções para o problema devem ser analisados. Na segunda camada, denominada “artefato em construção”, deve-se analisar a viabilidade do artefato, sua utilidade, suas representações e, dando seguimento, deve ser efetivamente construído o novo artefato. Na terceira camada, chamada de “uso”, deve-se iniciar a instanciação do artefato. O Artefato 1 é a figura 2.1, que foi experimentado e evoluiu para um Artefato 2, discutido e analisado mais adiante, na figura 2.5. O Processo Sintético de Cole *et al* (2005) é apresentado na figura 2.2:

Figura 2.2: Processo Sintético de Cole et al (2005)



Fonte: Cole *et al* (2005).

Na figura 2.2, observa-se que o primeiro bloco é a identificação do problema, em que devem ser considerados dois aspectos centrais: entendimento do problema e interesse dos envolvidos na sua solução. O segundo bloco é a intervenção, em que o artefato deve ser aplicado na situação problema. Já o terceiro bloco é a avaliação, em que a intervenção e o artefato são avaliados. O último bloco é a reflexão e aprendizagem, quando todo o processo é discutido no sentido de identificar a geração de conhecimento (DRESCH et al, 2015).

Seguindo as diretrizes do Processo Sintético de Cole *et al* (2005), foram operacionalizadas quatro etapas: Identificação do problema; Intervenção; Avaliação; Reflexão e aprendizagem, apresentadas na sequência. Na etapa de Identificação do problema, ocorreu a apropriação das idiossincrasias do cooperativismo. A etapa de Intervenção ocorreu

de acordo com as sugestões dos autores do Artefato 1 (GARCIA 2010, FORGIARINI et al, 2018). A etapa de Avaliação consistiu na análise dos resultados da intervenção. O objetivo dessa etapa foi verificar a eficácia das ações implementadas. Para tanto, foi reaplicado o diagnóstico que, comparado ao primeiro, permitiu tal análise.

A quarta etapa - Reflexão e aprendizagem - foi construída a partir da análise final da experiência com a cooperativa e o produto final dessa etapa foi a proposição do *Coop Innovation Framework* (Artefato 2/Figura 2.5).

Identificação do Problema

A inovação gera valor ao produto/serviço, e como o empreendedor pode capturar este valor por meio do conceito dos lucros extraordinários. O empreendedor, ao fazer novas combinações, acaba gerando um inestimável valor, pois o novo produto/serviço resolve problemas que antes não eram tão bem resolvidos. Com isso, o empresário e/ou a organização acabam sendo recompensados (SCHUMPETER, 1976).

A inovação também pode ocasionar a redução drástica dos custos de produção, o que também ocasionará lucros maiores, mas é preciso ter gestão, inclusive para inovar (TIDD, 2018). Garrigos, Igartua e Peiro (2018) argumentam que as técnicas de GI impactam na geração de inovação incremental e radical. Salter e Alexy (2014) destacam que a inovação é afetada pelo contexto mais amplo em que ela ocorre. Dobni (2008) complementa essa ideia ao destacar que, em um ambiente organizacional, a inovação é frequentemente expressa por meio de comportamentos ou atividades que são, em última análise, ligados a uma ação ou resultado tangível. Sabe-se que a inovação gera e agrega valor ao que foi produzido, ao trabalho.

O cooperativismo, como embasamento teórico da criação de empresas cooperativas, existe em função de gerar satisfação ao cooperado, ou seja, gerar valor ao seu trabalho cooperado para que, assim, a cooperativa possa ter recursos suficientes para sustentar a sua dimensão social. As cooperativas são organizações peculiares, cujo objetivo é, quando efetivamente embasadas pelo cooperativismo, a satisfação dos cooperados e não o lucro, conforme disposto no primeiro capítulo.

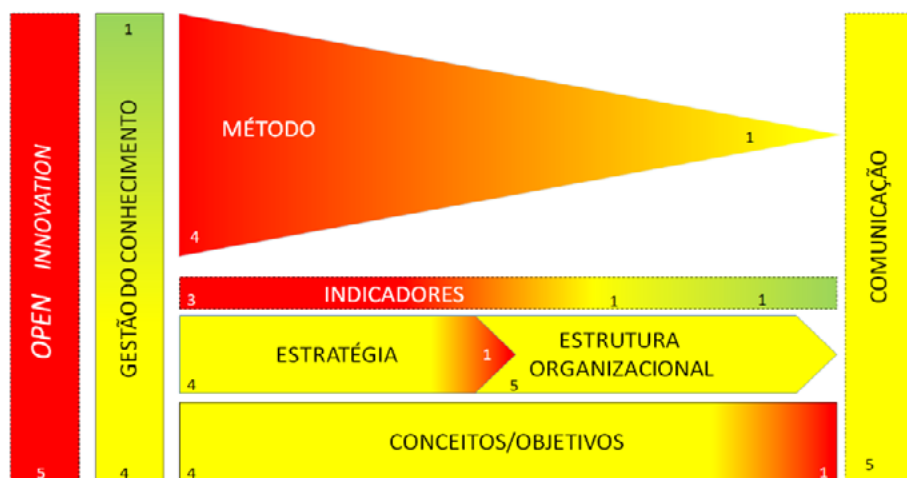
A problematização da pesquisa repousa na racionalização de um método que permita gerar e agregar valor ao trabalho do cooperado por meio da GI, partindo do paradigma do cooperativismo. Sendo assim, os modelos de GI, que partem do modo convencional de ver o mundo, não são adequados a esse tipo de organização tão peculiar. Com isso, buscou-se, por meio da pesquisa, sugerir um modelo que possa catalisar a inovação em Cooperativas e, para isso, propôs-se um modelo inicial de GI em cooperativas (Artefato 1). Fez-se uma intervenção e, em função desta, propôs-se o *Coop Innovation Framework* (Artefato 2).

Intervenção

O primeiro passo da intervenção consistiu na realização de um “*workshop* de inovação com gestores e cooperados”, no qual ocorreu uma discussão sobre inovação. No segundo passo, ocorreu a “aplicação do diagnóstico”, feito por meio de questionários individuais e grupais. No terceiro momento, ocorreu o “fechamento do diagnóstico”, no qual os resultados foram compilados. O quarto passo consistiu na apresentação dos resultados compilados da situação atual, que foram apresentados e discutidos com a cooperativa.

O fruto da quarta etapa é apresentado a seguir, no qual, para efeitos didáticos, é utilizado o recurso de cores para os blocos da figura. Nessa representação, a cor verde simboliza o atendimento aos requisitos do pilar, a cor amarela representa um nível intermediário de atendimento e a cor vermelha caracteriza o não atendimento aos requisitos. Os resultados são apresentados na figura a seguir:

Figura 2.3: Compilação dos resultados dos grupos



Fonte: elaborado pelos autores.

Os grupos respondentes do questionário que gerou a figura 2.3 foram montados de forma aleatória e a resposta das questões se deu através de debate entre os componentes de cada um dos grupos. No pilar Conceitos/Objetivos, quatro grupos posicionaram a cooperativa em um nível intermediário e um grupo a posicionou em um nível crítico. No pilar Estratégia, quatro grupos posicionaram a cooperativa em um nível intermediário e um grupo a posicionou em um nível crítico. No pilar Estrutura organizacional, os cinco grupos classificaram a cooperativa em um nível intermediário. No pilar Método, um grupo classificou

a cooperativa em um nível intermediário e os outros quatro grupos a classificaram como crítica. No pilar Indicadores, três grupos entenderam que a cooperativa estaria em um nível crítico, um grupo a classificou em um nível intermediário e outro grupo entendeu que a cooperativa atendia os requisitos do item. No pilar Gestão do Conhecimento, quatro grupos posicionaram a cooperativa em um nível satisfatório e um grupo a posicionou no nível intermediário. No pilar Comunicação, os cinco grupos classificaram a cooperativa como intermediária. No pilar *Open Innovation*, os cinco grupos classificaram a cooperativa como crítica.

No quinto momento da intervenção, ocorreu a “construção do plano de ação”, no qual os pontos de melhoria foram identificados e foi elaborado um plano de melhoria dos respectivos aspectos. Nessa etapa, foram elaborados 14 projetos, sendo dois deles para cada um dos pilares do Sistema Corporativo de Inovação. Os projetos foram: 1) Disseminação dos conceitos de inovação para todos os colaboradores; 2) Inclusão do tema da inovação no mapa da estratégia e sistematização do comitê de inovação; 3) Pesquisa sobre cultura organizacional que incentivasse a inovação; 4) Visitas técnicas a cooperativas e empresas mercantis inovadoras; 5) Visitas técnicas a empresas do mesmo ramo que a cooperativa, mas que se destacam tecnologicamente; 6) Disseminação de notícias de inovação com os colaboradores e cooperados; 7) Estruturação de um sistema de gestão de ideias; 8) Criação de um programa interno para captar ideias de colaboradores e cooperados; 9) Busca por eventos na área de inovação na região; 10) Estruturação de um sistema de gestão do conhecimento para a inovação; 11) Estruturação de um método de gestão de ideias técnicas, específicas para a área de engenharia; 12) Criação de métricas para a mensuração da inovação; 13) Busca por entidades de classe que incentivem a inovação e que possam ser acessadas pela cooperativa; 14) Inclusão do tema da inovação na pauta

das discussões da diretoria da cooperativa por meio do envolvimento direto de conselheiros nos debates técnicos dos projetos.

Na sexta fase, ocorreu a “implementação dos planos de ação”, no qual 13 projetos foram executados de forma satisfatória e um deles fracassou (projeto 10 - Estruturação de um sistema de gestão do conhecimento para a inovação).

O último passo da intervenção foi uma nova aplicação dos questionários individuais e em grupo. A seguir, é apresentada a Figura 2.4 com os resultados.

Figura 2.4: Compilação dos resultados - GRUPOS



Fonte: elaborado pelos autores.

No pilar Conceito/objetivo, os cinco grupos posicionaram a cooperativa em um nível intermediário. No pilar Estratégia, os cinco grupos posicionaram a cooperativa em um nível intermediário. No pilar Estrutura organizacional, os cinco grupos classificaram a cooperativa em um nível intermediário. No pilar Método, os cinco grupos classificaram a cooperativa em um nível intermediário. No pilar Indicadores, dois grupos

entenderam que a cooperativa não atendia os requisitos e três grupos a classificaram em um nível intermediário. No pilar Gestão do conhecimento, os cinco grupos classificaram a cooperativa como intermediária. No pilar Comunicação, quatro grupos classificaram a cooperativa como intermediária e um grupo a classificou como satisfatório. No pilar *Open innovation*, os cinco grupos classificaram a cooperativa como crítica. A figura 2.4 apresenta os resultados alcançados na Cooperativa Delta após a execução dos projetos, concluindo assim a intervenção.

Avaliação

Primeiramente, é desenvolvida a avaliação da intervenção e, posteriormente, analisa-se o artefato. O primeiro pilar, Conceitos/Objetivos, possuía resultados totalmente amarelos, o que significa que atendia os requisitos em nível intermediário. Em outras palavras, pode-se dizer que a cooperativa entendia que a inovação é interdisciplinar e considerava importante o balanceamento de portfólio de projetos para a inovação, como sugerido por Dodgson, Gann e Phillips (2014), porém a cooperativa ainda não tinha práticas de forma sistematizada. A organização tinha consciência de que a base para a inovação estava no capital mental, como sugerido por Freeman (2003), mas ainda não tinha iniciativas para operacionalizar isso. Conforme Zylbersztajn (1994), cada cooperado tem a possibilidade de interferir na concepção da cooperativa. Nesse sentido, destaca-se a participação de cinco conselheiros que tiveram posições consoantes com a maioria. A cooperativa tinha uma ideia do que é inovação para ela, a saber: processos e mudanças organizacionais, seguindo os conceitos de Schumpeter (1976) e OECD (2005), porém isso ainda era pouco discutido. Por outro lado, a cooperativa estava se estruturando para desenvolver uma trajetória tecnológica mais atual, bus-

cando experimentação de novas tecnologias e redesenhando o futuro com base na tecnologia, lembrando os preceitos de Dosi (1982), mas tudo isso de uma forma incipiente.

No que tange ao pilar Estratégia, a cooperativa teve os resultados totalmente amarelos, o que significa que ela sabia da existência de mercados para a obtenção de novas tecnologias, como Gambardella, Giuri e Torrisi (2014) sugerem, porém ainda não os utilizava. A cooperativa entendia que estratégia é diferente de planejamento e possuía uma prática de gestão voltada para isso, como consideram os importantes autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), porém a temática da inovação ainda era pouco tratada nas discussões estratégicas. Possuía consciência de que é necessário gerir os recursos para a inovação, como prediz a Visão Baseada em Recursos (GRANT, 1991), mas ainda não tomava ações para isso.

No pilar Estrutura Organizacional, a cooperativa tinha resultados totalmente amarelos, o que significa atendimento parcial aos requisitos. Ela tinha consciência da importância de considerar a experiência dos usuários, como salienta Franke (2014), porém ainda não possuía método para realizar isso. Por outro lado, a cooperativa tinha clareza sobre o papel das pessoas para o processo de criatividade e, conseqüentemente, inovação, algo muito próximo do que é destacado por Leonard e Barton (2014). Já no que tange à organização das pessoas para a inovação, tendo um exemplo nas organizações matriciais destacadas por Peters e Waterman (1982), a cooperativa não possuía algo estruturado. A cultura organizacional apresentou tímidos indícios de ser participativa e aberta ao diálogo, insuficiente na visão de Morgan (2007) e Martin (2005), que alertam que é necessário potencializar a cultura da cooperação, que naturalmente é participativa e aberta ao diálogo. Essa característica peculiar pode contribuir para o desenvolvimento da inovação.

Nas questões ligadas ao Método, o que prevaleceu foi a cor amarela. Como destaca Mckelvey (2014), a ciência e a tecnologia são bases para a GI, e a intervenção possibilitou que a cooperativa construísse iniciativas com vistas a essas questões. Gibson e Skarzynski (2008), Goffin e Mitchell (2010), Hansen e Birkinshaw (2007), Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2002), Wheelwright e Clark (1992), Smith e Reinertsen (1991) trazem modelos, *frameworks* e conceitos que destacam a importância dos métodos estruturados para que a inovação aconteça. Tais conceitos podem ser usados pela cooperativa para desenvolver ainda mais este tópico.

Nos Indicadores, ocorreu a predominância do amarelo, mas há uma posição considerável da cor vermelha, indicando a incipiência do processo de mensuração da inovação. Os indicadores são importantes para o processo de inovação. Essa é a linha geral de argumentação dos autores Davila, Epstein e Shelton (2007) e Oliveira (2010), a construção das métricas deve levar em conta a função da cooperativa, que não é gerar lucro, e sim satisfazer o cooperado (SCHNEIDER, 1999 e 2012; FLAVIANO, LÖBLER E AVELINO 2014; OCB 2016; KNUTSON 1966; COOK 1995).

Em Gestão do Conhecimento, houve também alta incidência do nível intermediário, isto é, cor amarela. Isso demonstra algumas iniciativas, mas ainda com práticas não sólidas. Havia alguns indícios da existência do “*ba*” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), mas ainda distante do que Nonaka *et al* (2013) chamam de organizações fractais. Havia algumas iniciativas de codificação do conhecimento explícito, descrito por Hansen, Nohria e Tierney (1999), como uma das formas de gerir esse tipo específico de conhecimento. Em linha com Tidd *et al.* (2008), estavam sendo elaborados na cooperativa alguns espaços destinados ao estímulo à criatividade, mas ainda em fase muito inicial. O princípio da educação, formação e informação (ACI, 2015) é algo que pode ser utilizado para o desenvolvimento deste pilar.

O quesito Comunicação se mostrou majoritariamente amarelo, apesar de uma ocorrência da cor verde, o que indicava nível intermediário de desenvolvimento. Foi identificado que a cooperativa entendia a importância do *marketing* (interno e externo) como *input* para a inovação, algo destacado por Prabhu (2014) e Tidd *et al.* (2008). Porém, ainda não havia um processo de alinhamento da aprendizagem com a experimentação de ideias, como sugerido por Peters e Waterman (1982). Havia indícios de que a comunicação na cooperativa estava em um nível intermediário para o avançado entre o mecanicista e o orgânico, termos de Burns e Stalker (1961).

O último fator avaliado foi a *Open innovation*, no qual ocorreu a predominância do nível vermelho, indicando inexistência ou irrelevância de tal processo na cooperativa. Esse quesito ressalta a importância da conexão com os agentes externos como forma de catalisar a inovação da firma. Em linhas gerais, essa é a argumentação dos autores Brown e Mason (2014); Kastle e Steen (2014); Wang, Sung e Chen (2017); Malerba e Adams (2014); Chesbrough (2003) e Chesbrough (2007), sendo a *Open Innovation* diagnosticada como praticamente inexistente na cooperativa. Conforme Pinho (2004) e ACI (2015), a intercooperação e o compromisso com a comunidade podem indicar caminhos para o desenvolvimento da *Open Innovation* na cooperativa.

A avaliação indicou que, em alguns pilares, o *case* se mostrou relativamente apropriado e, em outros, não. Porém, embora o Artefato 1 tenha auxiliado a cooperativa estudada, ele não possui consonância com os princípios do cooperativismo. Dessa forma, é proposto um novo artefato a seguir.

Reflexão e Aprendizagem

Sob a ótica do Artefato 1, a avaliação foi de que ele não era suficiente para uma abordagem mais profunda no campo das cooperativas, considerando o exposto no capítulo 1. Tal situação surgiu pois: i) o embasamento teórico do quesito estratégia é focado em gerar lucros, algo natural para as empresas mercantis, porém esta cultura contradiz o embasamento conceitual do cooperativismo; ii) o pilar estrutura organizacional observou-se insuficiente do ponto de vista teórico para gerar inovação pois, na teoria do cooperativismo, o incentivo à cultura da cooperação é algo orgânico e pode ser um elemento basilar para a criatividade; iii) o quesito indicadores se mostrou mais ligado ao método do que efetivamente um pilar, ou seja, este tópico é adequadamente resolvido por meio das práticas de métricas inclusas nos métodos tradicionais de GI; iv) a gestão do conhecimento é a forma como a organização produz e mantém ativos para a geração de lucros na organização. Esse tópico pode ser melhor enquadrado no contexto cooperativista por meio do princípio Educação, Formação e Informação, com foco no cooperado e no colaborador, com o propósito de gerar conhecimento para a busca de resultados aos cooperados e auxiliar no desenvolvimento da cultura da cooperação.

Após a eliminação dos quatro blocos descritos acima ocorreu a inclusão de novos fatores, o que gerou um novo *framework*. Os tópicos incluídos foram: i) Educação, Formação e Informação, que é um dos princípios do cooperativismo. Sua presença no *framework* é importante pois, conforme o resultado da capacitação dos ativos humanos, a cooperativa estará apta ao desenvolvimento de inovação baseada em conhecimento; ii) Cultura para Cooperação, que é basilar no cooperativismo, possibilita um aprendizado para a conexão de conhecimentos e ideias

entre os indivíduos; iii) Intercooperação, que também é um princípio do cooperativismo, por sua vez, incentiva as organizações a trabalharem em conjunto. Com ela é possível a retroalimentação e o desenvolvimento através da base teórica do cooperativismo, independente do setor de atuação da cooperativa. Isso pode ajudar na inovação, pois amplia o escopo de conhecimentos; iv) Resultados para o cooperado deve ser o objetivo final da cooperativa e é aqui utilizado como ponto de chegada do modelo, ou seja, no *Coop Innovation Framework* esse é o objetivo central e toda a estrutura está voltada para isso.

Dadas essas explicações, a figura 2.5 apresenta o *Coop Innovation Framework*, que tem seu detalhamento explicado a seguir.

Figura 2.5: Coop Innovation Framework



Fonte: elaborado pelos autores.

O *Coop Innovation Framework* foi resultado da reflexão do Artefato 1 a partir da lógica do cooperativismo. A primeira diferença é que o modelo não é tratado em pilares, mas em tópicos de um sistema sinérgico. A base desse novo modelo é a cultura para cooperação. Esse tópico recupera um elemento-chave do cooperativismo e o utiliza para o começo de toda a construção da GI. A inovação acontece na diversidade, pois, quando agentes diferentes se conectam e se valorizam em um espírito de cooperação, acabam criando ambientes propícios para inovar (JOHNSON, 2010; GARCIA, 2019, FORGIARINI, 2019). A coopera-

ção é uma das bases do cooperativismo, ou seja, o objetivo da inovação neste caso, dá-se em função da sua agregação de valor ao trabalho que será coletivamente construído (SCHNEIDER, 2019). Enfim, compreender a cooperação é elemento-chave dos incentivos para inovar em um ambiente de cooperativas.

Partindo da lógica de que a cooperação é a base para inovar, há de se imaginar que a intercooperação é o próximo passo nesta caminhada. Nessa lógica, a intercooperação permite que organizações semelhantes possam compartilhar e potencializar a aprendizagem e os ganhos advindos da inovação, bem como dividir custos e a insegurança do processo. A competição das cooperativas não deve ser entre cooperativas, e sim destas com empresas mercantis (CHENEY, DAVIS e RESER, 2016). Por isso, a aliança com outras cooperativas é relevante, pois a racionalidade não se assenta apenas em retornos econômicos individuais, mas, sim, em ganhos para o sistema. Isso significa que as cooperativas possuem outras racionalidades para manter-se em um ambiente de trocas, de aprendizagem e de inovação. Evidente que há a busca de retorno ao cooperado, mas isso também se dá na linha de desenvolvimento do campo cooperativista como um todo e não apenas com o retorno econômico individual (FORGIARINI, 2019).

O tópico Educação, Formação e Informação deixa clara a sua relevância, pois é necessário que os agentes de desenvolvimento do cooperativismo compreendam as diferenças entre o cooperativismo e o sistema atual vigente. Na verdade, a fonte de vantagem competitiva da cooperativa é o fato de ser cooperativa (FORGIARINI, 2019; SCHNEIDER, 2019; WILSON E SHAW, 2016). A educação não está apenas pautada pelo caráter instrumentalista, que está incluso na dimensão formação, mas, sim, pelo seu caráter esclarecedor. Ao explicitar as diferenças en-

tre a cooperativa e a empresa mercantil, acaba por evidenciar a fonte de vantagem competitiva desta organização peculiar e também incita que estas organizações co-irmãs trabalhem melhor umas com as outras (FORGIARINI, 2019; SCHNEIDER, 2019; WILSON e SHAW, 2016). O caráter informacional desse tópico garante um ambiente de confiança, pois, ao disponibilizar as mais diferentes informações da cooperativa, desde os seus atos até os seus balanços patrimoniais, acaba mostrando transparência, elemento fundamental para a confiança (NAMORADO, 2005; SCHNEIDER, 2012; BIALOSKORSKI NETO, 2012; DRAPERI, 2016).

Esses três tópicos são basilares para a GI em cooperativas dentro da lógica do *Coop Innovation Framework*. Essa base, com o tópico que evidencia o objetivo final desse *framework*, muda a lógica do Artefato 1, que fora pensado para organizações mercantis. Cabe agora compreender como essa base pode ser gerenciada para garantir inovação e, assim, valor agregado nos resultados ao cooperado.

O quesito Conceitos/Objetivos trata do entendimento que a cooperativa tem sobre inovação, pois, de acordo com OECD (2005), inovar é gerar novidade para as organizações, podendo ser: inovação de produto; inovação de processo; inovação organizacional e; inovação em *marketing/design*. Tidd et al. (2008) abordam também, além de produtos e processos, os conceitos de inovação de posição e inovação de paradigma. Sendo assim, a cooperativa precisa ter claro para todos os agentes envolvidos o que é inovação para ela, se são todos estes fatores, ou apenas alguns destes, e qual o seu objetivo com a inovação. A experiência na cooperativa estudada mostrou que o fato de não ter um conceito claro fazia com que a cooperativa não tivesse um objetivo sobre o tema, o que gerava descompassos importantes.

O quesito *Open Innovation* continua tratando a importância das conexões com outros agentes do mercado para buscar e para compreender a inovação (KASTELLE e STEEN, 2014). Wang, Sung e Chen (2017) tratam da importância dos laços fracos para a inovação. Esses laços são aqueles com empresas ou as pessoas que proporcionam as conexões que contribuem para as invenções virarem inovações. Malerba e Adams (2014) versam sobre a importância de sistemas setoriais de inovação como um caminho para inovação aberta, o que reforça a posição de Davila et al (2007) de que a inovação deve ir para além da organização. O relacionamento externo pode gerar benefícios para as organizações (DYER, 2000) e tais ganhos devem ser considerados, assim como os conceitos de inovação aberta (CHESBROUGH, 2003, 2007). Em resumo, este tópico permite que a cooperativa acompanhe as pesquisas de ponta, as novas tecnologias e, no contato com outros agentes, acabe criando um posicionamento único no mercado.

A comunicação é vista como *input* para a inovação (PRABHU, 2014). Quando a comunicação está a serviço da aprendizagem e a experimentação de ideias, cria-se mais um fator para melhorar o ambiente para inovar (PETERS e WATERMAN, 1982; FORGIARINI 2019). A experiência na Cooperativa deixou claro que o sucesso da aplicação do *framework* se deu por meio de um processo de comunicação que se utilizou de ferramentas da TI e de comunicação interna. Foram usados painéis, jornal, palestras com colaboradores e associados, sempre com o apoio da liderança (JUNG et al., 2003; OKE et al, 2009; TIDD et al. 2008).

Já no que tange ao tópico Estratégia, manteve-se a concepção de que, se a inovação não estiver ligada à estratégia da cooperativa, será difícil gerar um ambiente propício para inovar. A experiência com a Cooperativa reforçou o que dizia Porter (1991), Grant (1991) e Goffin e Mit-

chell (2010), ou seja, a cooperativa deu um passo à frente quando considerou a inovação como fonte de vantagem competitiva. Considerou como um recurso para o seu posicionamento futuro e como meio para prospecção tecnológica, com vistas à agregação de valor. Este tópico só foi transformado quanto ao objetivo da estratégia, que agora não é lucro para a empresa, e sim satisfação ao cooperado.

No quesito Método, a experiência na Cooperativa Delta reforçou o que fora afirmado por Mckelvey (2014), ou seja, é importante ciência e tecnologia para a inovação. Na Cooperativa, foi necessário ter um passo a passo formal do que deveria ser feito, exatamente como afirmam Gibson e Skarzynski (2008). Para isso, os colaboradores foram instruídos a criar um método próprio, com base nos *Pentathlon Framework* (GOFFIN E MITCHELL, 2010), Cadeia de Valor (HANSEN E BIRKINSHAW, 2007) e *Stage-gates* (COOPER, EDGETT E KLEINSCHMIDT, 2002).

A cooperativa difere da empresa mercantil, pois esta foca seus esforços em trazer retornos ao capital e aquela busca satisfazer o cooperado em aumentar o retorno ao trabalho e isso transforma toda a lógica da racionalidade por trás da inovação. Mesmo que o projeto não gere maiores recursos financeiros para a cooperativa, se gerar satisfação ao cooperado, ele deve ser mantido. Na Cooperativa, o capital é meio e não fim. Inovar não apenas para gerar capital, inovar para gerar satisfação aos cooperados e contribuir para os outros agentes envolvidos (SCHNEIDER, 2019; MLADENATZ, 2003; KURIMOTO, 2016; DRAPERI, 2016; BANCEL, 2016; NOVKOCIC, 2016; WILSON E SHAW, 2016; CHENEY, DAVIS E RESER, 2016; CRACOGNA, 2016). Esses são os elementos que compõem o *Coop Innovation Framework*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por que criar um sistema de inovação específico para cooperativas? Por que não usar os inúmeros modelos de gestão de cooperativas de empresas mercantis, amplamente conhecidos e testados? A cooperativa não é uma empresa que necessita de inovações para sobreviver em um cenário competitivo? Essas perguntas fazem sentido quando se observa a cooperativa a partir do paradigma capitalista, de remuneração ao capital investido, da maximização dos retornos econômicos aos *shareholders*. Entretanto, a cooperativa é uma organização orientada pelo paradigma cooperativista, ou seja, o cooperativismo é a teoria base para pensar o funcionamento destas organizações. Assim, para pensar a inovação em cooperativas, o primeiro passo é entender qual o motivo de existir cooperativas, e quais são as suas peculiaridades e como estas impactam na forma de fazer gestão em uma cooperativa.

O primeiro capítulo deixa claro que é necessário repensar todos os modelos e conceitos de gestão quando a cooperativa for o contexto. A questão é que esse tipo de empresa reflete o mundo pensado pelo cooperativismo. Esse tipo de organização existe para satisfazer o cooperado e este objetivo irradia mudanças em todas as áreas da gestão desse tipo de organização. A cooperativa deve focar seus esforços inovativos para melhorar a qualidade de vida do cooperado e isso nem sempre converge com a redução de custos ou aumento do preço do produto vendido. Se essas ações não melhorarem a qualidade de vida do cooperado, a cooperativa está desvirtuando a sua razão de existir. A gestão da inovação será falha quando só reduzir custos e, assim, impactar negativamente a relação cooperado – cooperativa.

Por exemplo, supondo as seguintes opções: A) uma inovação no atendimento, que reduza em 50% os custos da operação, mas que, ao mesmo tempo, aumente em 25% o tempo de atendimento do cooperado B) que reduz em 10% o custo, mas não impacta no tempo de atendimento do cooperado. Supondo ainda que a cooperativa esteja com saúde financeira e que essa mudança não é fundamental para a permanência da organização no mercado, uma instituição mercantil tradicional poderia considerar como adequada a opção A, pois, ao avaliar as alternativas (como será visto no quinto capítulo) e levando em conta que o objetivo do negócio é gerar lucros ao CNPJ, a relação custo-benefício parece ser benéfica para a organização, mesmo que o cliente perca um pouco.

Um gestor de cooperativa (que seja efetivamente um cooperativista) terá em primeiro plano a satisfação do cooperado e buscará soluções que aumentem essa satisfação. O gestor de uma cooperativa trabalha para o cooperado, por meio da cooperativa. Quando esse pensamento for claro e disseminado, a dúvida que restará será: por que uma pessoa preferirá relacionar-se com uma organização em que ela é apenas cliente e não tem ganho residual desta relação, se ela pode ser proprietária e ter uma organização (no caso a cooperativa) a seu serviço? Compreender o objetivo de uma cooperativa a partir do paradigma do cooperativismo modifica a forma de administrar. Assim, modifica a gestão da inovação em cooperativas.

Contudo não se limita ao objetivo, também é relativo à identidade. Não é incomum pesquisadores, gestores e outras lideranças do sistema cooperativista apontarem as características marcantes das cooperativas como inibidoras da efetividade e da inovação. Que o processo de tomada de decisão de forma democrática é prejudicial, pois é moroso. Que os

conselhos de administração e fiscal devem ter um papel pouco atuante, quase como um simples ratificador das decisões dos gestores, considerados capazes, diferente dos cooperados, que não possuem base para discussão. Esses são pressupostos difundidos, que não devem ser tomados como verdades em uma cooperativa.

Uma característica fundante do cooperativismo é a educação, presente no quinto princípio do cooperativismo. É possível que os cooperados não tenham tantos conhecimentos técnicos sobre o tema, contudo, quais são as ações da cooperativa para mudar isso? O que foi feito nos últimos dez anos? O que será feito nos próximos dez anos nesse sentido? A capacidade educativa da cooperativa deve reverberar também na formação de um agente inovador, que inclua as ações de inovação no seu dia a dia, que aprenda a gerir a cooperativa e o(s) seu(s) outro(s) negócio(s), ou seja, o cooperativismo transforma o cooperado em empreendedor. Assim, criar e ter acesso a espaços de educação são bases para a construção de um ser inovador.

Outro pressuposto cooperativista é a cultura para cooperação. O primeiro capítulo afirma que as atividades econômicas, nesse paradigma, dão-se por meio desse método de trabalho, ou seja, por meio da cooperação. A cooperação intencional, escolhida pelo indivíduo, em que as pessoas se respeitam e cooperam, pois isso faz parte do ser cooperativista, dos seus valores. É uma base impulsionadora de ambientes criativos. A criatividade é o primeiro passo para a inovação.

Retomando: *por que criar um sistema de inovação específico para cooperativas? Por que não usar os inúmeros modelos de gestão de cooperativas de empresas mercantis, amplamente conhecidos e testados? Por que este tipo de organização é consideravelmente diferente de uma*

empresa mercantil. Seus objetivos são diferentes, seu jeito de ser é diferente. E ser diferente não é ruim. É apenas isso, diferente. Inclusive o *Coop Innovation Framework* explora essas diferenças.

Os três pilares básicos estão baseados em características fundantes do cooperativismo e o seu topo está totalmente voltado ao objetivo de uma cooperativa. Quando as cooperativas utilizam os modelos de empresas mercantis de forma acrítica, paulatinamente elas perdem a sua identidade e podem perder oportunidades únicas de usar suas características para melhorar a qualidade de vida dos cooperados no presente e no futuro.

A proposição feita aqui, resultado de um longo trabalho de pesquisa e aplicação, não nega as características das cooperativas. Pelo contrário, utiliza-se dessas características para desenvolver ainda mais a gestão da inovação em cooperativas. Contudo, essa construção prática-teórica foi o primeiro passo para contribuir com a Gestão da Inovação em cooperativas. A compreensão dos autores é que outros elementos poderiam se somar aos esforços feitos até aqui. Nesse sentido, surge a necessidade deste livro. Com a contribuição de outros autores, com os seus conhecimentos e características, para que, ao final da parte III, possa-se entregar o resultado de três anos de pesquisas e aplicações em diversas cooperativas de diferentes ramos, contribuindo para a Gestão da Inovação em cooperativas do ponto de vista teórico e gerencial.

REFERÊNCIAS

- ACI. Alianza Cooperativa Internacional. **Notas de orientación para los principios cooperativos**. International Cooperative Alliance. Ginebra, 2015.
- BANCEL, L. Notas de orientação para os princípios cooperativos. **CASES** – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (2016) Disponível em: <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/Principio_3.texto_final.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2019.
- BIALOSKORSKI, S. **Economia e Gestão de Organizações Cooperativas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BROWN, R.; MASON, C. Inside the high-tech black box: **A critique of technology entrepreneurship policy**. Technovation. InPress. v.34, n.12, pp.773-784, 2014.
- BURNS, T.; STALKER, M. **The Management of Innovation**. London: Tavistock, 1961.
- CHENEY, E. L.; DAVIS, M.; RESER, A. Notas de orientação para os princípios cooperativos. Available. **CASES** – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (2016). Disponível em: <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/Principio_6.texto_final.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2019.
- CHESBROUGH, W. **The era of open innovation**. MIT Sloan Management Review, v.44, n.3, pp.33-41, 2003.
- CHESBROUGH, W. Why **Companies Should Have Open Business Models**. MIT Sloan Management Review, v.48, n. 2, 2007.
- COLE et al. **Being proactive**: where action research meets design research. In: International conference on information systems, 26. Las Vegas. Proceedings, 2005.
- COOK, L. **The Future of U.S. Agricultural Cooperatives**. American Journal Agricultural Economy, v.77, pp.1153-1159, 1995.
- COOPER, G., EDGETT, J.; KLEINSCHIMDT, J. **Optimizing the stage-gate process**: What best-practice companies do. Research Technology Management. v. 45, n. 6, pp43–49, 2002.

CRACOGNA, D. Notas de orientação para os princípios cooperativos. **CASES** – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (2016) Disponível em: <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/Principio_7.texto_final.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2019.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As Regras da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DEAKINS, D.; BENSEMANN, J. **Achieving Innovation in lean environment**. International Journal of Innovation Management, v. 23, n.4, 2018.

DOBNI, B. **Measuring innovation culture in organizations**. European Journal of Innovation Management, v. 11, n. 4, pp.539-559, 2008.

DODGSON, M. Collaboration and innovation management. In: Dodgson, M., Gann, D. M., Phillips, N. **The Oxford Handbook of Innovation Management**. Oxford University Press, Oxford, 2014.

DODGSON, M., GANN, D.; PHILLIPS, N. Perspectives on Innovation Management. In: Dodgson, M.; Gann, D. M. and Phillips. **The Oxford Handbook of Innovation Management**. Oxford, 2014.

DOSI, G. **Technological paradigms and technological trajectories**. Research Policy, 11, pp.147–162., 1982.

DRAPERI, F. Notas de orientação para os princípios cooperativos. **CASES** – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (2016). Disponível em: <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/Principio_2.texto_final.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2019.

DRESCH, A. LACERDA, D. P.; ANTUNES JUNIOR, J. A. V. **Design Science Research: Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e Tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015, 181p.

DYER, J. H. **Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

FLAVIANO, LÖBLER; AVELINO. **Satisfação e Comprometimento organizacional: Um Estudo com Membros de Cooperativas Agrícolas** (2014). Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/73/2014_EnANPAD_EOR1365.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2021

FORGIARINI, D., GARCIA, A., CALZOLAIO, E., MENDINA, H., ANTUNES, J. **Construindo uma postura inovadora em cooperativas**. Competência. Porto Alegre, 11(2), 2018.

FORGIARINI, D. I. **Aprendizagem Interorganizacional em Cooperativas**. Porto Alegre: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2019. 205 p. Tese.

FORGIARINI, D. I.; GARCIA, A. de S.; CASSANEGO JR, P.; ALVES, C. N. **Coop Innovation Framework: An artifact for innovation in Brazilian cooperatives**. In: XLIV Encontro da Anpad - EnANPAD 2020. Evento on-line. Anais [...] ANPAD. Disponível em: <http://anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjgzNTU=> Acesso em: ago. 2021.

FRANKE, N. User-driven Innovation. In: DODGSON, M.; GANN, D. M. PHILLIPS. **The Oxford Handbook of Innovation Management**. Oxford, 2014.

FREEMAN, C. **Technological infrastructure and international competitiveness**. Science Policy Research Unit, Sussex University, 2003.

GAMBARDELLA, A., GIURI, P.; TORRISI, S. Markets for Technology. In: DODGSON, M.; GANN, D. M. PHILLIPS. **The Oxford Handbook of Innovation Management**. Oxford, 2014.

GARCIA, A. S. **Sistema Corporativo de Inovação: Um Estudo de Caso**. 2010. 218 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, São Leopoldo, 2010.

GARCIA, A. S. **Technology Roadmapping para Startups: um método para elaboração de Estratégias de Negócio**, Porto Alegre. Thesis (PhD in Business Administration) School of Management and Business, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2019.

GARRIGOS, A. IGARTUA, I.; PEIRO, A. **Innovation Management Techniques And Tools**. International Journal of Innovation Management, v.22, n.2, 2018.

GIBSON, R.; SKARZYNSKY, P. **Inovação**: prioridade no.1. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GILL, G.; HEVNER, R. A **fitness-utility model for design science research service-oriented perspectives in design science research**. In: International conference on Design Science Research in information systems and technology. Milwaukee: Springer, 2011.

GOFFIN, K; MITCHELL, R. **Innovation Management**. Strategy and implementation using the pentathlon framework. Palgrave Macmillan, 2010.

GRANT, M. **The resource-based theory of competitive advantage**. California Management Review, v.33, n.3, pp.114–135, 1991.

HANSEN, T.; BIRKINSHAW, J. **The innovation value chain**. Harvard Business Review, v.85, n.6, pp.121-130, 2007.

HANSEN, T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. **What's your strategy for managing knowledge?** Harvard Business Review, v.77, pp.106-116, 1999.

HOLYOAKE, J. Os 28 **Tecelões de Rochdale**. Porto Alegre: Sulina, 2014.

ANSITI, M. E LEVIEN, R. **Strategy as Ecology**. Harvard Business Review, March, pp.1-11, 2004.

JOHNSON, S. **Where Good Ideas Come From – The Natural History of Innovation**. Riverhead Books, New York, 2010.

JUNG, D., CHOW, C.; WU, A. **The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings**. Leadership Quarterly, n.14, pp. 525–544, 2003.

KASTELLE, T.; STEEN, J. Networks of Innovation. In: DODGSON, M.; GANN, D. M.; PHILLIPS. **The Oxford Handbook of Innovation Management**. Oxford, 2014.

KNUTSON, D. **Cooperatives and the competitive ideal**. Journal of Farm Economics, 48, pp.111-121, 1966.

KURIMOTO, A. Notas de orientação para os princípios cooperativos. **CASES** – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (2016). Disponível em: <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/Principio_1.texto_final.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2019.

LE-MOIGNE, L. **Le Constructivisme**: fondements. Paris: ESF, 1994.

LEONARD, D.; BARTON, M. Knowledge and the Management of Creativity and Innovation. In: DODGSON, M.; GANN, D. M.; PHILLIPS, N. **The Oxford Handbook of Innovation Management**. Oxford, 2014.

MALERBA, F.; ADAMS, P. Sectoral Systems of Innovation. In: DODGSON, M.; GANN, D. M.; PHILLIPS, N. **The Oxford Handbook of Innovation Management**. Oxford, 2014.

MARTIN, A. **¿La cooperativa es también una escuela humanista?**. Instituto de Investigación y de Enseñanza para las Cooperativas de la Universidad de Sherbrooke, 2005.

MCKELVEY, M. Science, Technology, and Business Innovation. In: DODGSON, M.; GANN, D. M.; PHILLIPS, N. **The Oxford Handbook of Innovation Management**. Oxford, 2014.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy Safari**. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, The Free Press, New York, 1998.

MLADENATZ, G. **História das Doutrinas Cooperativistas**. Brasília: Confebrás, 2003.

MOORE, J. **Predators and prey**: a new ecology of competition. Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing Corporation, v.71, n.3, pp.75-86, 1993.

MOORE, J. **The Death of Competition**: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York: Harper Business, 1996.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

NAMORADO, R. **Cooperatividade e direito cooperativo**. Coimbra: Almedina, 2005.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge, Mass: The Belknap Press of Harvard University, 1977.

NONAKA, I.; TAKEUSHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I., KODAMA, M.; HIROSE, A.; KOHLBACHER, F. **Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation**. *European Management Journal*, v.32, n.1, 2013.

NOVKOVIC, S. Notas de orientação para os princípios cooperativos. **CASES** – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (2016). Disponível em: <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/Principio_4.texto_final.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2019.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Como funciona uma cooperativa**. OCB, 2016. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/como-funciona-uma-cooperativa>>. Acesso em: 31 mai. 2019.

OKE, A., MUNSHI, N.; WALUMBWA, F. **The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities, Organizational Dynamics**, v.38 n.1, pp. 64–72, 2009.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Manual de Oslo**: Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. OECD, 2005.

OECD/EUROSTAT. **Oslo Manual 2018**: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. (2018). Disponível em: <<https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>>. Acesso em: 31 mai. 2019.

OLIVEIRA, A. **Uma Avaliação de Sistemas de Medição de Desempenho para P&D Implantados em Empresas Brasileiras Frente aos Princípios de Construção Identificados na Literatura**. Thesis (PhD in Production Engineering). Instituto Alberto Luiz Coimbra de pós-graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2010.

PETERS, J.; WATERMAN, H. **In search of excellence**. New York: Harper & Row, 1982.

PINHO, D. **O Cooperativismo**. São Paulo: Saraiva, 2004.

PORTER, M. **Towards a dynamic theory of strategy**. Strategy Management Journal. pp.95–117, 1991.

PRABHU, J. **Marketing and Innovation**. In: DODGSON, M.; GANN, D. M. AND PHILLIPS, N. **The Oxford Handbook of Innovation Management**. Oxford, 2014.

SALTER, A.; ALEXY, O. **The Nature of Innovation**. In: DODGSON, M.; GANN, D. M.; PHILLIPS, N. **The Oxford Handbook of Innovation Management**. Oxford, 2014.

SERRA, F., FIATES, G.; ALPERESTEDT, G. **Inovação na pequena empresa: um estudo de caso na Tropical Brasil**. Journal of Technology Management & Innovation, v.2, n. 2, pp.170-183, 2007.

SCHUMPETER, J. O. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York: Haper & Row, 1976.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. São Leopoldo, Unisinos, 1999.

SCHNEIDER, J. O. **A Doutrina do Cooperativismo**. Cadernos Gestão Social, v.3 n. 2, pp.251-273, 2012.

SIMON, H. **The Sciences of the Artificial**, 2.ed. Boston, MA: MIT, 1996.

SMITH, P.; REINERTSEN, D. **Developing products in half the time**. New York: Van Nostrand Renhold, 1991.

TIDD, J., BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, J. **Innovation management challenges: from fads to fundamentals**. International Journal of Innovation Management, v. 22, n. 5 2018.

VERGANTI, R.; DELL'ERA, C. Design-Driven Innovation: Meaning as a Source of Innovation. In: DODGSON, M.; GANN, D. M.; PHILLIPS, N. **The Oxford Handbook of Innovation Management**. Oxford, 2014.

WANG, C, SUNG, H.; CHEN, D. **Strong ties and weak ties of the knowledge spillover network in the semiconductor industry**. Technological Forecasting and Social Change, Elsevier, 118(C), pp.114-127, 2017.

WHEELWRIGHT, S.; CLARK, K. **Revolutinizing Product Development**. New York: The Free Press, 1992.

WILSON, M.; SHAW, L. Notas de orientação para os princípios cooperativos. available in **CASES** - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (2016). Disponível em: [≤https://www.cases.pt/wp-content/uploads/Principio_5.texto_final.pdf](https://www.cases.pt/wp-content/uploads/Principio_5.texto_final.pdf). Acesso em: 19 dez. 2018.

ZYLBERSZTAJN, D. **Organização de cooperativas: desafios e tendências**. Revista de Administração, v. 29, n.3, p. 23-32, 1994.

PARTE II

PROPOSIÇÕES RELEVANTES PARA PENSAR A INOVAÇÃO EM COOPERATIVAS

CAPÍTULO 3: O DIAGNÓSTICO PDGC COMO *INPUT* PARA A INOVAÇÃO

Esp. Cíntia de Mello Bicca

Nos dois capítulos iniciais desta obra, foi discutido o cooperativismo e a Gestão da Inovação. No presente capítulo, é somada uma temática relevante para a trajetória da inovação e para o pensamento sistêmico na cooperativa, o Programa de Desenvolvimento de Gestão das Cooperativas – PDGC.

Desde as primeiras cooperativas fundadas, era possível perceber o caráter inovador dessas organizações. Inovador, pois propuseram, baseadas na cooperação, um novo sistema organizacional, a partir de um novo paradigma econômico, uma nova organização do trabalho.

A cooperativa é um tipo específico de empresa. Difere-se da empresa mercantil, conforme visto no capítulo 1. Contudo, mesmo que o seu foco esteja na qualidade de vida do cooperado, a cooperativa está imersa em um sistema econômico baseado na competição. A globalização do mercado mudou radicalmente os modelos de negócios e o ambiente competitivo, que exige novas abordagens em estratégias e gestão. Então, como obter uma vantagem competitiva sustentada, que garanta a sobrevivência a longo prazo? Para a cooperativa, um importante desafio é desenvolver habilidades de inovação e permanecer fiel às suas características.

Neste capítulo, propõe-se o diagnóstico PDGC como o primeiro passo na sistematização da gestão de inovação. Isso se dá pois o PDGC apresenta um sistema de medição de desempenho, alinhado às estratégias das cooperativas, e que conduz à identificação de oportunidades para inovações nos indicadores da governança e da gestão.

O PDGC como Ferramenta para a Gestão da Inovação

A Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, centro de referência para a melhoria da produtividade das Organizações e competitividade do Brasil, criou o Modelo de Excelência da Gestão – MEG. Baseado em oito fundamentos da Gestão da Excelência, o MEG é um diagnóstico que avalia a gestão de empresas, identificando e definindo ações para aprimorar os processos da organização (FNQ, 2016). Foi adaptado do modelo do Prêmio Nacional de Qualidade de Malcolm Baldrige, no qual as organizações apresentam sistemas que garantam melhorias contínuas no desempenho em produtos e/ou serviços que correspondam e satisfaçam as necessidades dos clientes (MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD, 2020). A partir dessas experiências, voltadas às

organizações mercantis, a FNQ, em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – Sescop, criou o Instrumento de Avaliação de Maturidade para Organizações Cooperativas.

O Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas – PDGC caracteriza-se como um termômetro para as cooperativas. É um dos principais programas do Sescop. Está voltado ao “desenvolvimento da autogestão das cooperativas. Seu objetivo principal é promover a adoção de boas práticas de gestão e de governança pelas cooperativas.” (SESCOOP, 2021). Foi construído a partir dos termos e regulamentos do MEG, contemplando as especificidades do Sistema Cooperativista. O PDGC se alinha às diretrizes finalísticas do Sescop, contemplando os seus quatro eixos de atuação: Identidade; Governança; Gestão e Desempenho (SESCOOP, 2018). É formado por dois instrumentos de autoavaliação: a) Gestão, baseado no modelo do MEG; e b) Governança, baseado no manual de boas práticas de governança cooperativa do Sistema OCB (SESCOOP, 2019).

O PDGC possui dois modelos de diagnósticos que avaliam o desempenho da gestão e da governança. A partir do resultado dos seus relatórios, possibilita aos gestores organizarem seus planos de ações e otimizarem os processos existentes e, assim, melhorarem os níveis de produtividade nos oito critérios de gestão. O instrumento de gestão possui como princípios a promoção da melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade da organização. Os critérios são apresentados no quadro a seguir (SESCOOP, 2019).

Quadro 3.1: Critérios de Gestão – PDGC

CRITÉRIO	CONCEITO
1. <i>Liderança</i>	Analisa a liderança da cooperativa, representada por seus dirigentes, abordando os processos gerenciais relativos à cultura organizacional e ao desenvolvimento da gestão, ao exercício da liderança e à análise do desempenho da organização.
2. <i>Estratégias e Planos</i>	Analisa o posicionamento estratégico da cooperativa, abordando os processos gerenciais relativos à definição e à implementação das estratégias.
3. <i>Clientes</i>	Analisa o relacionamento da cooperativa com seus clientes, que são aqueles que satisfazem suas necessidades e expectativas consumindo produtos e serviços oferecidos pela cooperativa. Os clientes podem ser cooperados ou não cooperados, pessoas físicas ou pessoas jurídicas, dependendo do ramo e da forma de atuação da cooperativa. São abordados também os processos gerenciais relativos à análise e ao desenvolvimento de mercado.
4. <i>Sociedade</i>	Analisa a cooperativa com relação à sociedade, principalmente a comunidade próxima às suas instalações, com influências recíprocas. São abordados os processos gerenciais relativos à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social.
5. <i>Informações e conhecimento</i>	Analisa a gestão das informações e do conhecimento existente na cooperativa, abordando os processos gerenciais relativos às informações da organização e ao conhecimento organizacional.
6. <i>Pessoas</i>	Analisa a cooperativa com relação à gestão das pessoas que nela trabalham. Fazem parte do sistema de trabalho da cooperativa seus cooperados e colaboradores. O critério aborda os processos gerenciais relativos aos sistemas de trabalho, à capacitação, ao desenvolvimento e à qualidade de vida.
7. <i>Processos</i>	Aborda os processos gerenciais relativos à gestão dos processos de negócio da cooperativa e alguns processos de apoio não contemplados nos demais critérios. Os processos de negócio são os que geram os produtos e os serviços fornecidos aos clientes e cooperados para satisfazer as suas necessidades e expectativas. Os processos de apoio analisados nesse critério são aqueles relativos ao relacionamento com os fornecedores e à gestão orçamentária.
8. <i>Resultados</i>	Aborda os resultados de indicadores de avaliação do desempenho de alguns processos organizacionais. No nível Primeiros Passos para a Excelência, são solicitados resultados relativos aos processos de gestão econômico-financeira da cooperativa e aos processos de gestão das partes interessadas, clientes, cooperados e colaboradores.

Fonte: SESCOOP (2019); Vilela (2020a, 2020b, 2020c, 2020d, 2020e, 2020f, 2020g, 2020h, 2020i).

Já o instrumento de governança avalia sete critérios. Seus princípios básicos são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (SESCOOP, 2019). Esses critérios são apresentados a seguir:

Quadro 3.2 – Critérios Governança - PDGC

CRITÉRIOS	CONCEITOS
1. <i>Cooperado</i>	São as pessoas que contribuem para a formação do capital social da cooperativa, e que, ao aderirem aos propósitos sociais e preencher as condições estabelecidas no estatuto, tornam-se também beneficiárias dos objetivos sociais. São, ao mesmo tempo, proprietários e usuários da sociedade. No caso das centrais e federações, os cooperados são as cooperativas singulares que a compõem.
2. <i>Assembleia Geral</i>	Órgão soberano da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e para tomar as resoluções convenientes ao seu desenvolvimento e à sua defesa. Suas deliberações vinculam todos os cooperados, ainda que ausentes ou discordantes.
3. <i>Conselho administrativo /Diretoria</i>	Órgão colegiado, previsto em lei e eleito pela Assembleia Geral, encarregado do processo decisório da cooperativa na esfera de seu direcionamento estratégico. É o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade (cooperados) e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O Conselho/Diretoria recebe poderes dos cooperados e presta contas a eles por meio de Assembleia Geral.
4. <i>Conselho fiscal</i>	Órgão colegiado, eleito pela Assembleia Geral, com poderes estatutários e legais de fiscalizar, assídua e minuciosamente, os atos da administração da cooperativa. É subordinado exclusivamente à Assembleia Geral e, portanto, independente dos órgãos de administração.
5. <i>Gestão executiva</i>	Conjunto de responsáveis pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração/Diretoria, devendo prestar contas a este órgão. Sua criação deve estar prevista no estatuto social da cooperativa.
6. <i>Comitê e auditorias</i>	Os comitês são órgãos de apoio e suporte ao Conselho de Administração/Diretoria, e as auditorias têm como atribuições básicas verificar se as demonstrações econômico-financeiras refletem adequadamente a realidade da cooperativa e apontar melhorias nas práticas dos controles internos.
7. <i>Resultados</i>	Os resultados relacionados à educação cooperativista podem demonstrar os investimentos, a abrangência ou os efeitos das ações de educação cooperativista realizadas pela cooperativa visando o desenvolvimento e a fidelização dos cooperados.

Fonte: elaborado pelo autor com base em SESCOOP (2019).

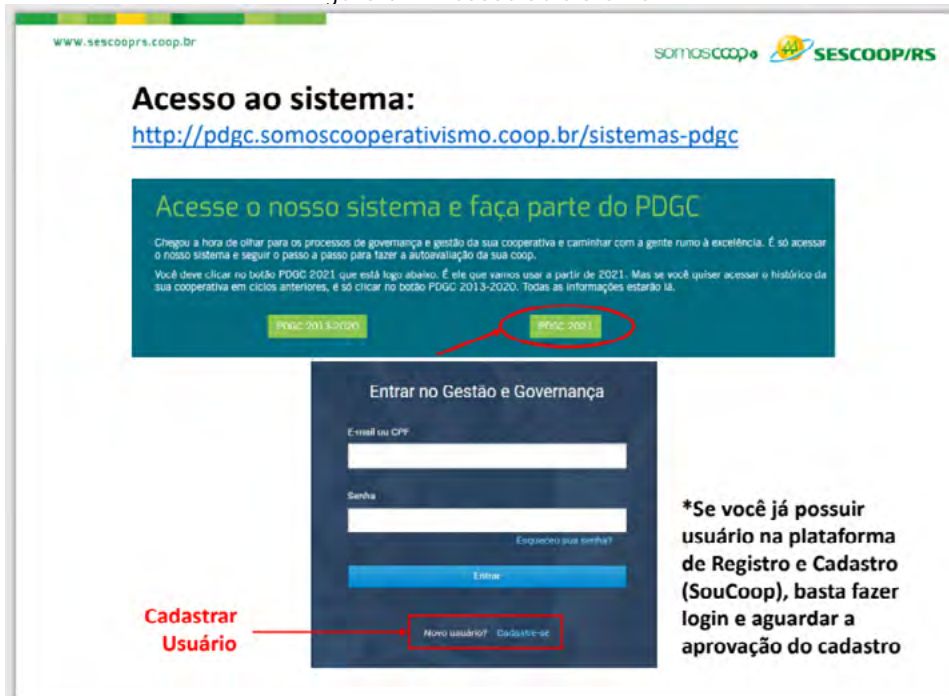
Esses critérios embasam os instrumentos de avaliação da gestão e da governança da cooperativa. O primeiro passo é a cooperativa entrar no sistema e responder às questões (baseadas nos critérios) de forma totalmente sincera para ter acesso a um diagnóstico mais preciso possível. Todas as cooperativas que estão registradas no sistema OCB podem acessar a autoavaliação do PDGC gratuitamente. Para isso, a cooperati-

va deve acessar o link www.pdgc.somoscooperativismo.coop.br e, após, a Metodologia, que possui cinco etapas:

1. Identificar o nível de maturidade da gestão;
2. Conhecer as regras e orientações para participação no programa e preenchimento do questionário;
3. Fazer a adesão através da inscrição;
4. Responder as perguntas que gerará o relatório de autoavaliação
5. A partir da obtenção das informações do relatório a cooperativa terá subsídios para agir. (SESCOOP, 2021).

Veja como acessar o sistema, de acordo com a Figura 3.1:

Figura 3.1: Acesso ao sistema



Fonte: SESCOOP/RS (2021).

Como ferramenta, o diagnóstico PDGC pode ajudar a definir as áreas prioritárias que a cooperativa deverá inovar. A ferramenta possui quatro níveis de maturidade: a) Primeiros passos para a excelência – aplicável às cooperativas em estágio inicial de um programa de melhoria da gestão; b) Compromisso com a excelência – aplicável às cooperativas que estão em estágios iniciais de evolução do seu sistema de gestão e começando a medir e a perceber melhorias nos seus resultados; c) Rumo à excelência – aplicável às cooperativas cujo sistema de gestão está em franca evolução e que já demonstram competitividade e atendimento às expectativas das partes interessadas em vários resultados; d) Excelência – aplicável às cooperativas que têm um sistema de gestão bastante evoluído, já demonstram excelência em alguns resultados e

pleno atendimento às expectativas das partes interessadas em quase todos eles.

O preenchimento do diagnóstico do PDGC, além de possibilitar uma “fotografia” do estado atual em cada critério, também possibilita o acesso aos recursos do Fundo Solidário de Desenvolvimento Cooperativo - Fundecoop, que tem o objetivo de apoiar ações que visem ao desenvolvimento das sociedades cooperativas e seus integrantes - empregados, cooperados e seus familiares (Resolução nº 1775/2018), e também oportuniza a submissão deste diagnóstico ao Prêmio Somos Coop Excelência em Gestão:

É o reconhecimento nacional às cooperativas que promovem o aumento da qualidade e a competitividade do cooperativismo, por meio do desenvolvimento e da adoção de boas práticas de governança e gestão. (SESCOOP, 2021, p. 02).

É importante a cooperativa preencher o diagnóstico Governança e Gestão, e responder à pergunta de participação no prêmio, no site do PDGC. Para inscrever-se no Prêmio SomosCoop Excelência em Gestão, a cooperativa deve obedecer aos prazos do ciclo do PDGC. O reconhecimento é promovido bianualmente. A figura 3.2 indica o *site* do prêmio e apresenta cooperativas gaúchas que foram premiadas no PDGC nos últimos anos.

Figura 3.2: Diagnóstico Governança e Gestão



Fonte: SESCOOP/RS (2021).

Fonte: SESCOOP/RS (2021).

Empresas que se utilizam de ferramentas para o planejamento da inovação apresentam desempenho melhor do que aquelas que não as utilizam “[...] o diagnóstico é uma análise geral da situação da empresa. Tem o objetivo de identificar o que tornou a empresa bem-sucedida até o momento, e o que deve modificar para manter o sucesso futuro.” (KOTLER e TRÍAS DE BES, 2011, p. 254).

A partir do conhecimento sobre a inovação, espera-se que as organizações cooperativas se posicionem como empresas proativas com o âmbito de “[...] mudar o mercado de acordo com seus próprios interesses.” (KOTLER e TRÍAS DE BES, 2011, p. 261), o que não impede também de serem reativas, mas com a possibilidade de agir o mais rápido possível, assim que as mudanças acontecerem, em um curto período. (KOTLER e TRÍAS DE BES, 2011).

Modelo de sistematização gestão de inovação, iniciando pelo diagnóstico PDGC

A partir do exposto neste capítulo, aliado ao que foi exposto nos capítulos 1 e 2, é possível perceber que o PDGC trata de elementos que podem contribuir no processo de desenvolvimento da gestão da inovação, ainda que não trabalhe efetivamente com um pilar voltado à inovação. O diagnóstico pode indicar melhorias em pontos alinhados a sua estratégia, (identificando os pontos fortes e principais oportunidades melhorias) e, a partir daí, pode proporcionar informações importantes para a elaboração de um plano de oportunidades de ações de inovações. Para tanto, é apresentado um modelo do processo de gestão da inovação que tem como ponto de partida o PDGC:

Figura 3.3: Modelo de processo de gestão de inovação, iniciando pelo diagnóstico PDGC



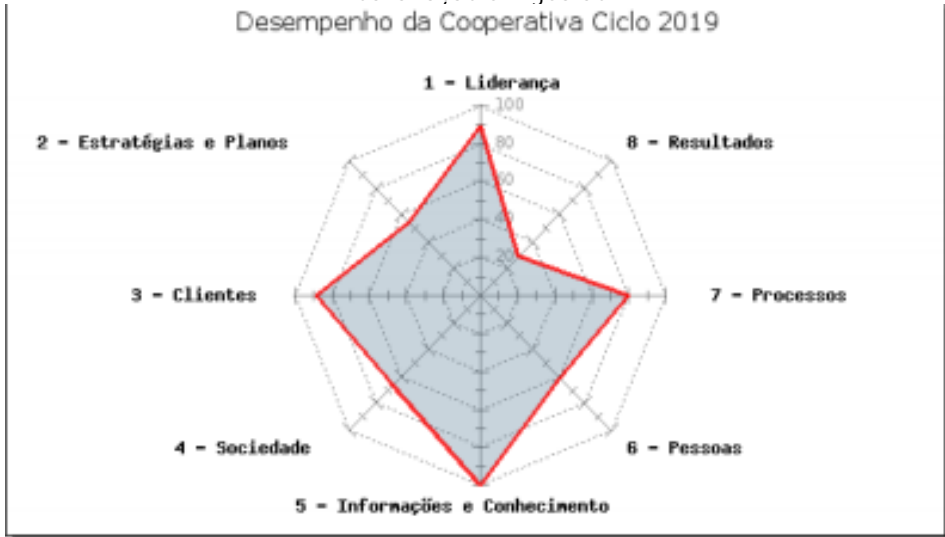
Fonte: elaborado pela autora (2021).

Para o modelo de gestão de inovação tendo o diagnóstico PDGC no processo inicial, este capítulo propõe seis etapas:

Etapa 1: Diagnóstico PDGC - Levantamento de dados para entender a realidade da organização. É necessário levantar informações sobre todas as atividades que ela desempenha em cada critério. Os dados podem ser obtidos em reuniões, *workshop*, em relatórios, entre outros;

Etapa 2: Análise das informações coletadas - Nesta etapa, é o momento em que o resultado da autoavaliação do desempenho dos resultados do PDGC será apresentado para a organização. Pela pontuação obtida, a partir do preenchimento do questionário, será apresentado um gráfico radar, e um relatório da gestão e da governança da cooperativa. O relatório possui comentários, gerados de forma automática pelo sistema de autoavaliação, com pontos fortes e oportunidades de melhorias para cada questão respondida. (SESCOOP, 2019). E é com base nesses resultados de, cada critério, que a cooperativa atuará com ações de melhorias e inovações. A título de exemplo, a seguir, são apresentados como ficam os resultados de uma cooperativa no ciclo 2019 do PDGC, advindos da autoavaliação em gestão.

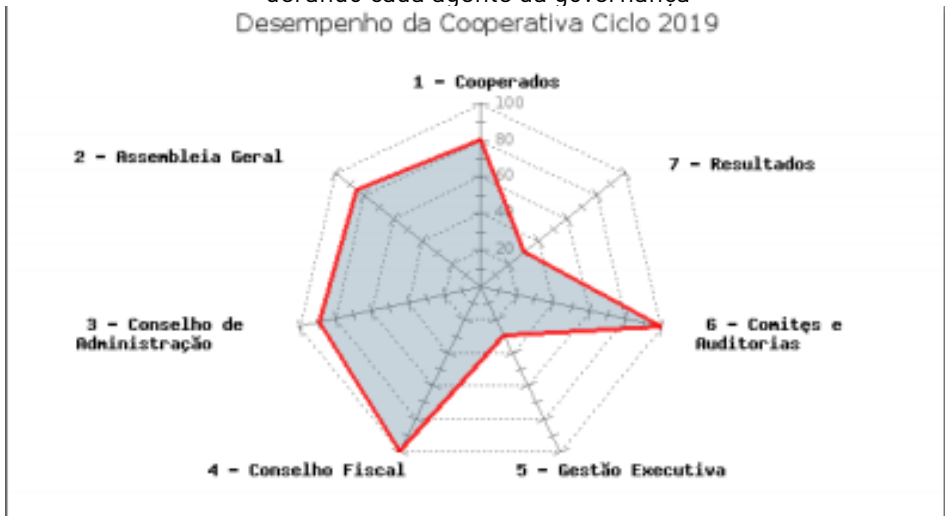
Figura 3.4: Exemplo de Desempenho dos resultados da cooperativa “X” da autoavaliação em gestão



Fonte: elaboração própria.

Seguem também exemplo dos resultados de uma cooperativa na dimensão governança no ciclo 2019 do PDGC.

Figura 3.5: Exemplo de Desempenho dos resultados da cooperativa “X”, considerando cada agente da governança



Fonte: elaboração própria.

Etapa 3 - Análise de cenário inclui olhar para o futuro, projetar cenários e traçar planos concretos para alcançá-los (TIDD e BESSANT, 2015). Isso tudo, sem alterar o perfil próprio desse tipo de organização. Analisar tendências sociais que ajudem a explicar o comportamento do cliente interno e externo, tendência de mercado e até projetar o futuro (KOTLER e TRÍAS DE BES, 2011).

Etapa 4 - Idealização: Esta etapa “[...] consiste na captação das ideias advindas tanto no interior quanto do exterior da empresa.” (SCHERER e CARLOMAGNO, 2016, p. 54), por intermédio de uma rede externa (*networkers*): universidades, institutos de pesquisas, concorrentes e clientes, e intercooperações; assim como, cultivando relacionamentos internos, no caso das cooperativas: cooperados, dirigentes, diretoria e funcionários e pela intercooperação. É importante observar que, nessa etapa, a organização comunique a todos os direcionamentos do processo de inovação e defina um método para o gerenciamento de portfólio. Para gerir as ideias, além de definir como incentivá-las, aumentando o seu fluxo e o estímulo à inovação (KOTLER e TRÍAS DE BES, 2011).

Etapa 5 - Prototipagem: é a definição de recursos financeiros para investimento nas oportunidades de inovação selecionadas; ações e ferramentas que auxiliam na projeção e testes que servem para minimizar os erros na execução (CARVALHO, REIS e CAVALCANTE, 2011; KOTLER e TRÍAS DE BES, 2011; SCHERER e CARLOMAGNO, 2016).

Etapa 6 - Implementação: Levar o produto/serviço ao cliente final, seja ele externo ou interno. Implantação do novo processo, ou do processo melhorado.

É importante revisar continuamente o progresso da implantação dos planos de ações e resultados. Ele requer monitoramento e revisão.

Isso garante que a cooperativa obtenha o benefício máximo da implementação da gestão da inovação. Como o PDGC é uma avaliação cíclica anual, que, inclusive, pode render prêmios para a cooperativa, pode ser um método motivador para periodicamente a organização realizar o diagnóstico e, assim, ter o primeiro passo em busca da excelência e da realização de melhorias (SESCOOP, 2021).

Oportunidades do PDGC para a inovação em cooperativas

O quadro 3.3, a seguir, foi inspirado na Tabela “Vantagens Estratégicas pela Inovação” de Tidd e Bessant (2015, p. 14), cujos dados, vinculados aos referenciais já apresentados neste capítulo, podem indicar algumas oportunidades para as cooperativas ao aplicar o PDGC como ponto de partida para Gestão da Inovação em Cooperativas.

O primeiro critério presente no quadro 3.3 é o Liderança. O papel do líder da cooperativa, no que tange à inovação, é de estimular e envolver as práticas e ações baseadas nos valores e princípios cooperativistas (VILELA, 2020a) a fim de atingir o bom desempenho em seus aspectos econômicos e sociais (BIALOSKORSKI NETO, 2012). Sugere-se que o perfil da liderança em uma cooperativa esteja voltado à inovação. Para isso, deve ter capacidade de trabalhar em equipe, liderando, acompanhando e monitorando os resultados. Ter habilidade e empatia com a diversidade de estilos, habilidades, comportamentos e experiências, formação, para a diversidade e servir como fator inicial da criatividade. Assim é detectar oportunidades de conduzir a cooperativa em busca da inovação (TIDD e BESSANT, 2015).

O segundo critério versa sobre estratégias e planos. Este tópico é particularmente importante, uma vez que um desafio presente para

as cooperativas é a competitividade. Também é importante permitir a mudança de seus modelos tradicionais de gestão (SESCOOP 2019), além de olhar para o futuro, projetar cenários e traçar planos concretos para alcançá-los (TIDD e BESSANT, 2015).

No que tange ao terceiro critério, que é Clientes, destaca-se o relacionamento; a identificação de necessidades e expectativa; a imagem perante o mercado (SESCOOP, 2021). Na gestão da inovação, o relacionamento com clientes, parceiros e concorrentes é fundamental para as gerações e refinamento de ideias (SCHERER e CARLOMAGNO, 2016). É possível identificar clientes, ou segmentos não atendidos (TIDD e BESSANT, 2015). Em cooperativas o cliente pode ser do mercado externo, quanto o próprio cooperado (VILELA, 2020b).

Quadro 3.3: Oportunidades do PDGC para a inovação em cooperativas

Critério PDGC	Oportunidade para a Gestão da Inovação em Cooperativas			
Liderança	*Cultura Organizacional e desenvolvimento da gestão; *Levantamento de interesses e exercício da liderança; *Análise do desempenho da cooperativa.	Influenciar e inspirar os colaboradores, os cooperados e a direção. Motivar e guiar o time em direção aos objetivos da empresa. Criar uma cultura de inovação com dinâmicas de inovações radicais, incrementais e exploratória. Alto comprometimento com o tema inovação.		
Estratégias e Planos (Projetar e entender tendências e cenários)	*Formulação das estratégias; Implementação das estratégias.	Criar vantagens competitivas através do posicionamento inovador. Formalização e revisão da estratégia.		
Clientes (relacionamento com o cliente)	*Análise e desenvolvimento de mercado; *Relacionamento com os clientes.	Parceria com clientes, identificar suas necessidades, avaliar sua satisfação; Criar alternativas em diferenciação de serviços e produtos; antecipar as necessidades e desejos.	Personalização de produto/serviço; Pioneirismo na introdução de produto.	
Sociedade	*Responsabilidade socioambiental; *Desenvolvimento social;	Relacionamento e comprometimento com sociedade, atendimento e cumprimento de exigências legais (ambientais e sociais).		
Informações e conhecimento	*Informações da cooperativa; *Conhecimento organizacional.	Processo de geração, monitoramento e compartilhamento de ideias; Sistema de proteção de conhecimento e de dados; Uso de plataformas digitais para relacionamento com cooperados, dirigentes e compartilhamento de informações e conhecimentos.		
Pessoas	*Sistema de trabalho; *Capacitação e desenvolvimento; *Qualidade de vida. Valorização do bem-estar físico, mental e financeiro.	Oferecer liberdade e autonomia aos profissionais, delegar tarefas e fomentar a inovação, permitindo o livre fluxo de ideias e uma cultura de experimentação; Gestão colaborativa; Compartilhamento de ideias;	Cultura de aprendizado (treinamento, capacitação e educação); Uso da tecnologia (Plataforma de treinamento virtual, gamificação); Novos modelos de trabalho (flexível, home Office); Diversidade no ambiente de trabalho.	
Processos	*Processo na cadeia de valor; *Processos relativos a fornecedores; *Processos econômico-financeiros.	Otimizar os processos fazendo uso de recursos tecnológicos de variados tipos, de forma a organizar os processos produtivos, administrativos e gerenciais, aplicando-as em suas atividades cotidianas.		
Resultados	*Econômico financeiro; *Pessoas.	*Processos; *Avaliação; *Clientes.	*Sociais e ambientais; e mercado.	Uso de Metodologia ferramenta de gestão (tecnológica) de análise e monitoramento de indicadores de desempenho.
Governança Cooperativa	*Cooperados; *Assembleia Geral; *Comitê de Auditoria.	*Conselho Fiscal; *Gestão executiva.	*Resultados Conselho administração/Diretoria.	Implementar sistema de qualificação à distância e relacionamento com os cooperados e para a educação cooperativista (Diretrizes Estratégicas CBC).

Fonte: elaborado pelo autor a partir de SESCOOP (2019); Vilela (2020a: 2020b: 2020c: 2020d: 2020e: 2020f: 2020g: 2020h: 2020i); Bialoskorski (2012); Tidd e Bessant (2015); Scherer e Carlomagno (2016); Mattos (2012).

Em seguida, o quarto tópico, é Sociedade. As cooperativas foram pioneiras em criar mudança social na sua forma de atuação, visando ao desenvolvimento sustentável (VILELA, 2020d). As cooperativas desempenham um papel significativo em muitas economias nacionais e criam muitas oportunidades de trabalho (OCB, 2019a). Em uma sociedade que valoriza a qualidade de vida, a cooperativa promove o desenvolvimento econômico e bem-estar social (OCB, 2019b). Há uma grande oportunidade de se reinventar, buscando “[...] novas ideias que podem criar soluções diferentes.” (TIDD e BESSANT, 2015, p. 582). Um desafio relevante das cooperativas é inovar na forma de informar as vantagens que este tipo de organização traz para a sociedade (FERREIRA e SILVA, 2015).

O quinto tópico é relacionado a informações e conhecimento. As inovações tecnológicas têm impactado o mundo com uma velocidade muito rápida. É preciso estar atento às mudanças para sair na frente, e se preparar para os cenários futuros. A gestão das informações tem impactado o movimento digital e deve ser gerenciado em nível estratégico, de forma a otimizar a comunicação, colaboração e interação entre as pessoas e processos (MATTOS, 2012). Por sua vez, “[...] a nova economia, está baseada no conhecimento.” (MATTOS, 2012, p. 34), que deve ser estimulado.

Tudo isso é feito pelas pessoas, que é o sexto critério apresentado. As Pessoas são fundamentais para o processo inovativo da empresa. Elas são as fontes de inovação (TIDD e BESSANT, 2015) e, desta forma, devem ser valorizadas. Inovar significa gerar valor, ou seja, é necessário desenvolver competências para transformar seus conhecimentos em resultados. Nas cooperativas, as pessoas são o centro do negócio e a educação como princípio deve também ser o norteador da gestão deste tipo de modelo de negócio, e um processo contínuo.

O sétimo tópico é Processos. A inovação vai para além da criatividade e invenção. É fundamental que as pessoas vejam valor e queiram usar a solução apresentada. Para a ideia se transformar em algo percebido como útil pelas pessoas, é necessária uma série de processos (TIDD e BESSANT, 2015). É somente com a implantação de um processo contínuo e alinhado à estratégia da cooperativa que a inovação será bem-sucedida. A formalização dos processos gerenciais de uma cooperativa conduzem e asseguram um resultado ao atendimento das necessidades e expectativas dos cooperados, clientes e partes interessadas (VILELA, 2020g).

Todas as essas etapas auxiliam a cooperativa a construir Resultados, que é o oitavo tópico do quadro 3.3. Implantar sistemas de medição de desempenho pode ser uma maneira importante de acompanhar o andamento dos resultados no negócio, em todos os setores, critérios e ações. Saber o desempenho das diferentes áreas é uma informação valiosa para o atingimento de resultados, e permite um gerenciamento do desempenho de forma proativa. Só é possível avaliar o desempenho do processo de inovação da empresa com os resultados de indicadores que permitam medir o progresso (SCHERER e CARLOMAGNO, 2016).

Por último, mas ainda tão importante quanto os demais, vem a Governança Cooperativa. Transparência, equidade entre membros, prestação de contas, responsabilidade social e o *compliance* são os pilares da boa governança em cooperativas (VILELA, 2020i). Esses pontos também são fundamentais para uma gestão voltada a inovações. Envolve o relacionamento entre os proprietários. A governança de uma cooperativa deve se apropriar das vantagens advindas da aplicação de um modelo de gestão da inovação, pois, por meio dela, conseguirá criar valor e competir melhor no mercado, o que, consequentemente, terá como resultado a confiança do cooperado, credibilidade no mercado e crescimento econômico (TIDD e BESSANT, 2015; SESCOOP, 2019).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crédito deste capítulo está em cruzar uma ferramenta de autoavaliação que foi customizada para o atendimento de critérios que são específicos de cooperativista com a gestão da inovação. Sendo assim, deve-se destacar o importante papel do Sescop para o desenvolvimento da Gestão das Cooperativas brasileiras. O PDGC foi uma idealização inovadora, pois foi criada para atender às particularidades deste tipo de organização, ou seja, das cooperativas.

Espera-se, nesse contexto, que a inovação em cooperativas não se limite a mudanças de processos, ou ao uso de tecnologias. Inovar engloba a transformação de culturas organizacionais, privilegiando a descentralização e a autonomia, para que todos os comprometidos com a cooperativa tenham liberdade necessária para estruturar o desenvolvimento. Uma cultura inovadora gera como consequência a sua consolidação frente aos concorrentes.

No próximo capítulo, será discutido o *Lean Manufacturing*, outro ponto crucial para a jornada das cooperativas rumo à inovação.

REFERÊNCIAS

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARVALHO, Hélio Gomes De; REIS, Dácio Roberto dos; CAVALCANTE Márcia Beatriz. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **Sobre o MEG**. 2016. Disponível em: <<https://fnq.org.br/sobre-o-meg/>> Acesso em: ago. 2021.

KOTLER, P. e TRÍAS DE BES, F. **A bíblia da inovação**. São Paulo: Leya, 2011

MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD. 2020. Disponível em: <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-award>. Acesso em: 27 fev. 2021.

MATTOS, João Roberto Loureiro. **Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

SCHERER, F. O. e CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SESCOOP. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. **Diretriz de atuação**. Brasília, DF: SESCOOP, 2018.

SESCOOP. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. **Instrumento de autoavaliação da gestão**. 2. ed. Brasília, DF: SESCOOP, 2019.

SISTEMA OCB. **Anuário do cooperativismo brasileiro 2019**. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/publicacao/53/anuario-do-cooperativismo-brasileiro-2019>. Acesso em: 05 dez. 2020.

SISTEMA OCB. Sistema de Organização de Cooperativas Brasileiras, 2019b. **Cartilha dos Ramos**. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/publicacao/57/ramos-do-cooperativismo>>. Acesso em: 25 jan. 2021

SISTEMA OCB. **Mapa estratégico SESCOOP 2015 – 2020**. Disponível em: https://www.ocb.org.br/assets/arquivos/MapaEstrategico/mapa_estrategico_sescoop_2015_2020.pdf. Acesso em: 05 dez. 2020.

SESCOOP. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo **Série caminhos para a excelência - Regulamento do Prêmio SomosCoop**. Excelência em gestão: Ciclo 2021. Acesso em: <http://excelencia.premiosomoscoop.coop.br/assets/arquivos/regulamento-premio-excelencia-somoscoop.pdf>, Acesso em: 27 fev. 2021.

TIDD, J. e BESSABT, J. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VILELA, Susan Miyashita. **Cadernos de critérios: liderança**. 2. ed. Brasília: Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, 2020a.

VILELA, Susan Miyashita. **Cadernos de critérios: estratégias**. 2.ed. Brasília: Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, 2020b.

VILELA, Susan Miyashita. **Cadernos de critérios: clientes**. 2.ed. Brasília: Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, 2020c.

VILELA, Susan Miyashita. **Cadernos de critérios: sociedade**. 2.ed. Brasília: Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, 2020d.

VILELA, Susan Miyashita. **Cadernos de critérios: informações e conhecimento**. 2.ed. Brasília: Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, 2020e.

VILELA, Susan Miyashita. **Cadernos de critérios: pessoas**. 2.ed. Brasília: Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, 2020f.

VILELA, Susan Miyashita. **Cadernos de critérios: processos**. 2.ed. Brasília: Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, 2020g.

VILELA, Susan Miyashita. **Cadernos de critérios: resultados**. 2.ed. Brasília: Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, 2020h.

VILELA, Susan Miyashita. **Cadernos de critérios: governança**. 2.ed. Brasília: Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, 2020i.

CAPÍTULO 4: LEAN MANUFACTURING

Esp. Michele da Rosa Paz

Dr. Júlio César de Lima

No capítulo 3, foi apresentado e discutido o PDGC, tema extremamente importante para o início de um processo de inovação. No presente capítulo, dá-se mais um passo na linha chamada pelos autores da introdução deste livro de “Trilha para a inovação”.

Sendo assim, pode-se considerar que as cooperativas possuem características e estrutura organizacional próprias, porém estão inseridas no mesmo ambiente de competição mercadológica que as empresas mercantis. Logo, são necessárias ações que prezam pela sustentabilidade do negócio. Um dos fatores que auxilia na gestão e competitividade das organizações é a melhoria contínua. Isso pode ser feito por meio de práticas de gestão de baixo custo de investimentos.

Nesse contexto, um método que vem sendo bastante aplicado é o *Lean Manufacturing*, que é focado na simplicidade e na eficiência. Por meio da cultura de melhoria contínua, nascem ideias inovadoras dentro das organizações. Assim, são gerados processos mais eficazes, proporcionando vantagem competitiva.

Lean Manufacturing

Ao longo do tempo, novas formas de produzir foram surgindo. Para Ohno (1997), há várias maneiras de organizar a produção e a escolha do modelo é um reflexo do indivíduo. Dentre as formas de produção consta a artesanal, na qual o processo se dá pelas mãos dos artesãos. Isso era mais comum quando não existia a predominância no modelo de produção industrial. Com o surgimento das indústrias, diversos modelos de produção foram surgindo de acordo com a variedade e com o volume dos materiais a serem transformados em produtos. Nesse sentido, surgem modelos de produção na indústria automotiva com foco na melhoria contínua e na produção unitária (MOTTA; VASCONCELOS, 2011). Esses modelos foram consolidados conforme o quadro 4.1.

Quadro 4.1: Modelos de produção na indústria automotiva

SISTEMA DE PRODUÇÃO	MODALIDADE DE PRODUÇÃO INDUSTRIAL
Produção em massa	Fordismo
Produção Enxuta (Lean Manufacturing)	Toyotismo
Produção com foco na qualidade	Volvismo

Fonte: elaborado pelos autores.

Baseados em Taylor, o Fordismo é referência como a primeira produção em linha de montagem que enfatizou os princípios da administração científica, como a padronização elevada da especialização do trabalho em um modelo pioneiro de produção em série com baixo custo (MOTTA, 2011). Com essa inovação, a indústria automotiva ocidental liderava o mercado com a produção em massa. Porém, após a Segunda Guerra Mundial, o Japão encontrava-se com recursos escassos e outro modelo de produção precisava ser pensado para atender às demandas e aos recursos limitados. Nesse contexto, a Toyota integrou a produção artesanal e a produção em massa a fim de reduzir desperdícios

e aumentar a qualidade. Essa alternativa ficou conhecida como *Toyota Production System - TPS* ou Sistema Toyota de Produção - STP. Mas, foi apenas após a crise do petróleo que houve o interesse de outras organizações pelo modelo utilizado pela Toyota, em função do crescimento que a empresa apresentava no mercado mundial. Após 1970, o STP foi difundido nos Estados Unidos, Europa e, posteriormente, por todo o mundo (OHNO, 1997).

As vantagens do modelo criado pela Toyota residem na forma rápida de atender à demanda e no aumento da qualidade de seus produtos, pois elimina os desperdícios de forma metodológica, e também aperfeiçoa o fluxo da produção. Por consequência, a Toyota inova com um sistema produtivo enxuto, surgindo então o *Lean Manufacturing*. Ele foi inicialmente aplicado nas indústrias automotivas, mas, posteriormente, passou ao setor de serviços (*Lean Service*), atividades administrativas (*Lean Office*) e saúde (*Lean Healthcare*) (LIKER, 2005).

O Sistema Toyota de Produção evoluiu da necessidade. Certas restrições de mercado exigiam a produção de pequenas quantidades de muitas variedades sob condições de baixa demanda, um destino que a indústria japonesa enfrentou no período do pós-guerra. (Ohno, 1997, p. IX).

Foi com a publicação dos estudos do *Massachusetts Institute of Technology - MIT*, em 1990, que surgiu o termo *Lean Manufacturing* para designar a abordagem utilizada na gestão da produção pela Toyota. Segundo Shingo (1996), os princípios básicos do STP são: o Mecanismo da Função Produção, o Princípio do Não-custo e a Lógica das Perdas.

Princípios Lean

O *Lean Manufacturing* evoluiu para uma filosofia de pensamento: o *Lean Thinking*, ou “mentalidade enxuta”. O mesmo tem o intuito de estabelecer a cultura de melhoria contínua e eliminar os desperdícios nas organizações. Dessa forma, os princípios básicos do STP evoluíram para ações práticas fundamentadas em cinco princípios: i) Valor; ii) Fluxo de valor; iii) Fluxo contínuo; iv) Sistema puxado, e V) Melhoria contínua (WOMACK; JONES; ROOS, 2004). Os princípios Lean consistem em:

1. Valor: consiste na definição do que é o valor para o cliente por meio da identificação de sua necessidade e como a organização atuará de forma contínua em melhorias de processos a fim de reduzir custos e elevar a qualidade.
2. Fluxo de valor: consiste na análise da cadeia produtiva para separar os tipos de processos conforme sua necessidade - e o quanto eles geram de valor. São separados em três tipos: a) Processos necessários e que geram valor; b) Processos necessários e que não geram valor; e c) Processos desnecessários que não geram valor.
3. Fluxo contínuo: consiste na redução de etapas e estoques, na eliminação de esforço e tempo desnecessário com objetivo de aumentar a fluidez.
4. Produção puxada: consiste em “puxar” o processo, isto é, adiantar a etapa anterior. Logo, o início do processo produtivo será disparado a pedido do cliente.
5. Melhoria contínua: consiste na prática da melhoria contínua como rotina entre todos na organização.

Para atender aos princípios do *Lean Manufacturing*, Ohno (1997) revela que devem ser combatidas as perdas por meio da eliminação dos desperdícios. É uma forma de identificar e de eliminar a variabilidade das operações que geram custos e as atividades que consomem recursos sem adicionar valor. O autor ainda categoriza as “sete perdas”, conforme o quadro 4.2.

Quadro 4.2: As sete perdas Lean

ESPERA	PERDA DE TEMPO AO ESPERAR O PROCESSO ANTERIOR SER FINALIZADO
Defeito	Perda pela produção de itens fora da especificação, que geram retrabalho e perda de matérias-primas
Transporte	Perda pela movimentação desnecessária sem valor agregado
Movimentação	Perda pelo tempo gasto pelos operadores com movimentações que podem ser eliminadas ou automatizadas
Estoque	Perda pelo excesso de inventário
Superprodução	Perda pela produção antecipada ou a quantidade superior à demanda
Superprocessamento	Perda pela transformação desnecessária do produto

Fonte: elaborado pelos autores com base em Ohno (1997).

Com a evolução do *Lean*, alguns autores como Liker (2005) e Graban (2011) adicionaram a oitava perda. Tal contribuição foi chamada de “desperdício da criatividade do trabalhador”, ou ainda, como o “não aproveitamento do conhecimento do operário”. Além do foco na redução de perdas, outro ponto importante do *Lean Manufacturing* é o fato de sua estrutura ser sustentada por dois pilares, que, segundo Ohno (1997), são a Autonomiação (*Jidoka*) e o *Just-in-Time* - JIT.

A Autonomiação é um conceito que surgiu com os teares de Toyoda Sakichi, que inventou um mecanismo de parada na produção quando algo anormal acontecesse. Taiichi Ohno levou esse conceito para o STP, dando, assim, autonomia aos operadores para parar a produção quando algo fora do planejado ocorresse (GHINATO, 1996).

Com a Automação, tornou-se possível um aumento na qualidade, pois era agora possível a rápida detecção de defeitos. Isso ocorria por meio de um sistema de controle visual na linha de produção, chamado de *Andon*, uma das ferramentas *Lean*.

Já o conceito de *Just-in-Time* - JIT foi desenvolvido por Ohno e Shingo ao estipularem que a etapa anterior deveria ser puxada para que a produção pudesse ser realizada no momento certo e na hora certa. Para auxiliar esse sistema produtivo, utiliza-se um *Kanban* (sistema de abastecimento e controle de fluxos de produção), que é uma ferramenta *Lean* para sinalizar a necessidade de produção (GHINATO, 1996).

Esses pilares de sustentação do STP são amparados pelas ferramentas *Lean*, que, por sua vez, auxiliam na gestão da produção ao identificarem a variabilidade e ao garantirem a estabilidade do fluxo (GODINHO FILHO; FERNANDES, 2004). Com a abordagem de eliminação de desperdícios, o *Lean Manufacturing* apresenta ferramentas que auxiliam na obtenção de resultados, como: Mapeamento de Fluxo de Valor - MFV; *Kaizen*; *Poka-yoke*; *Heijunka*; Programa 5S; *Kanban*; *Andon*; entre outros. Tudo isso auxilia no andamento da metodologia *Lean*.

Outra ferramenta do *Lean Manufacturing* é o Mapeamento de Fluxo de Valor - MFV, que consiste em uma metodologia desenvolvida por Rother e Shook (2003) para melhorar a produção na Toyota por meio da identificação dos desperdícios em cada etapa do processo. Dessa forma, é possível analisar: i) processos necessários que geram valor; ii) processos necessários, mas que não geram valor; iii) processos desnecessários que não geram valor. De acordo com os autores, o Mapeamento de Fluxo de Valor - MFV consiste em identificar o fluxo de material, ou de informações, desde a obtenção da matéria-prima até a entrega final do

produto/serviço ao cliente (ROTHER; SHOOK, 2003). Além disso, durante o mapeamento, é possível extrair métricas tais como: Tempo de Ciclo (T/C); Tempo de Troca (T/R); Tempo de Agregação de Valor (VA); *Lead Time* (L/T); Histórico de demanda; Número de operadores; Tempo disponível de trabalho; Histórico de paradas não programadas; Histórico de refugo e retrabalho; Lotes de produção e transferência; Estoque de matérias-primas; Disponibilidade do tempo em que um equipamento está disponível para a produção; e Oportunidades de melhorias no diagrama do MFV. Com essas informações, é construído o mapa do estado atual do processo e são identificados os desperdícios.

Além do MFV, mais uma ferramenta em destaque é o Kaizen. Esse termo, em japonês significa melhoria contínua. Segundo Rother e Shook (1999), tem a finalidade de agregar mais valor com o mínimo de desperdício - por meio da melhoria contínua ao longo de um fluxo completo. Esse é um método gradual de melhoria com baixo custo. Compreende mudanças pequenas e pouca tecnologia associada, no qual o ganho está no engajamento pessoal da equipe de trabalho – que pode resultar em melhorias inovadoras (WERKEMA, 2006).

Evolução do Lean em diversas áreas

Com os resultados obtidos na indústria, o *Lean Manufacturing* passa para outros ramos produtivos e ganha identidade própria. Como exemplos da ampliação do conceito, pode-se citar: *Lean Healthcare; Lean Management; Lean Supply Chain; Lean Services; Lean 6 Sigma; Lean Office; Lean Green* e, recentemente, o *Lean Startup*. A seguir a apresentação de cada um desses itens:

Lean Healthcare

Por apresentarem muitos elementos interagindo ao mesmo tempo e a uma alta variabilidade, os serviços de saúde são categorizados como sistemas complexos (SAURIN e GONZALEZ, 2013). Sem planejamento sistêmico esses elementos ocasionam filas de espera e desperdícios de recursos materiais e humanos (GRABAN, 2011). Além disso, inúmeros problemas são encontrados na gestão de serviços de saúde, assim, um modelo de gestão eficiente para o setor é de grande valor. A qualidade e a obediência aos padrões técnicos estabelecidos em relação a serviços direcionados ao atendimento da satisfação do cliente é compreendida como uma composição de estrutura (recursos materiais, humanos e gerenciais), de processos e de resultado. Há ainda sete pilares de sustentação da qualidade em saúde, como segue: I) Eficácia, II) Efetividade, III) Eficiência, IV) Otimização de recursos, V) Aceitabilidade, VI) Legitimidade, e VII) Equidade (DAIBERT et al, 2015). Então, uma alternativa para melhorar a gestão de serviços em saúde é a aplicação do *Lean Healthcare*. O objetivo desse método é reduzir ou eliminar os desperdícios na área da saúde, agregando valor ao cliente. Ou melhor, na linguagem assistencial da saúde, atendendo à necessidade do paciente com segurança. No entanto, é desafiadora a aplicação do *Lean Healthcare* em razão da complexidade dos serviços de saúde e do impacto que pequenas mudanças podem acarretar no atendimento ao paciente (SAURIN e GONZALEZ, 2013). No Brasil e em outros países, já constam exemplos de hospitais, clínicas e cooperativas de saúde que implantaram o *Lean Healthcare* e conquistaram resultados positivos tanto na área econômica como na assistência (GRABAN, 2011).

Lean Office

Com o passar do tempo, o *Lean* ganhou espaço para além da produção física, surgindo o *Lean Office* (escritório enxuto). O fluxo de valor ocorre na manipulação das informações e, assim como nos processos industriais, ocorrem perdas que no *Lean Office* são identificadas e tratadas (MCMANUS, 2003). Com o crescente número de informações (*Big Data*), novas metodologias para desenvolver processos mais eficazes no tratamento de dados e informações são necessárias. Apenas 1% das informações geradas num setor administrativo agregam valor devido às perdas, como processamentos longos e imprevisíveis, falta de padronização, lotes de documentos, altos níveis de erros nos dados de entrada, produção de informação que ninguém utiliza e aplicativos de computadores que podem automatizar tarefas manuais. Dessa forma, o *Lean Office* contribui para identificar e eliminar perdas no processo de tratamento de informações, otimizando, assim, o tempo, os recursos físicos e humanos (HINES, *et al*, 2000).

Lean Green

A prática do *Lean Green* ainda é recente e a literatura sobre o assunto está em desenvolvimento. No entanto, a preocupação ambiental cresce a cada dia e práticas que minimizem os efeitos negativos da exploração ambiental ganham notoriedade. Como já discutido, o *Lean Manufacturing* permite um uso eficiente de recursos materiais, recursos humanos e minimização em processos, promovendo, assim, a redução de desperdícios, a redução de poluição e implementando a cultura de melhoria contínua e a racionalização dos recursos ambientais (ROTHENBERG, *et al*, 2001). Para King e Lenox (2001), as organizações que adotaram a metodologia *Lean*, além de se aproximarem da

gestão com alta eficiência, aproximam-se da gestão ambiental, promovendo resultados positivos na qualidade, eficiência operacional e na área ambiental. Além disso, as ferramentas do *Lean Manufacturing* compartilham de princípios associados à capacidade de reduzir a emissão de poluentes, gastos com energia elétrica ou combustível, matéria-prima, espaço de armazenamento entre outros componentes que prejudicam o meio ambiente (ROTHENBERG; PIL; MAXWELL, 2001; VERMA; SHARMA, 2016). Dessa forma, a crescente preocupação ambiental busca por métodos e técnicas que minimizem o impacto ambiental e social. Assim, o *Lean Green* envolve a aplicação de técnicas que visam a eficácia do processo produtivo, bem como o uso adequado dos recursos ao eliminar ou reduzir falhas na produção (JÚNIOR; FILHO, 2004). Contribui para o cumprimento das normas legais e ainda ajuda na busca por vantagem competitiva.

Lean Startup

O conceito de *Lean Startup* foi desenvolvido por Eric Ries (2012) e é uma filosofia para o desenvolvimento de novas estratégias de negócios. O *Lean Startup* está presente no ramo empreendedor de tecnologia por apresentar a ideia de inovação contínua adaptada para esse segmento (SULL, 2004). Diante de crises econômicas, as *startups* têm se obrigado a buscar eficiência em seus processos de validação de negócio no mercado. Isso se dá pois, quanto maior a demora para testar um novo negócio, maior o custo envolvido. Soma-se a isso o fato de que as *startups* não dispõem de recursos para serem desperdiçados em processos morosos e ainda há o risco associado ao negócio, pois a proposta depende da aceitação dos clientes. A grande maioria das *startups* de sucesso, como a Paypal, Flickr, eBay, entre outras, modificaram rapidamente sua pro-

posta de negócio aplicando o *Lean Startup*. Logo, a proposta principal da metodologia é elevar a taxa de sucesso da organização permitindo uma rápida aplicação da hipótese de forma mais simples, carregando o conceito de empreendedorismo com disciplina e rigor (SULL, 2004). Garcia (2019) pondera que, embora existam outras metodologias para o planejamento e a gestão de *startups*, o *Lean Startup* ainda é extremamente relevante.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo versou sobre *Lean Manufacturing* e discutiu seus pilares na geração de valor ao cliente (WOMACK; JONES e ROOS, 2004). Como já apresentado no Capítulo 1, as cooperativas prezam pelo cooperado, e o têm no centro do processo. Assim, o *Lean Manufacturing* pode contribuir com o fortalecimento da eficiência, valorização dos princípios e dos seres humanos – os cooperados. O marco histórico do cooperativismo, lá no século XIV, e o surgimento do STP, na década de 1950, são exemplos de movimentos em prol de alternativas para a sociedade. Entretanto, quando ocorre a formação de uma cooperativa nem sempre há um conhecimento técnico de gestão nem de metodologias para eficiência operacional. Por vezes, há também um desconhecimento do cooperativismo, como descrito no capítulo um.

Vale destacar que a dinâmica competitiva no campo econômico leva as organizações à necessidade de procurar mecanismos que permitam a sustentabilidade do negócio no mercado. Logo, a revisão de processos, estratégias e estruturas administrativas estão entre as ações que buscam elevar a eficácia e a competitividade das cooperativas (GRAMACHO, 1997). Nesse contexto, é perceptível a importância das

organizações cooperativas buscarem a utilização de modelos de gestão que atendam sua realidade e promovam a sustentabilidade. O *Lean Manufacturing* é uma alternativa para essas organizações, uma vez que não requer investimentos elevados, preza pela simplicidade, eficiência operacional e a implementação dos princípios é centrada na pessoa. O *Lean* oferta uma variedade de ferramentas simples à disposição da cooperativa e carrega consigo valores e princípios para instaurar a cultura de melhoria contínua em prol da inovação e da sustentabilidade do negócio (WOMACK; JONES e ROOS, 2004). Outro fator que aproxima o cooperativismo e o *Lean* são especificações das áreas de atuação do *Lean Manufacturing*, como *Lean Healthcare*, *Lean Office* e *Lean Green* e vários outros ramos em que existem cooperativas. Por meio do *Lean Manufacturing*, é possível criar times dentro das cooperativas que, por sua vez, podem aplicar ferramentas simples nas operações diárias e desenvolver a análise crítica de como produzir com maior eficiência, consequentemente, eliminando a oitava perda da criatividade humana (LIKER, 2005). Proporciona também a capacidade de inovar em oportunidades de melhorias dentro das organizações.

O *Lean Manufacturing* valoriza o ser humano e preza pela simplicidade, assim como o cooperativismo o faz colocando o cooperado no centro do processo. Sendo assim, o *Lean* pode auxiliar os cooperados na gestão de sua organização ao levar um conjunto de ferramentas que buscam eliminar desperdícios (tempo, materiais, recursos humanos), integrar equipes e manter os processos mais seguros de forma simples.

Este capítulo teve o objetivo de trazer o *Lean* para a discussão da Inovação em cooperativas. No próximo capítulo, que é o 5, os autores discutem outro tema caro, relevante e instigador, que é a Gestão de Dados para a busca por inovação.

REFERÊNCIAS

DAIBERT, P. B. COUTO, R. C.; PEDROSA, T. M. G.; FILHO, J. C. S.; BISCIONE, F.M. **Impacto econômico e assistencial das condições adquiridas em hospital.** (Apresentação de Trabalho/Congresso). 2015.

GARCIA, A. S. **Roadmapping Tecnológico para Startups.** Tese de Doutorado. Unisinos, 2019.

GRABAN, M. **Lean Hospitals: Improving Quality, Patient Safety and Employee Engagement.** Ed. Taylor & Francis, Inc, 2011.

GHINATO, P. **Sistema Toyota de Produção – Mais do que simplesmente Just -In-Time.** Editora da Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 1996.

GODINHO FILHO, M. FERNANDES, F. C. F. **Manufatura enxuta:** uma revisão que classifica e analisa os trabalhos apontando perspectivas de pesquisas futuras. *Gestão e Produção*, v. 11, n. 1, p.1-19, Jan./Apr. 2004.

GRAMACHO, A. **Cooperativas agrícolas e globalização.** *Agroanalysis*, p. 14-15, ago. 1997.

HINES, P. et al. **Value stream management.** 1. ed. GrãBritain: Prentice Hall, 2000.

KING, A. A.; LENOX, M. J. **Lean and green?** an empirical examination of the relationship between lean production and environmental performance. *Production and Operations Management*, v. 10, n. 3, p. 244-256, 2001.

JUNIOR, A. L.; FILHO, J. R. de F. O **conceito Lean Green de construção:** proposta de integração dos modelos Lean Construction e Green Building, aplicado à indústria da construção civil, subsetor edificações. Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 24 ed. Florianópolis, 2004.

LIKER, J. K. **O Modelo Toyota - 14 Princípios de gestão do maior fabricante do mundo.** Trad. Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

McMANUS, H. **Product development value stream analysis and mapping manual (PDVMS) – Alpha Draft.** Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 2003.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção**: além da produção de larga escala. Porto Alegre: Bookman, 1997.

RIES, Eric. **A startup enxuta**. Leya: Sextante, 2012.

ROTHER, M.; SHOOK, J. **Learning to see**: value stream mapping to create value and eliminate muda. 2 ed. Brookline: The Lean Enterprise Institute, 1999.

ROTHER, M.; SHOOK, J. **Aprendendo a enxergar**: mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar o desperdício. São Paulo: *Lean* Institute Brasil, 2003.

ROTHENBERG, S.; PIL, F. K.; MAXWELL, J. **Lean, green, and the quest for superior environmental performance**. *Production and Operations Management*, v. 10, n. 3, p. 228-243, 2001.

ROTHENBERG, Naomi R. **Teams, Leaders, and Performance Measures**. *Contemporary Accounting Research*, v. 28, n. 4, p. 1123-1140, 2011.

SAURIN, Tarcisio Abreu; GONZALEZ, Santiago Sosa. **Assessing the compatibility of the management of standardized procedures with the complexity of a sociotechnical system**: Case study of a control room in an oil refinery. *Applied ergonomics*, v. 44, n. 5, p. 811-823, 2013.

SULL, D. N. **Disciplined entrepreneurship**, *MIT Sloan Management Review*. v. 46, n. 1, pp. 71-77, 2004.

SHINGO, S. **Sistema Toyota de Produção**: do ponto-de-vista de engenharia de produção. Porto Alegre: Bookmann, 1996.

VERMA, N.; SHARMA, **Energy value stream mapping a tool to develop green manufacturing**. *Procedia Engineering*, v.149, 526–534, 2016).

WERKEMA, M.C. **Lean Six Sigma**: Introdução às ferramentas do *Lean Manufacturing*. Belo Horizonte: Werkema, a.p.116. v.4. 2006

WOMACK, J. P.; JONES, D. T; ROOS, D. **A Máquina que Mudou o Mundo:** baseado no estudo do Massachusetts Institute of Technology sobre o futuro do automóvel. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CAPÍTULO 5: GOVERNANÇA DE DADOS EM COOPERATIVAS

Dr. Júlio César de Lima

Esp. Michele da Rosa Paz

No capítulo 4, foi apresentada e discutida a metodologia *Lean Manufacturing*, tema que contribui no processo de inovação. No presente capítulo, dá-se mais um passo na linha chamada pelos autores da introdução deste livro de “Trilha para a inovação”. Neste capítulo, será discutido como a gestão dos dados pode contribuir para a gestão da inovação em cooperativas.

A quantidade crescente de dados está gerando demandas imensas nos mais variados ambientes de negócios e, também, no convívio social (PROVOST e FAWCETT, 2016). Na prática, não se pode imaginar o que as máquinas com inteligência artificial (IA) podem fazer. Equipamentos autônomos estão causando disrupções nos ambientes de negócios, inclusive nos sistemas cooperativos (FORD, 2019; LEE, 2019). As cooperativas, nos seus mais variados setores da economia abrigam dados de diferentes fontes e com diferentes objetivos e demandas. A gestão nas cooperativas tem um papel crucial na administração, no gerenciamento e na destinação correta desses dados. O tratamento, a organização e o destino desses dados implicarão na otimização e em ganhos substanciais para as cooperativas e, especialmente, para os seus cooperados.

O uso de tecnologia na automação para a tomada de decisão tem sido cada vez mais comum nas empresas, evidenciando uma jornada sem volta. Além da tecnologia servir o ser humano em diversos outros aspectos, como medicina e lazer (FORD, 2019). A implementação gradual de uma cultura voltada para a gestão de dados, deve trazer mudanças significativas: a) melhora da qualidade da relação com os cooperados; b) detecção de fraudes; c) otimização de processos onerosos em termos de tempo; d) otimização de tarefas repetitivas feitas por seres humanos, que são falhos; e) melhora na tomada de decisões que são cruciais em diferentes aspectos gerenciais.

Porém, de nada adianta a implementação de tecnologias de ponta, como a gestão de dados por algoritmos, se o ser humano não for capaz de gerenciá-las (BOSSIDY, CHARAN, 2019; CHARAN et al, 2018; GOLEMAN, 2015). A capacitação, o estímulo e o desenvolvimento de líderes intimamente relacionados com as pessoas e as tecnologias é o tempero certo para a operacionalização da gestão de dados e a geração dos resultados desejados em função disto. Nesse contexto, as organizações necessitam se preparar para a adaptação e mudança, inclusive na cultura organizacional.

O líder organizacional necessita desenvolver a competência na gestão de pessoas, mas também na sistematização da coleta, armazenamento e processamento de dados (*Big Data*) bem como utilizá-los na tomada de decisão (*Business Intelligence - BI*) a fim de promover resultados para a organização (BARBIERI, 2020; BALDWIN, 2008; MOLINARO, 2016; MAGALDI, 2019). Contudo, torna-se cada vez mais desafiador a busca de resultados efetivos num cenário de competitividade e de constantes mudanças procedentes das tecnologias, além de seguir o paradigma cooperativista para essas organizações.

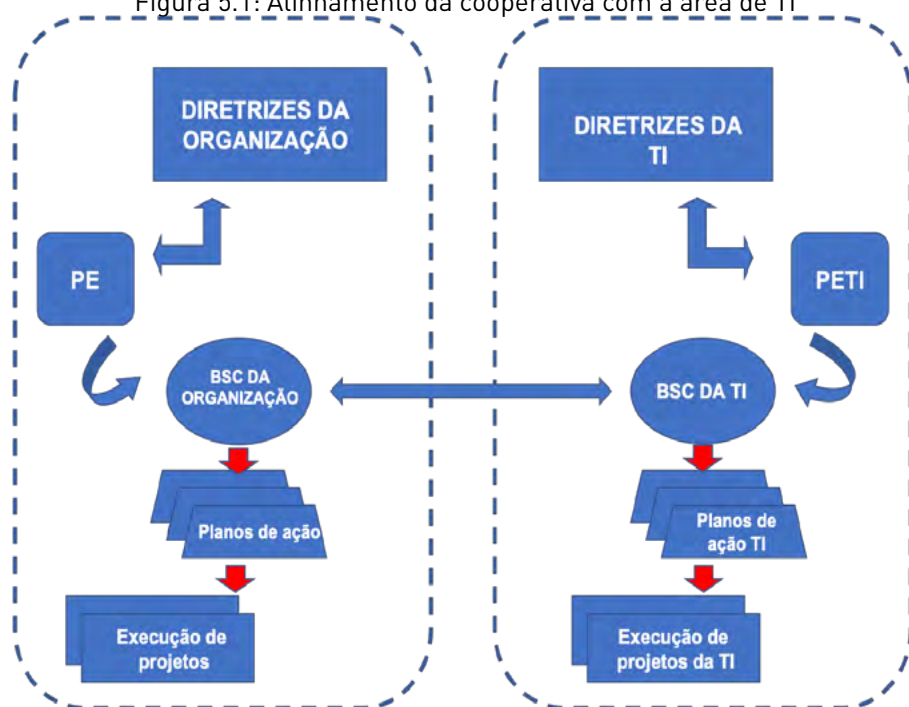
Diante disso, a cultura organizacional demonstra o padrão de como os atores da instituição lidam com esse novo cenário tecnológico de elevada quantidade de dados. Uma cultura organizacional mal compreendida, mal respeitada, pode levar ao desaparecimento de uma organização. É necessário que a organização desenvolva seus líderes para compreender suas particularidades, liderar pessoas e utilizar ferramentas de *BI* e inteligência artificial em prol de benefícios e resultados para a organização (BOSSIDY, CHARAN, 2019; CHARAN et al, 2018; GOLEMAN, 2015 MOLINARO, 2016; PROVOST e FAWCETT, 2016). Assim, versará sobre três aspectos: 1) a importância da governança de dados; 2) desenvolvimento de lideranças e ferramentas auxiliares para a gestão em cooperativas com foco na cultura de dados; 3) demonstrar o uso prático de ferramentas de gestão para a tomada de decisão por meio de dados.

Governança de dados

Com o mundo empresarial rodeado por valores como reputação, competitividade, globalização, regulamentações, robotização, veículos autônomos e inteligentes etc., os cenários sobre dados serão diferentes (FORD, 2019; LEE, 2019). Com uma grande taxa de fusão e parcerias entre as empresas, o aspecto da replicação de cadastros de dados mestres e referenciais nas empresas tornou-se um problema recorrente (FORD, 2019, BARBIERI, 2020). Informações sobre clientes, fornecedores, produtos etc. são replicados à medida que as empresas são incorporadas. A depender do tamanho da empresa, a correção desses problemas, visando à integração de muitos silos dispersos de dados, pode tornar-se inviável. Já se fala numa convivência harmoniosa e com certo grau de controle, que se denominou chamar de “dados em contextos”.

A partir desse primeiro contato com alguns desafios da gestão de dados, apresenta-se aqui o conceito de governança de dados. Ela é um conjunto de práticas, dispostas em um framework, com o objetivo de organizar o uso e o controle adequado dos dados como um ativo organizacional (BARBIERI, 2020). É uma forma de pôr ordem na casa com relação aos aspectos de dados, visando disponibilidade, integridade, consistência, usabilidade, segurança, controle, etc. As cooperativas deverão definir objetivos organizacionais e processos institucionalizados, que serão implementados dentro do equilíbrio fundamental entre TI e áreas de negócios (FIGURA 5.1). Desse modo, a governança na organização precisa buscar um alinhamento com a governança de dados (BARBIERI, 2020; DEWES, PÁDULA e JUNG 2014). O planejamento estratégico - PE da cooperativa deve ter íntima relação com o da área de TI (PETI).

Figura 5.1: Alinhamento da cooperativa com a área de TI



Fonte: elaborado pelos autores.

Para que se possa entender de uma outra forma, a governança de dados pode ser comparada ao legislativo e ao judiciário de um país, e a gestão de dados, como se fosse o executivo. Os dados de qualquer organização devem ser percebidos como ativos de alto valor, e não como itens colaterais de sistemas e processos (BARBIERI, 2020). Devem ser considerados como fator crítico em um momento em que os temas *Big Data*, *Internet das Coisas (IoT)* e aprendizado de máquinas se tornam rotina em uma sociedade intensamente digital e inovadora (PIERSON, 2017). Sem uma governança muito bem alinhada com a gestão da cooperativa, esta pode transformar um *data lake* (lago de dados) em um *data swamp* (pântano de informações).

Barbieri (2020) cita que a forma mais prática de se buscar entender qual a situação atual de uma cooperativa com relação aos seus dados é mediante processos de avaliação/diagnósticos em áreas de negócios. Isso pode ser feito por meio de reuniões, com técnicas de dinâmicas de dados em grupo e metodologias ágeis (SUTHERLAND, SUTHERLAND, 2019) ou por entrevistas e pesquisas sobre a maturidade de dados na organização. Existem perguntas fundamentais nesse contexto que devem ser feitas de forma clara pelos gestores responsáveis pelos dados:

1. Como minimizar os riscos de *compliance* dos dados trabalhados, junto aos nossos reguladores? Ou como pensar na definição de um “departamento de dados” (DD), a partir de um grande projeto de *Business Intelligence - BI*?
2. Qual é o ativo de dados que a cooperativa possui?
3. O quão estruturado está este ativo?

4. Os concorrentes possuem um ativo mais qualificado do que o da cooperativa?
5. Mesmo assim, qual direcionamento dar a esses ativos?
6. Que tipo de estrutura tecnológica é necessária para operacionalizar a gestão de dados e a tomada de decisões por meio desses dados?
7. Como está a cultura da cooperativa voltada para a governança e gestão de dados?
8. Qual é o nível de qualificação e preparo que os colaboradores têm na cooperativa para lidar com esses dados?
9. Há processos otimizados e baseados em métodos ágeis para lidar com os dados que a cooperativa possui?
10. Caso as pessoas não estejam alinhadas com uma cultura voltada para decisões baseadas em dados, que potenciais prejuízos podem ser absorvidos?

Levando em consideração aspectos consensuais e particularidades dentro de cada cooperativa, essas e outras perguntas devem ser elencadas em reuniões de forma a trazer de imediato respostas ou, ao menos, direcionamentos práticos. Isso significa que qualquer pauta deve direcionar aos próximos passos com a demonstração dos resultados encontrados. É aconselhável ter perguntas claras, mas as respostas devem ser buscadas como uma consequência direta. Caso contrário, o banco de dados das cooperativas, que pode ser muito rico, vai ficando cada vez mais complexo e incompreensível.

É papel da liderança estabelecer um ambiente que promova a comunicação clara e fluida (LIMA e GARCIA, 2019). De nada adianta a cooperativa ter projetos disruptivos com relação aos seus dados se não houver um alinhamento conciso entre as diferentes partes interessadas. É fundamental entender que todos os setores devem ser interessados. Mas, o que significa isto? Que o setor de logística deve estar alinhado com o setor de gestão de pessoas? Ou o setor da agroindústria deve ter uma conexão com a TI?

Sim! Exatamente isso. O mundo está hiperconectado. Isso é de domínio público. Então, por que não utilizar as ferramentas do dia a dia (*Whatsapp, e-mails, Telegram, intranet* e outras) para conectar as partes interessadas? Estabelecer no cronograma semanal reuniões rápidas (15 min) para alinhar todos é uma boa prática (SUTHERLAND, SUTHERLAND, 2019). Uma sugestão é que essas reuniões sejam com pessoas em pé. A saída da zona de conforto pode iniciar com essa prática.

Lideranças e a gestão com foco na cultura de dados

Aqui deve-se ter em mente que a liderança desempenha o papel de ser a base para o desenvolvimento da cultura voltada para a gestão de dados. A mudança de cultura, especialmente de organizações muito arraigadas às suas tradições, não é uma tarefa trivial, corriqueira (WAGNER e HOLLENBECK, 2020). É algo que se ganha no dia a dia. Primeiro há que se compreender e respeitar a cultura da cooperativa. Certamente, cada cooperativa deve ter uma cultura bem específica e pré-determinada pelo conjunto de crenças e atitudes que cada associado carrega. Para o início do processo de mudança cultural, as lideranças devem levar esses aspectos em consideração. Tentar impor mudanças radicais em um curto espaço de tempo pode ser traumático (WAGNER e HOLLENBECK, 2020).

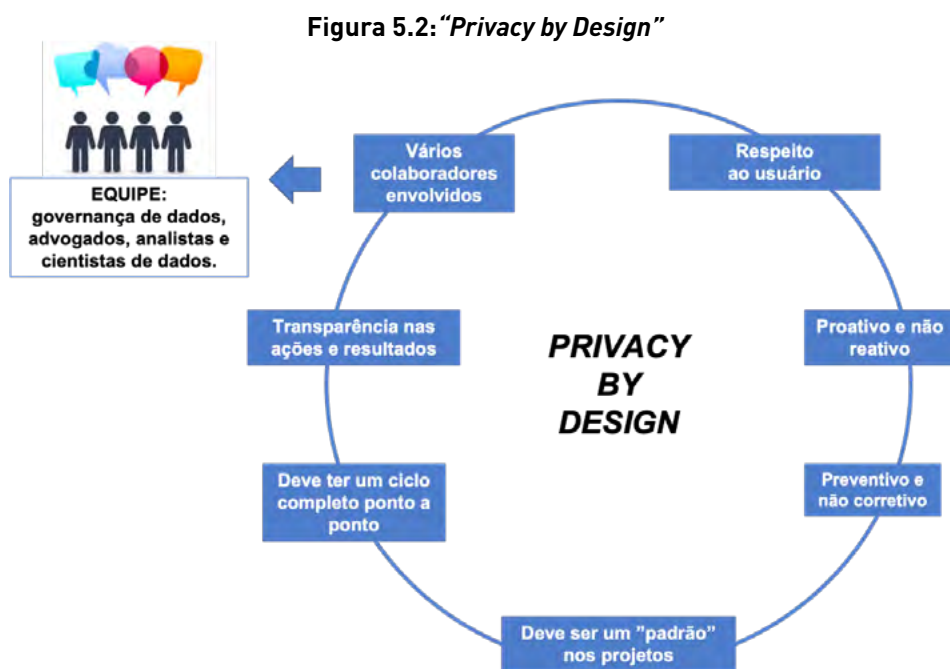
Por outro lado, não desenvolver pessoas que estejam dispostas a fazer parte da mudança também pode ser um erro (BOSSIDY, CHARAN, 2019; CHARAN et al, 2018; MOLINARO, 2016). Os dados são muito relevantes, tanto no presente quanto no passado. Essa relevância está crescendo, pois os dados vão somando valor ao longo do tempo (PROVOST e FAWCETT, 2016). Quem lida ou deseja lidar com dados em uma cooperativa tem a missão de entender todo o contexto:

1. Qual é a cultura predominante na cooperativa?
2. Quais são os dados presentes na cooperativa?
3. Quais são os dados mais relevantes?
4. Quais tecnologias e métodos podem ser utilizados para agregar alto valor aos dados da cooperativa?
5. Entender que a ética dos dados é uma das bases da governança de dados.
6. Entender que o desenvolvimento das lideranças, tanto técnico quanto pessoal em relação a cultura para dados, é crucial.

Por isso, a relevância de fazer a gestão do banco de dados. O primeiro aspecto relevante reside na crescente massa de dados. O *Big Data*, com a *IoT* (*Internet das Coisas*), vem acelerando esse processo. Portanto, toda essa massa de dados deve ser estocada em “bancos de dados”. E esses devem ser geridos de forma a se extrair o máximo de informações úteis às cooperativas. Cada cooperativa deve possuir um conjunto específico de dados. Alguns podem ser de interesse de todos os associados (serviços e produtos ofertados pela cooperativa), outros devem ser mais voltados para a TI e outras áreas em especial (dados

técnicos de cada setor). Sem uma gestão austera e altamente eficiente, os bancos de dados serão apenas repositórios de informações sem sentido, que ocupam espaço importante no *workflow* da operação da organização (BARBIERI, 2020).

A questão ética chama atenção aqui como uma das bases da gestão de bancos de dados. Alguns elementos devem ser levados em consideração: a) De quem são os dados? É de sua origem? É de quem faz a gestão? b) Uma política clara e baseada na Lei Geral Proteção de Dados deve ser estabelecida em relação à privacidade dos dados. A figura 5.2 apresenta o conceito de “*Privacy by Design*”



Fonte: elaborado pelos autores a partir de Barbieri (2020).

O conceito “*Privacy by Design*”, ou seja, privacidade por projeto deve estar clara na PETI da cooperativa (FIGURA 5.2). Esse conceito de

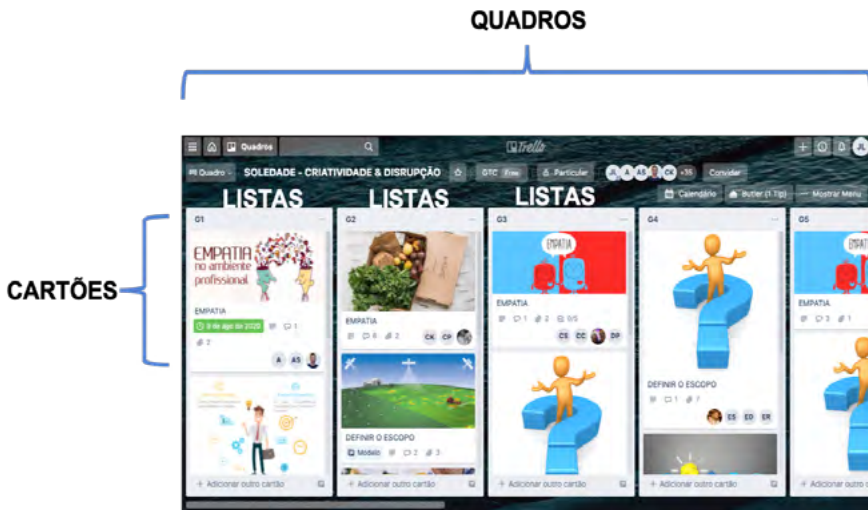
privacidade dos dados tem que obrigatoriamente estar preestabelecido em qualquer projeto. O vazamento de informações como fruto de sua má gestão pode ser desastroso para qualquer organização (BARBIERI, 2020).

Existem algumas ferramentas para contribuir para o fortalecimento da cultura de dados. Normalmente ferramentas de gerenciamento da equipe e de projetos podem contribuir para o fortalecimento dessa cultura. *Softwares* que incluem:

1. Quadros com *layout* adequado às áreas de atuação dos usuários;
2. Listas que englobam uma série de ações práticas a serem executadas pelas equipes;
3. Cartões que podem ser alocados para pequenos times com o objetivo de otimizar as atividades de qualquer projeto maior, ou seja, que apresentam o método *Kanban*, mencionado no capítulo quatro deste livro, auxiliam no processo de fortalecimento da cultura de dados.

Entender e dominar esses três níveis é a base para o sucesso de qualquer projeto colaborativo. Segue o exemplo prático na figura 5.3.

Figura 5.3: A ferramenta Trello com os seus três níveis hierárquicos



Fonte: elaborado pelos autores, com base na ferramenta Trello.

Essas ferramentas contribuem para a gestão que deve estar atenta ao fato de que lida com todos os tipos de informações (dados) a todo momento. Sem esses dados, especialmente qualificados e estruturados, torna-se impossível gerir o ambiente e transmitir segurança aos colaboradores (PIERSON, 2017). Tomar decisões sem uma base de dados organizada e com objetivos claros não deve ser algo praticado no ambiente de trabalho. A razão é muito simples: uma informação transmitida à equipe que não faz sentido para ela pode trazer complicações muito sérias no futuro, tanto de cunho financeiro quanto de gestão de pessoas (BARBIERI, 2020).

As cooperativas são compostas por seus colaboradores e associados. Portanto, são dezenas, muitas vezes, milhares de pessoas que estão na estrutura do negócio e que dependem dele. Isso reforça ainda mais a tomada de decisões por meio de ferramentas que possam auxiliar a gestão a escolher os melhores caminhos. Existem diversas ferramentas

que podem auxiliar na tomada de decisões nas organizações por meio dos dados. Porém, este capítulo estará focado na ferramenta TOPSIS (HWANG, YOON, 1981), que vem do Inglês *Technique for Order of Preference by Similiarity to Ideal Solution*. A seguir, demonstraremos de forma objetiva o passo a passo do uso da ferramenta TOPSIS para a tomada de decisões por meio de dados.

O Método TOPSIS utiliza um algoritmo matemático que norteia a tomada de decisão baseando-se na padronização, normalização dos critérios e estabelecimento de pesos para cada critério (HWANG, YOON, 1981). Apesar de sua base matemática parecer complexa, ele é apenas oneroso em termos de cálculos, que são relativamente simples. Porém, para facilitar o uso prático desse método de tomada de decisão por dados, vamos exemplificar utilizando-se uma ferramenta *on-line*. É uma ferramenta muito simples e objetiva. Seu endereço na *internet* é o seguinte: TOPSIS *METHOD*.

Foram descritos seis passos simples para que praticamente qualquer pessoa interessada em basear as suas decisões nos dados possa utilizar esse método.

Figura 5.4: Layout da página inicial do método de apoio a decisão TOPSIS



Fonte: elaborado pelos autores, com base na ferramenta TOPSIS.

O caso trabalhou com dados reais. O método TOPSIS objetivou auxiliar qual seria o melhor caminho para a gestão de uma planilha com 30.000 clientes de uma determinada cooperativa da área de saúde humana. As unidades da cooperativa representadas pela letra "U" (dados de somente 5 unidades foram utilizados para efeito de exemplificação do uso do método TOPSIS) são as alternativas e os critérios seguem: a) quantidade de erros por unidade; b) nome do cliente duplicado; c) nome da mãe duplicado; d) matrícula do cliente duplicada. Das 19 unidades cooperativas, dados de apenas cinco (U1 – U5) foram utilizados como exemplo (FIGURA 5.5).

Quadro 5.1: Base de dados e critérios para uso no método TOPSIS

Unidade	Quantidade de erros por unidade	Nome do cliente duplicado	Nome da mãe duplicado	Matrícula do cliente duplicado
U1	49	839	1563	1955
U2	1	14	46	22
U3	944	276	1	1
U4	1988	371	883	404
U5	249	64	1795	929
U6	1600	419	231	107
U7	4633	1176	1377	647
U8	1585	372	3873	2106
U9	941	202	1379	723
U10	2444	776	823	436
U11	92	23	1881	1042
U12	1854	1140	80	32
U13	133	38	787	511
U14	2246	297	110	70
U15	655	163	2022	1260
U16	656	126	609	277
U17	1221	385	596	298
U18	4337	840	1004	501
U19	639	461	3986	2052

Fonte: elaborado pelos autores com dados da cooperativa.

Algumas hipóteses foram consideradas para se justificar o uso desse método de tomada de decisão por meio de dados:

1. Problema macro: falta de identificação correta do cliente na base de dados
2. Duplicação de registros de clientes na base de dados da cooperativa por falha humana ao abrir um novo registro de cliente com alguns dados incorretos (nome, nome da mãe ou matrícula de cliente).

3. Usuários/funcionários do sistema da cooperativa e os clientes não conseguem localizar o serviço/produto via *app/site/sistemas* internos da cooperativa.

O método TOPSIS auxiliou a tomada de decisão em função desta pergunta: em qual critério atuar primeiro: pela quantidade de erros por unidade, pelo nome do cliente

duplicado, pelo nome da mãe duplicado ou pela matrícula do cliente duplicada?

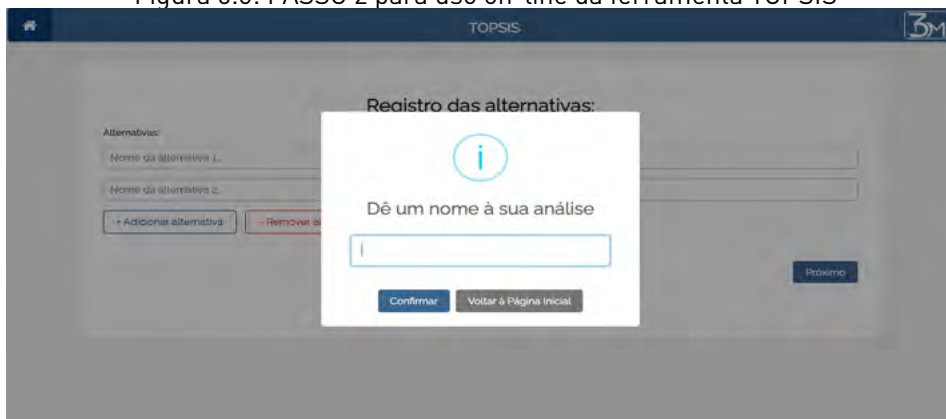
Figura 5.5: PASSO 1 para uso da ferramenta on-line TOPSIS



Fonte: elaborado pelos autores, com base na ferramenta TOPSIS.

A Figura 5.5 sugere acessar o link [TOPSIS METHOD](#) e clicar em TOPSIS. A seguir é apresentado o passo 2.

Figura 5.6: PASSO 2 para uso on-line da ferramenta TOPSIS



Fonte: elaborado pelos autores, com base na ferramenta TOPSIS.

A Figura 5.6 sugere atribuir um nome à análise dos dados e clicar em OK logo após.

Figura 5.7: PASSO 3 para uso on-line da ferramenta TOPSIS

Fonte: elaborado pelos autores, com base na ferramenta TOPSIS.

A Figura 5.7 sugere inserir os nomes das alternativas contidas na planilha base. As alternativas podem ser **adicionadas** ou **removidas**. Clicar em PRÓXIMO.

Figura 5.8: PASSO 4 para uso on-line da ferramenta TOPSIS

Fonte: elaborado pelos autores, com base na ferramenta TOPSIS.

Figura 5.8 - Inserir os nomes dos critérios contidas na planilha base. Os critérios podem ser **adicionados** ou **removidos**. Clicar em PRÓXIMO.

Figura 5.9: PASSO 5 do uso da ferramenta *on-line* TOPSIS

Valores dos critérios:

Critério : Erros por unidade						
U1	U2	U3	U4	U5	Peso:	Minimizar ou Maximizar?
49	1	944	1988	249	0.2	Minimizar ↓

Critério : Cliente duplicado						
U1	U2	U3	U4	U5	Peso:	Minimizar ou Maximizar?
839	34	276	371	64	0.3	Minimizar ↓

Critério : Mãe duplicada						
U1	U2	U3	U4	U5	Peso:	Minimizar ou Maximizar?
1563	46	1	883	1795	0.2	Minimizar ↓

Critério : Mat cliente duplicada						
U1	U2	U3	U4	U5	Peso:	Minimizar ou Maximizar?
1955	22	1	404	929	0.3	Minimizar ↓

Somar 0

Fonte: elaborado pelos autores, com base na ferramenta TOPSIS.

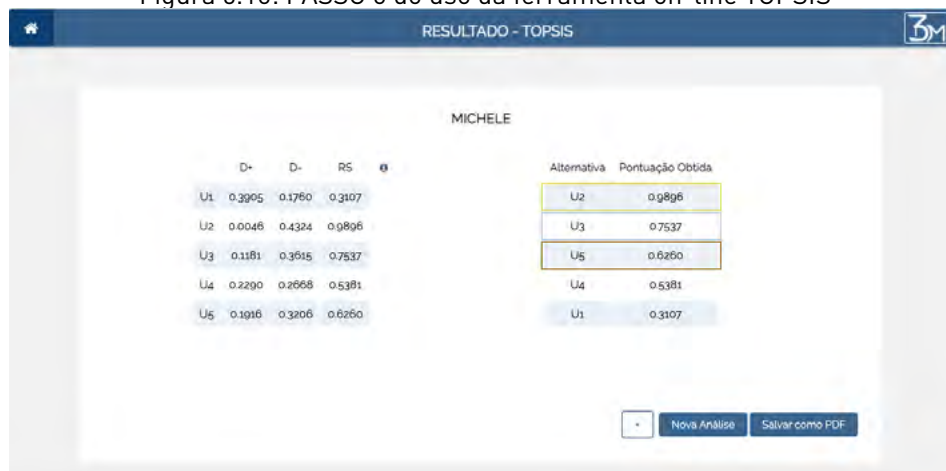
A FIGURA 5.9 sugere inserir os dados contidos na planilha base em função das alternativas (unidades) e dos critérios considerados. Atribuir pesos para cada critério. Esse é um momento muito importante, pois os pesos não são atribuídos pelo algoritmo. O usuário é que deve entender e estabelecer qual é ou quais são os critérios mais importantes.

Se o gestor entender que a “quantidade de casos por unidade” é relevante, deverá atribuir um peso maior nesse critério, porém, se o gestor estabelecer que a análise de “mães duplicadas” é importante face aos números elevados de casos de pseudo-duplicados em razão de pacientes gemelares ou trigemelares, deverá ser atribuído um peso maior para o critério “mãe”.

No entanto, se a matrícula do cliente impede o acesso nos sistemas de informação da cooperativa, bem como avaliação dos casos com nomes iguais dos clientes, é importante ao gestor. A esses critérios deverão ser atribuídos pesos maiores para cálculo no TOPSIS. Essa é uma

decisão de gestão. A soma final dos pesos deve ser sempre "1". E, por último, se o critério causa mais custo do que benefício, deve-se minimizá-lo. O contrário é verdadeiro. Clicar em SUBMETER.

Figura 5.10: PASSO 6 do uso da ferramenta on-line TOPSIS



Fonte: elaborado pelos autores, com base na ferramenta TOPSIS.

A Figura 5.10 evidencia que, ao final, a ferramenta *on-line* mostra uma lista com as alternativas elencadas da opção mais adequada (U2) para a menos adequada (U1). Não se esqueça de salvar os resultados em arquivo PDF.

Nesse caso, como o critério estabelecido foi de minimização do erro, o método gerou o resultado óbvio: deve-se iniciar a tomada de decisão da gestão da planilha pela unidade que contém os menores erros. Porém, se os pesos atribuídos a cada critério forem modificados, certamente o resultado dessa análise poderia ser diferente. É crucial ressaltar aqui que a decisão final é sempre do ser humano. Se o algoritmo, com base nos dados ofertados, elencar um determinado posicionamento para as alternativas, a gestão pode tomar outra decisão.

Governança de Dados em Cooperativas

Conforme visto no capítulo 1, a função de existir de uma cooperativa é a satisfação do cooperado. Assim sendo, a importância da gestão e governança dos dados assume um nível de cuidado ainda maior, pois não se está lidando com objetivos que circundam exclusivamente dados financeiros, mas que suscitam o bem-estar das pessoas que compõem a organização cooperativa. A governança de dados, por definição, é uma forma de pôr ordem na casa com relação aos aspectos de dados, visando disponibilidade, integridade, consistência, usabilidade, segurança e controle. Ela é um ativo organizacional que deve operacionalizar fundamentalmente a segurança e as melhores práticas de gestão (BARBIERI, 2020).

As estratégias e metodologias de tomada de decisão por meio de dados podem assumir diferentes aspectos e objetivos diferentes. O método TOPSIS utilizado neste capítulo traz um aspecto crucial: a decisão dos pesos dos critérios utilizados é da gestão (ver FIGURA 5.9). Esse aspecto sugere uma integração muito íntima com as bases do cooperativismo. Apesar de se utilizar de artifícios matemáticos e da racionalização e lógica da programação de uma linguagem de computação, os resultados podem ser alterados em função das demandas que a gestão preconiza.

Na análise pelo método TOPSIS, os pesos utilizados foram os seguintes: 0,3 (30%) para os critérios cliente duplicado e matrícula do cliente duplicada e de 0,2 (20%) para os critérios erros por unidade e nome da mãe duplicado. Com base nesses pesos, que são decisões da gestão, os resultados utilizando-se todas as 19 alternativas (unidades cooperativas de saúde) sugerem a hipótese de clientes duplicados para

se tomar qualquer decisão pela gestão *a posteriori* (FIGURA 5.11). Observando-se os resultados na figura 5.11, a unidade cooperativa U11 está entre as unidades que possuem menor número de clientes duplicados e o menor número de erros por unidade. Certamente, se os pesos fossem outros, dado a complexidade dos dados, a hipótese a ser considerada seria outra.

Figura 5.11: Resultado da análise pelo método TOPSIS, utilizando-se as 19 unidades

	D+	D-	RS
U1	0.1124	0.1941	0.6334
U2	0.1474	0.2136	0.5917
U3	0.1541	0.1813	0.5405
U4	0.1392	0.1499	0.5183
U5	0.0974	0.1964	0.6685
U6	0.1552	0.1590	0.5060
U7	0.2139	0.0857	0.2859
U8	0.1226	0.1942	0.6130
U9	0.1100	0.1751	0.6141
U10	0.1644	0.1182	0.4182
U11 *	0.0916	0.2041	0.6902
U12	0.2082	0.1277	0.3802
U13	0.1150	0.2032	0.6386
U14	0.1579	0.1644	0.5100
U15	0.0856	0.1902	0.6897
U16	0.1321	0.1888	0.5883
U17	0.1402	0.1609	0.5345
U18	0.1879	0.0996	0.3484
U19	0.1250	0.1959	0.6104

D+ : Distância para a solução Ideal positiva. **D-** : Distância para a solução Ideal negativa. **RS** : Proximidade relativa.

* A Unidade cooperativa em questão, obteve a melhor pontuação relativa em relação a solução ideal

FONTE: elaborado pelos autores, com base na ferramenta TOPSIS.

E esse é o ponto que diverge entre empresas mercantis e cooperativas. Se os critérios para definição de sucesso são diferentes, os *inputs* no sistema serão diferentes. Os gestores de cooperativas devem criar critérios que auxiliem o desenvolvimento da qualidade de vida do cooperado e não simplesmente o desenvolvimento da cooperativa. Não necessariamente o desenvolvimento da cooperativa é sinônimo de desenvolvimento do cooperado. A melhor decisão, dentro do paradigma do cooperativismo, é sempre aquela que desenvolve a qualidade de vida de cooperado no presente, sem afetar a capacidade de desenvolver a qualidade de vida do cooperado no futuro.

Vale ressaltar aqui que, apesar de o método TOPSIS auxiliar a tomada de decisão por meio de dados, a importância do critério peso atribuído pelo gestor de dados é o aspecto fundamental (HWANG e YOON, 1981). Não há como classificar, dar importância ou tentar tomar a melhor decisão quando se tem um grande volume de dados (PROVOST e FAWCETT, 2016; BARBIERI, 2020). Metodologias para a tomada de decisão por meio de dados são a base auxiliar para a governança de dados e para se buscar as melhores decisões na gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo buscou enfatizar que a governança de dados e a tomada de decisões deve estar baseada na sua análise criteriosa. A gestão das cooperativas tem um papel crucial na administração, no gerenciamento e na destinação correta desses dados. O tratamento, a organização e o destino deles devem ser uma prática diária nas cooperativas.

Existem inúmeras ferramentas para a análise de dados hoje em dia. Neste capítulo, o método utilizado para a tomada de decisão por dados foi o TOPSIS. Um passo a passo de como se utiliza esse método foi ofertado ao leitor. Qualquer pessoa, seguindo com cuidado os passos disponibilizados neste capítulo, pode fazer uso desse método. A gestão voltada para a tomada de decisão por meio de dados exige uma série de mudanças nas cooperativas, a começar pela mudança cultural.

A liderança tem um papel agregador e sensibilizador sobre a relevância de se desenvolver uma cultura voltada para a análise e gestão de dados. Em um mundo hiperconectado, qualquer ação contrária certamente significará a estagnação e o declínio das cooperativas. A falta de gerenciamento de conflitos operacionais simples, como no exemplo apresentado por este capítulo, sugere o uso de metodologias para a tomada de decisões como parte da estratégia na gestão cooperativa. O adequado uso e governança dos dados também pode ser um elemento potencializador da identidade cooperativa, pois os critérios podem ser construídos a partir do paradigma do cooperativismo.

Após esta imersão no universo da gestão e governança de dados, no próximo capítulo se discutirá outro tema, o “Centro de Serviços Compartilhados - CSC”, que é algo instigante e certamente contribui para a trajetória de inovação em nossas cooperativas.

REFERÊNCIAS

BALDWIN, T., RUBIN, R. BOMER, W. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

BARBIERI, C. **Governança de dados – práticas, conceitos e novos cenários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

BOSSIDY, L. CHARAN, R. **Execução – a disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

CHARAN, R. DROTTER, S., NOEL, J. **Pipeline da liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

DEWES, F.; PADULA, A. D. e JUNG, C.F. **Personalidade do líder e governança em cooperativas**. Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, ISSN 1984-9354, 2014.

FORD, M. **Os robôs e o futuro do emprego**. Rio de Janeiro: Best Business, 2019.

GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

HWANG, C. L.; YOON, K. **Multiple attribute decision making: methods and applications**. Berlin: Springer-Verlag, 1981.

LEE, KAI-FU. **Inteligência Artificial – como os robôs estão mudando o mundo e a forma como amamos, nos relacionamos, trabalhamos e vivemos**. Rio de Janeiro: Globo Livros, 2019.

LIMA, J. C. e GARCIA, A. S. **O líder startup – uma abordagem introdutória**. 25f. TCC (LaSalle Business School) Universidade LaSalle – Canoas, 2019.

MAGALDI, S. & NETO, J. S. **O novo código da cultura – vida ou morte na era exponencial**. São Paulo; Editora Gente: 2019.

MOLINARO, V. **A liderança é um contrato**. São Paulo: Primavera Editorial, 2016

PIERSON, L. **Data Science for dummies**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017.

PROVOST, F. & FAWCETT, T. **Data Science para negócios – o que você precisa saber sobre mineração de dados e pensamento analítico de dados.** Rio de Janeiro; Alta books, 2016.

SUTHERLAND, J, SUTHERLAND, J.J. **SCRUM – A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo.** Rio de Janeiro: Sextante: 2019.

WAGNER, J.A. HOLLENBECK, J. R., **Comportamento organizacional – criando vantagem competitiva.** São Paulo: 2020.

CAPÍTULO 6: CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS EM COOPERATIVAS

Me. Márcio Preuss

Dr. Deivid Ilecki Forgiarini

Dr. Alexandre Garcia

A inovação, a tecnologia e a disrupção pautam os debates e estratégias empresariais nas cooperativas. Nas cooperativas, a busca por inovação, diferenciação e acompanhamento das tecnologias se faz presente de maneira quase mandatória, como já mencionado no primeiro capítulo. As cooperativas não são empresas mercantis, sendo diferentes seus valores e objetivos. Entretanto, elas competem no mercado em que as empresas mercantis atuam e, em muitos casos, estas são os paradigmas mercadológicos. Assim, é crucial que as cooperativas reflitam os seus métodos para o acompanhamento das inovações, mas sem perder a essência cooperativista.

Nesse cenário, surge a temática dos Centros de Serviços Compartilhados - CSCs, que é uma estrutura orientada para o cliente interno, por meio da adoção de novas tecnologias e das melhores práticas no mercado e obtenção de ganhos em escala (BERGERON, 2003). A eliminação de redundâncias de atividades que não são essenciais para o negócio é uma das dimensões-chave para a adoção do CSC, assim como o desenvolvimento de sinergias no fornecimento de serviços, agregação de atividades, desenvolvimento e acúmulo de capital intelectual (SINGH & CRAIKE, 2008).

Nas empresas mercantis, a temática do CSC é algo que já vem sendo discutido e aplicado. Porém, para a realidade das cooperativas, esse tema é ainda incipiente. Dessa forma, este capítulo propõe a discussão sobre os possíveis ganhos que as organizações cooperativas podem ter ao criarem os CSCs.

Centros de Serviços Compartilhados

Os serviços compartilhados surgiram nos Estados Unidos (EUA) na década de 1970, por meio de acordos de cooperação entre hospitais com a expectativa de resolver problemas como: captação de recursos, aumento de despesas, precariedade de equipamentos, falta de pessoal habilitado, aumento da demanda por serviços de saúde, entre outros (GRIFFIN e ADAMS, 1981). Porém, somente na década de 1980, surgiu o que se chama hoje de Centro de Serviços Compartilhados - CSC, após a implementação pelo exército dos EUA. Desde então o fenômeno se disseminou de tal forma que passou a ser adotado tanto por organizações privadas quanto por organizações públicas (STRIKWERDA, 2014).

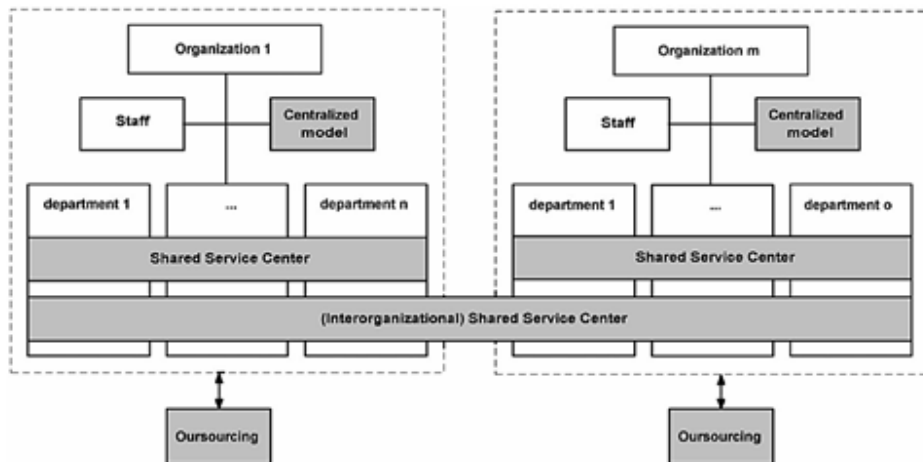
Em 1984, a General Electric - GE foi a primeira empresa privada a adotar o modelo de CSC, ao consolidar nos EUA todas as suas atividades contábeis. Como resultado de sua expansão por diversos países no mundo, característica das grandes empresas multinacionais, a GE possuía cerca de 160 *softwares* somente para contabilidade. Com a implementação do CSC, a GE reduziu o número de *softwares* contábeis em 80%, aumentou a qualidade e produtividade do serviço contábil e reduziu em 30% o número de funcionários da área de finanças (DAVIS, 2005). Em 2011, o então presidente dos EUA, Barak Obama, destacou a importância de oferecer serviços públicos de saúde com qualidade ao criar o programa ObamacareUSA.org, cujo objetivo era ampliar o acesso

à saúde por meio do compartilhamento de serviços (TOMASINO; FEDOROWICZ; WILLIAMS, 2017).

Muitas vezes, o modelo de CSC é comparado com a terceirização, por atuar de forma independente à organização e fornecer serviços de suporte para as outras unidades. Porém, diferentemente da terceirização clássica, em que o fornecedor do serviço atua de forma contratual, o CSC se beneficia do conhecimento interno e da cultura da organização (ULBRICH, 2006). O CSC é operado e orientado a fim de manter o foco no cliente interno, por meio da adoção de novas tecnologias e das melhores práticas existentes no mercado, sendo pressionado a gerar ganhos em escala (BERGERON, 2003).

A eliminação de redundâncias de atividades que não são essenciais para o negócio é uma das dimensões-chave para a adoção do CSC, assim como o desenvolvimento de sinergias no fornecimento de serviços, agregação de atividades, desenvolvimento e acúmulo de capital intelectual. A implementação do CSC é uma forma de preparação para uma possível terceirização (SINGH & CRAIKE, 2008). Na figura 6.1, apresenta-se como o modelo de CSC se posiciona em comparação aos demais modelos organizacionais (centralizados e terceirizados).

Figura 6.1: Posicionamento do modelo de CSC



Fonte: elaborado a partir de Janssen, Joha (2006).

Conforme se verifica na figura acima, os CSCs podem ser usados para compartilhar serviços entre departamentos dentro de uma organização ou entre organizações. O primeiro tipo de CSC pode ser denominado CSC intraorganizacional, enquanto o segundo tipo é denominado CSC interorganizacional. Um CSC é posicionado mais perto do cliente e os clientes têm certo grau de controle sobre a prestação do serviço. Nos acordos de terceirização, trata-se do relacionamento entre um cliente com um ou mais fornecedores externos, enquanto os CSCs tratam do relacionamento entre clientes e um fornecedor interno, ambos pertencentes a uma mesma organização (JANSSEN; JOHA, 2006).

No Brasil, sabe-se que as primeiras empresas que adotaram o modelo de CSC foram a Camargo Corrêa, Petrobras e Votorantim (LÓTFI, CASTRO, & GOMES, 2014). Segundo estudo conduzido pela consultoria Totvs, no ano de 2015, foram identificadas 99 empresas no Brasil que possuíam CSC (TOTVS, 2015). Lótfi et al. (2014) afirmam que o número de empresas instaladas no Brasil que possuem CSC cresceu nos últimos

anos, cabe destacar: Gerdau, ABB, Siemens, Philips, Basf, Rhodia, Alcoa, IBM, Braskem, Dow Chemical, Bayer, Embraer, FIAT, Nestlé, Odebretch, Gol, Correios, CCR, AmBev e Bunge.

Também é possível encontrar diversos exemplos de empresas internacionais do setor privado que adotaram serviços compartilhados, como a P&G, Unilever (GOSPEL; SAKO, 2010), a empresa holandesa SecurCO (MEIJERINK, KATTELAAR; EHRENHARD, 2014), a distribuidora de energia elétrica britânica Utilityco (HERBERT & SEAL, 2012), a editora britânica Pressco (SEAL; HERBERT, 2013) e a filial americana da alemã Siemens (KLEINFELD, KRONAU; HOLTJE, 2005.) Um exemplo de sucesso ao implementar um CSC é o caso da empresa automobilística FORD (BORMAN, 2008).

Assim como no setor privado, os CSCs também ganharam a atenção da administração pública e dos governos (nacionais, regionais e municipais), principalmente pelo interesse na redução de custos e ganhos de eficiência. Governos de diversos países decidiram pela implementação de CSCs, por exemplo: Estônia (RAUDLA; TAMMEL, 2015), Austrália (DOLLERY, AKIMOV, BYRNES, 2009), Irlanda (JANSSEN, JOHA; ZUURMOND, 2009), Alemanha (NIEHAVES; KRAUSE, 2010), Suécia (ULBRICH, 2009), Nova Zelândia e Holanda (STRIKWERDA, 2014; PAAGMAN, TATE, FURTMUELLER; DE BLOOM, 2015), Reino Unido, Canadá e EUA (BURNS; YEATON, 2008). Um exemplo de sucesso no setor público dos EUA é o case da *National Aeronautics and Space Administration* - NASA, que, em 2001, adotou o modelo de CSC ao consolidar atividades de finanças, RH, TI e compras, que possibilitou diversos benefícios, tanto financeiros quanto em qualidade de serviços (BURNS; YEATON, 2008).

A redução de custos é uma característica presente na maioria das definições de CSC (TAMMEL, 2016). Quando os administradores de CSC

no setor público esbarram na dificuldade em reduzir custos, outros objetivos passam a receber maior atenção, por exemplo: melhora da qualidade e do nível de serviço, compartilhamento de conhecimento e acesso a novos recursos e ferramentas (PAAGMAN et al., 2015). A governança do CSC no setor público também é uma tarefa que exige mais esforço se comparado ao setor privado, da mesma forma que a colaboração no compartilhamento de serviços pela falta de parcimônia e flexibilidade das atividades no serviço público (KAMAL, 2012).

Um dos primeiros estudos que investigou os motivos que levam as organizações a adotar o modelo de CSC foi desenvolvido por Janssen e Joha (2006). O autor elaborou um estudo de caso no CSC do Ministério da Justiça da Holanda, no qual foram conduzidas 24 entrevistas com diversos profissionais do CSC para verificar se os objetivos iniciais foram alcançados após a implementação. Os autores identificaram, nas entrevistas, que alguns objetivos não foram alcançados, e elencaram os 11 principais motivos, que foram classificados em 4 diferentes grupos: motivos estratégicos, motivos políticos, motivos técnicos e motivos econômicos (JANSSEN; JOHA, 2006). Serviços compartilhados também é discutido em Sistemas da Informação -SI e, sob essa ótica, segundo estudo de Guy; Fielt; Gable (2014), os motivos para implementação de CSC foram classificados em cinco grupos, semelhante à classificação de Janssen; Joha (2006), porém acrescentando o grupo de “motivos de processo”.

Em um estudo mais recente, Paagman et al, (2015) investigaram os 13 principais motivos para implementar um CSC segundo a literatura sobre o tema, conforme o número de vezes que foram citados, e depois validaram o ranking com 16 especialistas em CSC da Nova Zelândia e Holanda. Na tabela abaixo, pode-se verificar o *ranking* segundo a literatura e, também, na avaliação de especialistas.

Tabela 6.1: Principais motivos para implementar um CSC

MOTIVOS PARA IMPLEMENTAÇÃO	RANKING LITERATURA	Nº CITAÇÕES	RANKING ESPECIALISTAS	Nº CITAÇÕES
<i>Reduções de Custos</i>	1º	51	1º	11
<i>Melhorar a qualidade do serviço</i>	2º	32	3º	7
<i>Melhorar a eficiência / eficácia / produtividade</i>	3º	24	2º	8
<i>Acesso a recursos externos</i>	4º	19	6º	5
<i>Padronização de processos</i>	5º	15	3º	7
<i>Foco em competências essenciais</i>	6º	15	9º	2
<i>Gestão da inovação</i>	7º	10	10º	1
<i>Melhorar a orientação para o cliente</i>	8º	10	6º	4
<i>Troca de capacidades internas</i>	9º	10	3º	7
<i>Melhorar o controle</i>	10º	9	10º	1
<i>Gerenciamento consistente das informações</i>	11º	4	13º	0
<i>Melhorar o compliance (cumprir a legislação)</i>	12º	4	10º	1
<i>Mitigar riscos</i>	13º	3	6º	5

Fonte: Paagman et al. (2015), adaptado pelos autores.

Conforme se verifica na tabela acima, comparando o número de vezes que cada motivo foi citado na literatura e nas entrevistas, o *ranking* difere na maioria dos motivos. A redução de custos é o 1º no *ranking*, tanto na literatura quanto do ponto de vista dos especialistas da área. Mitigar riscos, por exemplo, na literatura, é o 13º e, na opinião dos especialistas, é o 6º, empatando em número de citações com os motivos “melhorar orientação para o cliente” e “acesso a recursos externos”. Os especialistas relataram que, ao esbarrar nas dificuldades em reduzir os custos aos níveis que desejavam, outros objetivos emergiram e ganharam destaque, como “melhorar eficiência/eficácia/produtividade”, “padronização de processos” e “troca de capacidades internas” (PAAGMAN et al., 2015).

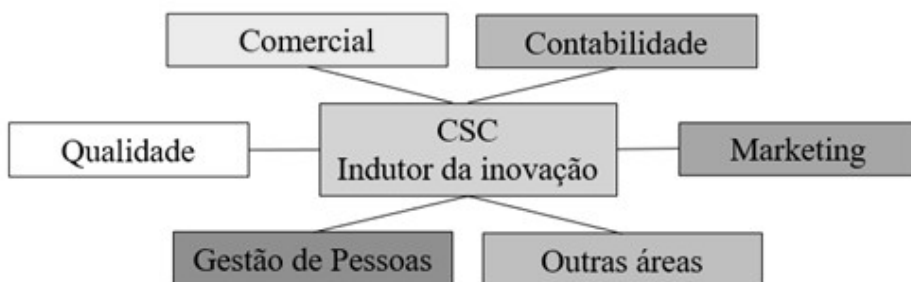
Esse *ranking* traz importantes *insights*, porém seria interessante aplicá-los em especialistas de outros setores, para fins de comparação e ajustamento. Conforme vimos até aqui, o CSC é considerado um novo modelo organizacional (HERBERT; SEAL, 2012), que possui diferentes definições e características (Schulz e Brenner, 2010) e sua implementação é motivada por diversos fatores (PAAGMAN et al., 2015). Contudo, a pesquisa sobre o CSC é considerada escassa e fragmentada (SINGH e CRAIKE, 2008; RICHTER e BRÜHL, 2017).

CSC a partir da lógica do Cooperativismo

O referencial teórico apresentado até aqui dá conta do CSC em empresas mercantis, ou seja, focados em reduzir custos e aumentar, melhorar a rentabilidade e, por fim, gerar lucros para a organização. O objetivo nesta seção é fazer a lapidação do CSC a partir do paradigma do cooperativismo, como descrito no primeiro capítulo. Para isso, serão apresentadas as formas como o CSC pode ser empregado em uma cooperativa e, posteriormente, como se conecta ao cooperativismo.

Destaca-se que serão apresentadas três formas de se fazer CSC em cooperativas: a) dentro de uma cooperativa que tem apenas uma sede; b) entre as unidades distantes territorialmente de uma mesma cooperativa e, por fim; c) entre diferentes cooperativas, reforçando o paradigma do cooperativismo. A figura 6.2 apresenta um CSC dentro de uma cooperativa de uma única sede:

Figura 6.2: CSC Intraorganizacional – Cooperativa com uma unidade



Fonte: elaborado pelos autores.

O CSC em uma cooperativa de uma única sede pode fazer sentido dependendo do tamanho da sede e da cooperativa. O CSC impõe uma lógica de cliente interno. Assim, o primeiro passo é compreender qual área é mais demandada pelas demais e criar este centro a fim de evitar retrabalhos entre as áreas da cooperativa. Por exemplo, a área de Tecnologia da Informação - TI tem sido demandada de forma exponencial. O Marketing evoluiu muito, e até mesmo abordar Marketing Digital já é algo ultrapassado de tão orgânico que o digital está presente nesta área. Essa área depende da TI. Para desenvolver o *compliance*, tanto contábil quanto de outras áreas legais, a TI é fundamental. Não é produtivo que se tenha tantas atividades em papel, com assinaturas manuais, entre outros. Gestão de Pessoas também se utiliza de sistemas informatizados de informações para contribuir com o desenvolvimento dos colaboradores e das competências necessárias para a organização. Inúmeros outros exemplos podem ser destacados de como a TI colabora com as outras áreas da organização.

Contudo, não raro, mesmo tendo o departamento de TI, há pessoas especializadas em Marketing Digital que trabalham apenas no

setor de Marketing da organização. Ou pessoas que entendem de sistemas de informações contábeis, ou de gestão de pessoas, cada uma em sua área específica. A proposta do CSC dentro de uma cooperativa de sede única é que essas pessoas possam trabalhar conjuntamente, compartilhando soluções e inovações dentro do mesmo tema para as várias áreas da cooperativa. Algumas soluções pensadas nos sistemas de marketing digital podem ser usadas na gestão de pessoas, e de gestão de pessoas podem ser usadas na contabilidade. Diminuir a estrutura de feudos e aumentar a característica fractal da cooperativa é um dos objetivos do CSC Intraorganizacional. Esse passo pode ser importante como indutor, como adubo para o florescimento da postura inovadora na cooperativa, como referenciado no segundo capítulo.

Essa forma de organização é melhor visualizada quando a cooperativa possui unidades territorialmente distantes. Não seria estranho se pensar que haverá uma nova área em cada nova unidade criada, sobretudo se as unidades forem robustas. Contudo, conforme o referencial teórico de empresas mercantis indica, essa forma gera retrabalho, maiores custos, entre outros pontos indicados. Nesse sentido, seria relevante pensar-se um CSC da cooperativa que prestasse serviço a todas as unidades, buscando os inúmeros benefícios indicados na tabela 6.1. Contudo, considerando o paradigma do cooperativismo, essas ações devem ser limitadas à satisfação do cooperado. Se o retorno das respostas do CSC for considerado excessivo, impactando na satisfação do cooperado, mesmo que haja redução de custos, a cooperativa deve avaliar a situação. O CSC deve ser criado para melhorar a satisfação do cooperado com a cooperativa e não simplesmente para reduzir custos indiscriminadamente.

A redução de custos é importante e benéfica no limite que isso deprecie a percepção da qualidade do serviço prestado pela cooperativa ao

cooperado, sendo este limitado à saúde econômica da organização. O desafio do gestor é não se desviar do objetivo da cooperativa que, conforme apresentado no primeiro capítulo, é a satisfação do cooperado.

Um CSC também pode catalisar compras coletivas entre as unidades. Esse é um ponto que também merece cuidado do gestor. A Cooperativa tem compromisso com a comunidade e busca desenvolver a região. O gestor deve trabalhar com os cooperados e avaliar até que ponto é positivo que essas compras sejam centralizadas, sobretudo quando se trata de materiais de fornecedores locais. Apoiar o desenvolvimento da economia local fazendo aquisições na região é condizente com o paradigma do cooperativismo.

Figura 6.3: CSC Intraorganizacional – Entre as unidades de uma Cooperativa

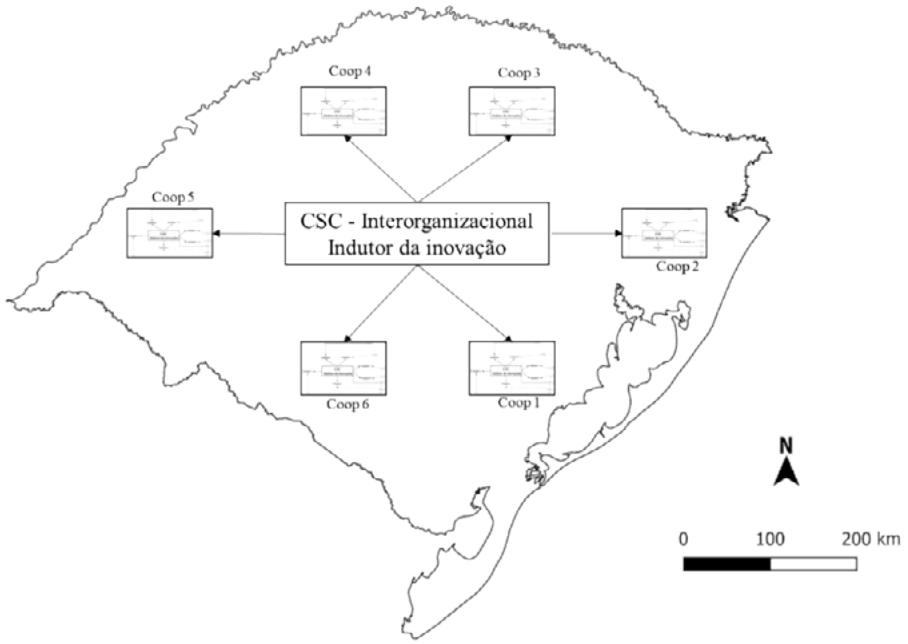


Fonte: elaborado pelos autores.

A principal sugestão para um CSC entre as unidades de uma cooperativa é que atue como um gerador e compartilhador de ideias e

conhecimento, quase ao estilo do *ba* da gestão do conhecimento (NONAKA; TOYAMA, 2008).

Figura 6.4: CSC Interorganizacional – Entre Cooperativas



Fonte: elaborado pelos autores

O formato interorganizacional do CSC é o mais alinhado quando se considera o paradigma cooperativista, pois incentiva que as cooperativas trabalhem a intercooperação e possibilita que ainda mais conhecimentos e aprendizagens sejam compartilhados, sempre em busca da satisfação do cooperado. O contato entre culturas e modelos de gestão diferentes pode ser um fator indutor da inovação, ativando o processo criativo das organizações.

Janssen e Joha (2006, p.103) afirmam que o CSC deve “fornecer serviços pré-definidos e específicos [...] com base em acordos pré-definidos”. Esse ponto dos autores indica a postura democrática que ideal-

mente deve conduzir um processo de criação e gestão de um CSC. Assim, pode-se conectar esse item ao princípio da gestão democrática pelos associados. É relevante citar que a estruturação de um CSC precisa ser desenvolvida tendo por base uma estrutura participativa, democrática e que dê alicerce para as operações contratuais que se seguirão. A cultura para a cooperação, citada no primeiro capítulo, pode ser um elemento impulsionador de um CSC em cooperativas, tanto no âmbito intraorganizacional quanto interorganizacional.

Knol et al. (2014, p. 92) argumentam que o CSC serve “principalmente para economizar custos”. Eis aqui um ponto importante para o debate, pois, obviamente, um CSC deverá gerar economias de escala, como já discutido nas seções anteriores. Porém, quando se fala em CSC para cooperativas, essa redução de custos só fará sentido se trouxer melhoria da qualidade de vida do cooperado. O CSC não deve ser criado para reduzir custos se isso impactar negativamente a experiência do cooperado. Entre reduzir custos e satisfazer o cooperado, o segundo é o mais relevante, é a razão de existir da cooperativa, como citado no primeiro capítulo. Dessa forma, deve-se compreender o CSC como uma plataforma para esse fim, sendo a redução de custos um dos fatores, mas não o principal. Joha; Janssen, (2010) também argumentam que, quando atuam em colaboração interorganizacional, os CSCs, podem aumentar o “valor agregado” para todos os *stakeholders*.

Entende-se, então, que a estruturação dos serviços no CSC pode proporcionar ao cooperado mais benefícios no sentido de serviços a ele prestados, com melhor qualidade a um custo mais baixo. Outro aspecto de destaque é relacionado à afirmação de Wang e Wang (2007, p. 281): “aumentar o compartilhamento de informações e conhecimento”. O CSC intra e/ou interorganizacional pode colaborar e se beneficiar da

cultura da cooperação, ou seja, ele pode ser melhorado se a cooperativa trabalhar adequadamente esta cultura em um ciclo virtuoso. Também pode contribuir para o seu fortalecimento. Há um direcionamento claro para o princípio da “Educação, formação e informação”. Uma operação de aumento e compartilhamento do conhecimento desenvolvido por um CSC terá maior abrangência do que as mesmas ações desenvolvidas por uma cooperativa de forma isolada ou de apenas uma unidade, ou setor. Dessa forma, pode-se dizer que o CSC é um catalisador do compartilhamento de informações e conhecimento, podendo gerar processos mais fluidos e inovadores.

Bergeron (2003, p. 3) fala sobre “uma estratégia colaborativa” como um dos fatores importantes de um CSC. Essa ponderação é estrutural para o modelo, pois, obviamente, a cooperação é o fator subjacente a uma estrutura de um CSC para cooperativas. Além da cultura da cooperação dentro da cooperativa, amplamente abordada neste tópico, outro tópico importante é levar essa cultura para fora da organização. O CSC é uma oportunidade de desenvolver a intercooperação. Desde a sua concepção, passando pela operação estratégica e operacional, ele pode cooperar com as demais cooperativas que fazem parte da rede. Não se pode imaginar um CSC Interorganizacional sem essa lógica da intercooperação, pois perderia o sentido de tal proposição. Assim, claramente, um CSC possibilita um grande aumento de Intercooperação para as cooperativas envolvidas, o que aumenta a chance do surgimento de inovações nas práticas de trabalho. Também vale destacar um ponto importante trazido por Fenema, Keers & Zijm (2014), de que os CSCs interorganizacionais possuem maiores chances de criar valor além das fronteiras organizacionais, isto é, maior valor agregado do que se estivessem atuando de forma individual.

Singh e Craike (2008, p. 228) apresentam o argumento de que o CSC pode “fornecer serviços de forma econômica e de alta qualidade para os clientes internos e externos”. A qualidade do serviço final prestado pela cooperativa pode ser potencializado pelo CSC e, assim, ajudar a organização a alcançar o seu objetivo, que é satisfazer o cooperado. A partir do momento que um CSC é criado, tanto intra quanto interorganizacionalmente, ocorrem diversas melhorias citadas e tais fatores refletem o compromisso da cooperativa com as comunidades em que estão inseridas. Pode-se, por exemplo, imaginar uma cooperativa que tenha a necessidade de uma posição de *call center* de forma permanente. Em uma conta simples, seriam necessários cinco funcionários para cobrir, com turnos de oito horas de trabalho, folgas, férias e demais escalas, as 24 horas dos sete dias da semana. Talvez esses cinco funcionários representem um custo muito alto para a cooperativa, ou seja, para os cooperados. Por outro lado, se esse *call center* for estruturado para atender diversas cooperativas ao mesmo tempo, além da redução de custos e disponibilidade dos serviços à comunidade atendida pela cooperativa, poderá ter maior segurança de que, caso venha a precisar dos serviços do *call center*, a operação funcionará devidamente.

Além do ponto em que o CSC pode ajudar as cooperativas a cumprirem a sua missão, destaca-se que a compreensão de que os aspectos citados poderão gerar Inovações Organizacionais. Resgatando o conceito: Inovação Organizacional refere-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da cooperativa (OECD, 2005). Vê-se, então, que as práticas do CSC acabam por contribuir com os processos e formas de trabalho das cooperativas envolvidas, podendo torná-las mais ágeis, produtivas e efetivas, questões estas absolutamente conectadas com o conceito de Inovação Organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os ganhos habitualmente esperados com a implantação de um CSC são: redução de custos, melhora da qualidade dos serviços, mais eficiência, mais produtividade, acesso a recursos externos, padronização de processos, foco nas competências essenciais, estrutura para gestão da inovação, melhoria da orientação para o cliente, melhora das capacidades internas, melhora o controle e gerenciamento de informações, reforça-se a *compliance* e mitiga os riscos.

Considerando o paradigma do cooperativismo, o CSC pode contribuir para a satisfação do cooperado, sobretudo na geração de soluções inovadoras e não simplesmente na redução dos custos. A redução de custos é relevante desde que ela não reduza a satisfação do cooperado, gerando, por exemplo, demora na solução dos seus problemas. Algumas soluções e serviços podem catalisar a necessidade de compras coletivas. Recomenda-se atenção a esse ponto, pois a cooperativa tem compromisso com a comunidade e isso pode fazer com que recursos saiam da região.

Considerando o foco na geração de soluções inovadoras, o CSC pode ter um caráter intra e interorganizacional. Pelo paradigma cooperativista, o CSC pode contribuir muito em seu caráter interorganizacional, pois incentivará as cooperativas a fazerem intercooperação. Além da redução de desperdícios em retrabalhos e com colaboradores subutilizados, pode-se tornar um centro indutor da inovação nas cooperativas envolvidas. A diversidade, resultado do contato entre diferentes culturas, modelos de gestão e formas de ver o mundo, pautada pela cultura da cooperação, pode ser o elemento ativador da criatividade, primeiro passo para a inovação.

Os ganhos advindos da implementação de um CSC podem reforçar ainda a identidade cooperativista, sobretudo na promoção da cultura da cooperação. Esse reforço, somado aos ganhos do CSC, levam a se concluir que há, nessa temática, oportunidades para as cooperativas que devem ser consideradas.

No próximo capítulo, discutir-se-á outro tema, o “Propósito”, que contribui para a trajetória de inovação da cooperativa, assim como o CSC.

REFERÊNCIAS

BERGERON, B. P. **Essentials of Shared Services**. Includes index. United States of America. v. 14, 2003. Disponível em: <<https://assets.thalia.media/images-a-db/74/54/7454ffb0-22e2-4163-a16f-bdc863a3d665.pdf>> Acesso em: 02 ago. 2021.

BORMAN, M. The Design and Success of Shared Services Centres. **Ecis**, v.6, 2209–2220, 2008.

BURNS, T. J., YEATON, K. G. **Success factors for implementing shared services in government**. IBMCenter for the Business of Government, 2008.

DAVIS, T. R. V. Integrating shared services with the strategy and operations of MNEs. **Journal of General Management**, v.31, n.2, 2005.

DOLLERY, B., AKIMOV, A.; BYRNES, J. Shared services in Australian Local Government: Rationale, alternative models and empirical evidence. **Australian Journal of Public Administration**, 68(2), 208–219, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2009.00635>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

FENEMA V.; B. KEERS; H. ZIJM. “Interorganizational Shared Services: Creating Value across Organizational Boundaries”. **Shared Services as a New Organizational Form**, v. 13, pp. 175-217, 2014. <<https://doi.org/10.1108/S1877-636120140000013009>> Acesso em: 08 mai. 2018.

GOSPEL, H., SAKO, M. The unbundling of corporate functions: The evolution of shared services and outsourcing in human resource management. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n.5, 1367–1396, 2010.

GRIFFIN, A., ADAMS, S. Shared Services – A Recipe for Cost-cutting in Hospitals. **Long Range Planning**, v.14, n.6. 76–9, 1981.

GUY, G., FIELT, E.; GABLE, G. Exploring Shared Services from an IS Perspective: A **Literature Review and Research Agenda**, v.34, 2014.

HERBERT, I. P.; SEAL, W. B. Shared services as a new organisational form: Some implications for management accounting. **The British Accounting Review**, v.44, n.2, 83–97, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.bar.2012.03.006>>. Acesso em: 08 mai. 2018.

JANSSEN, M.; JOHA, A. Motives for establishing shared service centers in public administrations. **International Journal of Information Management**, v.26, n.2, 102–115, 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2005.11.006>>. Acesso em: 03 abr. 2018.

JANSSEN, M., JOHA, A.; ZUURMOND, A. Simulation and animation for adopting shared services: Evaluating and comparing alternative arrangements. **Government Information Quarterly**, v.26, n.1, 15–24, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.giq.2008.08.004>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

LÓTF I, S.; CASTRO, M.C.; GOMES, V.V. **Centro de Serviços Compartilhados: Principais conceitos e práticas**. pp. 1–24, 2014. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/professorespesquisa/publicacoes>>. Acesso em: 10 set. 2020.

KAMAL, Mustafa M. Shared services: lessons from private sector for public sector domain. **Journal of Enterprise Information Management**, v.25, n.5, 431–440, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/17410391211265124>>. Acesso em: 13 ago. 2018.

KLEINFELD, K., KRONAU, D., HOLTJE, J. Shared services - Theory and case Study: Siemens USA. In P. D. M. Eßig (Ed.), **Perspektiven des Supply Management** (pp. 329–346). Berlin Heidelberg: Springer, 2005.

KNOL, A., JANSSEN, M.; SOL, H. A taxonomy of management challenges for developing shared services arrangements. **European Management Journal**, v. 32, n.1, 91–103, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.02.006>>. Acesso em: 02 abr. 2018.

MEIJERINK, J., KATTELAAR, J. ten., EHRENHARD, M. **Structuring Shared Services: Realizing SSC Benefits Through End-Users' Usage of an HR Portal**. Shared Services as a New Organizational Form Advanced Series in Management, 13(August), 105–131, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/S1877-636120140000013006>>. Acesso em: 19 set. 2018.

NIEHAVES, B.; KRAUSE, A. Shared service strategies in local government – a multiple case study exploration. **Transforming Government: People, Process and Policy**, v.4, n.3, 266–279, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/17506161011065235>>. Acesso em: 23 jun. 2018.

PAAGMAN, A., TATE, M., FURTMUELLER, E.; DE BLOOM, J. An integrative literature review and empirical validation of motives for introducing shared services in government organizations. **International Journal of Information Management**, v.35, n.1, 110–123, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.10.006>>. Acesso em: 04 mai. 2018.

RAUDLA, R.; TAMMEL, K. Creating shared service centres for public sector accounting. Accounting, **Auditing & Accountability Journal**, v. 28, n. 2, 158–179, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2013-1371>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

RICHTER, P. C.; BRÜHL, R. Shared service center research: A review of the past, present, and future. **European Management Journal**, v. 35, n.1, 26–38, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.08.004>>. Acesso em: 22 jul. 2018.

SEAL, W.; HERBERT, I. Shared service centres and the role of the finance function. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v.9, n.2, 188–205, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/18325911311325951>>. Acesso em: 25 set. 2018.

SINGH, P. J.; CRAIKE, A. Shared services: towards a more holistic conceptual definition. **International Journal of Business Information Systems**, v.3, n.3, 217–230, 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1504/IJBIS.2008.017282>>. Acesso em: 22 jul. 2018.

STRIKWERDA, J. Shared service centers: From cost savings to new ways of value creation and business administration. Bondarouk, T. (Ed.). **Shared Services as a New Organizational Form Advanced Series in Management**, v.13, n.1, 1–15, 2014. Disponível em: <<https://doi:10.1108/S1877636120140000013000>> Acesso em: 02 ago. 2021.

TAMMEL, K. Shared Services and Cost Reduction Motive in the Public Sector. **International Journal of Public Administration**. v. 40. 1-13, 2016. Disponível em: <<https://doi:10.1080/01900692.2016.1204617>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

TOMASINO, A. P., FEDOROWICZ, J.; WILLIAMS, C. B. Public sector shared services move out of the back-office: The role of public policy and mission criticality. **Data Base for Advances in Information Systems**, v.48, n.3, 83–109, 2017.

ULBRICH, F. Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement. **Business Process Management Journal**, v.12, n.2, 191–205, 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/14637150610657530>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

ULBRICH, F. Implementing centres of excellence: a case study. **AMCIS**, 2009 Proceedings, Paper 696. Disponível em: <<http://aisel.aisnet.org/amcis2009/696>> Acesso em: 02 ago. 2021.

WANG, S.; WANG, H. **Shared services beyond sourcing the back offices: Organizational design. Human Systems Management**, v.26, n.4, 281–290, 2007. Disponível em: <<http://iospress.metapress.com/index/u0538g0578325x58.pdf%5Cnhttp://search.ebscohost.com.ezproxy.liv.ac.uk/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=27822988&site=eds-live&scope=site>>. Acesso em: 31 mai. 2018.

CAPÍTULO 7: GESTÃO POR PROPÓSITO EM COOPERATIVAS

Dra. Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen

Dr. Daniel Knebel Baggio

Dr. Pedro Luís Büttgenbender

Na apresentação desta obra, o atual capítulo foi apresentado como “um momento de inspiração”, o que consideramos gentileza dos autores daquele escrito inicial do livro. Mas o fato é que a temática do “Propósito” é algo bastante presente quando se estuda e se circula no meio cooperativista. Quando se fala de inovação, há a mesma situação, o propósito é pauta recorrente e pode levar à tal inspiração citada lá na apresentação do livro.

Nas dinâmicas institucionais de atuação, as cooperativas têm assumido um papel cada vez mais relevante quando se trata de desenvolvimento territorial. A proposta básica de reunir pessoas para cooperarem entre si visando benefícios comuns a todos demonstra a importância sistêmica do cooperativismo. Soma-se a isso a colaboração das cooperativas para geração de empregos, inclusão social e econômica, melhor distribuição de renda e o desenvolvimento socioeconômico das comunidades (FRANTZ, 2012; SARTOR; KNUPPEL, 2016).

Nesse contexto, cabe destacar a relevância das cooperativas de crédito, tanto pela sua representatividade territorial (OCB, 2018), como também pela identificação de benefícios inerentes a este ramo do coo-

perativismo, como o aproveitamento das economias locais (FONSECA *et al.*, 2009), a democratização do crédito e a desconcentração de renda (SARTOR; KNUPPEL, 2016), favorecendo o efeito multiplicador dos investimentos em nível territorial.

Em paralelo, são evidenciados modelos de gestão alicerçados cada vez mais em estratégias flexíveis, inovadoras, transformadoras, resgatando valores conscientes, humanos e sistêmicos,) caracterizando um novo momento para os cenários da governança, impactando nas organizações e em suas dinâmicas internas e externas (BARRETT, 2017; LALOUX, 2017).

Também, neste cenário de complexidade, de reinvenção organizacional e de resgate dos valores humanos, a gestão por propósito se constitui como um modelo de gestão promissor e valorativo, na medida em que contribui positivamente para as organizações, seus agentes envolvidos, assim como para as comunidades e territórios (MACKEY; SISODIA, 2018).

Portanto, considerando a relevância do cooperativismo e das cooperativas de crédito para o desenvolvimento socioeconômico territorial ascensão de modelos de gestão flexíveis, inovadores e transformadores; e a gestão por propósito como modelo de gestão valorativo para as organizações e seus agentes, buscou-se, neste capítulo, apresentar como a gestão por propósito se configura no cenário das cooperativas de crédito a partir da análise de três agências pertencentes a uma cooperativa de crédito da região noroeste do Rio Grande do Sul.

Além da pesquisa bibliográfica, realizada principalmente em livros e em artigos sobre as temáticas abordadas, foram utilizados pesquisa documental e entrevistas. A pesquisa documental foi realizada

em relatórios dos cenários cooperativistas estadual e nacional, utilizados como suporte para a contextualização do estudo. As entrevistas foram aplicadas em formato semiestruturado, individualmente e *on-line*, para um total de seis gestores das agências analisadas que vivenciavam mais de perto as dinâmicas e práticas de gestão.

Na sequência do capítulo, é abordado o referencial teórico, incluindo os contextos e atuações da cooperativa, perspectivas e reflexões acerca dos modelos de gestão e a gestão por propósito como diferencial valorativo organizacional e territorial. Em seguida, são apresentados os resultados e discussão, incluindo o propósito humano, assim como as práticas engajadas e conscientes, implementadas nas agências analisadas.

Contexto e atuação das Cooperativas de Crédito

As cooperativas de crédito assumem papel relevante no desenvolvimento. Segundo o Relatório Expressão do Cooperativismo Gaúcho (2020), 21 das 300 maiores cooperativas do mundo são do ramo de crédito. Informações do Anuário Brasileiro de Cooperativismo (2020) apontam que 34% dos brasileiros se relacionam com as cooperativas de crédito. São 909 cooperativas, 9,8 milhões de cooperados e 67,3 mil empregados no Brasil. Em participação de mercado, 10% do crédito tomado pelo pequeno negócio provém das cooperativas, que fornecem cerca de 20% de todo crédito não consignado no País.

As cooperativas de crédito formam a maior rede de atendimento financeiro no Brasil e, em mais de 500 cidades, são a única instituição financeira (OCB, 2018). O cooperativismo de crédito causa o impacto econômico gerado pelo aproveitamento das economias nos locais de

origem, mediante intermediação financeira cooperativa (FONSECA *et al.*, 2009), com papel significativo no desenvolvimento social, proporcionando a democratização do crédito e desconcentração de renda (SARTOR; KNUPPEL, 2016). O ramo favorece ainda a amplitude do efeito multiplicador dos investimentos e a possibilidade de minimizar riscos, pois a própria comunidade é responsável pela análise da viabilidade e concessão desse empreendimento.

Buscando reafirmar o seu posicionamento, bem como garantir a sua sustentabilidade, as instituições cooperativas estão revendo seus modelos de governança, buscando promover estratégias e práticas que se aproximem cada vez mais dos princípios cooperativistas. Princípios estes que refletem uma postura equitativa entre diversos agentes organizacionais, devendo ser utilizados para colocar em prática os valores das cooperativas como linhas orientadoras de suas práticas. Portanto, a partir de novas propostas de governança, requer-se que as características do contexto, as decisões tomadas e as práticas implementadas estejam alinhadas com o discurso e, mais ainda, que agreguem novas perspectivas para o cenário e ramos do cooperativismo.

Modelos de Gestão em Tempos de Complexidade: Reflexões e Perspectivas

Mudanças e adaptações estratégicas têm feito parte dos desafios das organizações, com o objetivo de lhes garantir vantagens sustentáveis, a fim de contemplar seus *stakeholders* e seus ambientes de atuação (WHITTINGTON, 2002). Em meio a esse contexto, a sustentabilidade empresarial é fortalecida quando as estratégias e ações contribuem para a melhoria do ambiente econômico, social e institucional dos territórios onde a atividade produtiva ocorre e onde os produtos e serviços são

comercializados, uma vez que o ambiente afeta os efeitos da introdução de inovações, assim como os resultados dos investimentos (PORTER; KRAMER, 2011).

Nesse cenário de constantes transformações das dinâmicas territoriais de desenvolvimento e em uma economia onde a inovação é elemento essencial de sustentabilidade (TIDD; BESSANT, 2015), estratégias surgem como alternativas para transformar os contextos, articulações e processos, a fim de construir e implementar vantagens sustentáveis para as organizações e territórios, refletidas por meio de mudanças efetivas nos modelos de governança.

A governança é definida como o conjunto de estratégias e práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho das empresas ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas, facilitando o acesso às informações e ao capital, e melhorando o modelo de gestão (OLIVEIRA, 2015). No centro da sustentabilidade, as organizações precisam reinventar-se continuamente, em busca de estratégias e modelos eficazes de gestão.

Considerando tal realidade, destaca-se a Teoria da Complexidade como resposta às transformações e às demandas globais latentes, e em contraposição ao paradigma da simplicidade – que teve início com as teorias e escolas clássicas da administração (a partir de Taylor, Ford e Fayol), sendo reafirmado também pela Teoria da Burocracia, caracterizando-se como um modelo de gestão mecanicista, fragmentado, fechado, centralizado e hierarquizado.

Superando, portanto, o modelo mecanicista, que trata empresas como máquinas e humanos como peças da engrenagem, deve-se, a partir do paradigma da complexidade, procurar entendê-las como or-

ganismos vivos, pelos quais as pessoas e suas percepções e inter-relações, constituem-se como células vitais para o desenvolvimento organizacional e da sociedade.

Assim, o paradigma da complexidade fundamenta uma abordagem mais humanizada; sistêmica; integradora e descentralizadora; que valoriza a criatividade; autonomia, autorregulação e autoaprendizado; diversidade e multiplicidade; aspectos qualitativos; flexibilização; e vê as incertezas como inerentes ao meta-sistema (TRACTENBERG, 1999).

Nesse sentido, algumas organizações estão caminhando para outro patamar de gestão direcionado a graus elevados de autonomia, liberdade e flexibilidade (holocracia). Tais organizações, denominadas organizações evolutivas *Teal*, fundamentam-se em três pilares: propósito vivo e claro, estruturas autogeridas por todos os indivíduos (sem hierarquias) e ambiente integral, ou seja, um lugar onde o indivíduo pode ser ele mesmo (LALOUX, 2017).

Em paralelo, os modelos de gestão estão cada vez mais voltados para pessoas e/ou para o ambiente, agregando valores, além da maximização do retorno financeiro. Dessa forma, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, a construção de relações mais democráticas e justas, a mitigação das desigualdades e diferenças. Contribuem, assim, para o desenvolvimento das pessoas sob os mais diversos aspectos – físico, emocional, intelectual e espiritual – possibilitando a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais, o apoio a atividades comunitárias e o exercício da cidadania (VERGARA; BRANCO, 2001).

Considerando, portanto, que empresas conscientes criam valor econômico por meio do valor social (PORTER; KRAMER, 2005), a busca

pelo desenvolvimento mediante estratégias e práticas mais humanizadas constitui-se como estratégia valorativa e sustentável para as organizações, instituições e territórios. Tais princípios e estratégias, se bem planejados e implementados, podem colaborar para suprir as diferentes demandas por meio de transformações positivas no comportamento dos indivíduos, relações interpessoais, aumento da produtividade e qualidade dos serviços prestados nas organizações. Dessa forma, contribuem para um efetivo desenvolvimento das organizações e de seus stakeholders, em seus ambientes internos e espaços mais amplos de atuação, incluindo suas comunidades e territórios.

Infere-se, portanto, que os principais avanços em termos de gestão ocorrerão frente ao conceito em expansão do que significa ser humano (LALOUX, 2017). Conforme esse autor, a corrida dos lucros passa a ser substituída pela dos valores, com o papel das organizações de criar uma cultura baseada em princípios democráticos, evolução da consciência humana e necessidade de construir resiliência e boa vontade, sobressaindo-se a partir de um nível maior de complexidade. É necessário, pois, uma profunda reflexão sobre as novas perspectivas de modelos de governança, alicerçadas em um novo paradigma nos cenários da gestão, na forma de uma mudança do “eu” para o “nós”, de “o que tem nisso para mim” para “o que é melhor para o bem comum” e de “ser o melhor do mundo” para “ser o melhor para o mundo” (BARRETT, 2017).

Assim, em tempos de complexidade, percebe-se a ascensão de um novo paradigma quanto aos modelos de gestão, alicerçado em estratégias flexíveis, inovadoras, transformadoras, que realmente agreguem para empresas, seus indivíduos e a sociedade, resgatando valores conscientes, humanos e sistêmicos, cabendo destacar a gestão por propósito nesse contexto.

Gestão por Propósito: Diferencial Valorativo Organizacional e Territorial

Os modelos promissores de gestão organizacional cada vez mais orientam-se por organizações conscientes, humanizadas e regidas por paixão e por propósito, que buscam elevar sua performance para o patamar mais alto dos negócios, unindo engajamento e felicidade de todos os segmentos envolvidos, com resultados econômicos excelentes (KISLANSKY, 2018). Desse modo, essa emergente forma de gestão gera impacto, valor compartilhado, prosperidade e bem-estar não apenas para as organizações e instituições em si, mas para todos os agentes envolvidos, contribuindo para elevar a humanidade (SISODIA; WOLFE; SHETH, 2019).

Assim, o propósito maior considera que empresas conscientes têm uma clara definição do porquê existem e qual diferença desejam proporcionar ao mundo, compreendendo sua razão de ser e direcionando suas estratégias e ações para negócios que transcendam o lucro, (MACKEY; SISODIA, 2018), sendo este uma consequência do propósito alcançado.

Propósito tem a ver com o porquê quer chegar lá. Propósito não é o seu objetivo, é o que move você para alcançá-lo. Propósito é a chama que mora dentro de você, que dá sentido para a sua vida. Propósito está diretamente associado ao senso de legado que você quer deixar para o mundo. Propósito é a declaração de como a empresa deseja contribuir para a humanidade. Propósito é a razão de ser da organização e sua verdadeira intenção como organismo vivo. O propósito revela o que o mundo perderia se a organização deixasse de existir. (KISLANSKY, 2018, p. 35).

O propósito tem um impacto na identidade externa (reputação), ao mesmo tempo em que se relaciona com a realidade interna da organização (sua cultura). Por meio de um propósito evolutivo, uma empresa inspira, envolve e energiza suas dinâmicas e agentes, sendo o propósito maior classificado em quatro principais categorias: o bom – servir aos outros, aprimorando a saúde, educação, comunicação e qualidade de vida; o verdadeiro – descoberta e aprofundamento do conhecimento humano; o belo – excelência e criação da beleza; e o heroico – coragem de fazer o que é certo para mudar e melhorar o mundo (MACKEY; SISODIA, 2018).

A humanização é, portanto, o elemento que dá manutenção ao propósito elevado (BARRETT, 2017). E este busca promover inovações significativas e ideias visionárias, ajudando organizações a sobressaírem-se frente a contextos dinâmicos e turbulentos, além de promover o autoconhecimento organizacional: um entendimento compartilhado do que a empresa representa, para onde está rumando, em que tipo de mundo quer viver e, o que é mais importante, como ela pretende tornar esse mundo uma realidade (SANTARÉM, 2010).

Cabe destacar que os valores humanos são a essência do cooperativismo, como discutidos no Capítulo 1 e dão identidade ao movimento, ao passo que as cooperativas apresentam, por natureza de responsabilidade social, a base dos princípios éticos de uma sociedade, inseridos na cultura e nos processos organizacionais, na forma de valores e atitudes mais humanos (SAFANELLI *et al.*, 2011). Portanto, o movimento cooperativo é caracterizado por uma autodisciplina coletiva, oportunizando o desenvolvimento do ser humano nos níveis moral, social, cultural e intelectual.

Esse propósito cooperativo leva à autonomia e autogestão, em prol de um contexto e sentido maior. A possibilidade de contribuir para o desenvolvimento e transformações da realidade, buscando melhorar as condições de vida das populações, coloca o desafio de construir importantes espaços pelo entrelaçamento e integração das práticas de cooperação, como processos sociais de afirmação e emancipação de seus sujeitos (FRANTZ, 2012).

O cooperativismo oferece, portanto, a possibilidade de unir o ser humano e procurar sua autonomia em um quadro democrático, além de permitir o reconhecimento da solidariedade e da equidade e da liberdade (SILVA; SILVA, 2021). Para além de um espaço econômico, a cooperativa é uma escola humanista, que contribui para a formação e para a elevação dos cooperados como pessoas e como cidadãos (OURO-SALIM; BA; ROSALEM, 2018).

Do ponto de vista humano, o propósito maior do cooperativismo visa a promover o senso de responsabilidade, solidariedade, auxílio mútuo, justiça social e a concretização da própria cidadania. Assim sendo, o trabalho e a educação, como atividades humanas, entrelaçam-se, constituindo um processo determinante para a formação social de uma sociedade. E o propósito cooperativo se constitui, portanto, como um importante impulsionador dos objetivos cooperativos e da própria democracia, dentro e fora do sistema cooperativo (FRANTZ, 2012).

Com o intuito de realizar essa reconstrução social a partir da experiência humana, a gestão por propósito no contexto cooperativista busca melhorar a experiência pessoal e permanente do ser humano, convidando-o a refletir sobre as realidades culturais e sociais em que está constantemente imerso, para o bem de todos (OURO-SALIM; BA; ROSALEM, 2018).

Sob o viés da gestão por propósito, as estratégias passam a ter preocupações voltadas tanto à essência do ser humano e às suas relações consigo e com outros, como também na sua relação com o mundo em que vive, remetendo à origem de sua existência. Cada vez mais, os espaços naturais e sociais de vida são interdependentes e exigem cooperação (FRANTZ, 2012). Assim, a solidariedade e cooperação passam a ser necessidades, gerando nova consciência social e ambiental, como base para novos valores e comportamentos no contexto cooperativo.

A gestão por propósito constitui-se, portanto, como um modelo de gestão inovador e transformador e, portanto, valorativo para as organizações e seus agentes, impactando positivamente em seus contextos de atuação. E nas cooperativas, que tem na essência humana e sistêmica o seu fundamento, este modelo de gestão faz ainda mais sentido, contribuindo para a sustentabilidade das cooperativas e de todos os segmentos envolvidos em suas dinâmicas.

Gestão por Propósito em Cooperativas de Crédito

A humanização, importante elemento que dá sentido ao propósito elevado (BARRETT, 2017), especialmente no que condiz ao propósito de servir aos outros (MACKEY; SISODIA, 2018) e como pilar essencial e propulsor da gestão cooperativa (FRANTZ, 2012; SAFANELLI *et al.*, 2011), sempre esteve presente nas práticas das agências analisadas. *“O sistema da instituição é bem forte nessa questão das pessoas, não se consegue dissociar isso.”* (Gerente da Agência 2). *“Valorizamos muito as pessoas, os relacionamentos, vemos que as pessoas são o nosso principal capital.”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2). Segundo afirma a Gerente da Agência 1, *“propósito é algo que a gente sempre pensou, o nosso sistema é voltado para um propósito maior, isso sempre esteve no DNA da cooperativa”*.

Contudo, esse aspecto é mais evidente como resultado de inovações significativas e de ideias visionárias (SANTARÉM, 2010), remetendo ao propósito verdadeiro, de descoberta e aprofundamento do conhecimento humano (MACKEY; SISODIA, 2018), e que estão voltadas para um novo modelo de gestão. Conforme o Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 3, *“a cooperativa tem caminhado para isso [...], tem contratado empresas especializadas em trazer um pouco mais de conhecimento sobre trabalhar por um propósito maior”*.

Portanto, *“sempre houve preocupação com as pessoas, só que agora ela está mais intensa”* (Gerente da Agência 3). *“A gestão de pessoas evoluiu bastante com o passar do tempo.”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1). *“Teve um período em que focamos na parte comercial, depois retomamos para essa transformação de humanização e pessoas, de buscar oferecer o que é melhor para o associado e a comunidade. De passar do perfil mais agressivo para o perfil mais coletivo. O social está vindo com força.”* (Gerente da Agência 2).

Esse novo modelo é consequência de um processo de reflexão de autoconhecimento organizacional que rege as estratégias e ações cooperativistas (KISLANSKI, 2018; SANTARÉM, 2010). *“Qual é o nosso propósito? Agregar renda e contribuir para melhoria da qualidade de vida das pessoas e da comunidade. Por trás de um crédito que entregamos, tem a realização de sonhos, a melhoria da propriedade do nosso associado, das atividades da empresa dele, conseguimos talvez contribuir para a geração de empregos, para solucionar alguma dificuldade que ele está passando. Procuramos olhar para isso e por trás das soluções financeiras que a gente entrega, tem algo muito maior. Temos um propósito maior, voltado para o bem das pessoas, das comunidades onde a gente atua, procurando gerar valor para as pessoas e um impacto positivo nelas.”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2).

A partir daí, a gestão por propósito é percebida como processo coletivo de aprendizagem (SANTARÉM, 2010). *“Procuramos engajar todos nas ações e deixá-los cientes do nosso propósito. O trabalho em conjunto é a força do cooperativismo, fazendo juntos, fazemos mais e melhor.”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2). *“Interna e externamente, nos preocupamos em trabalhar embasados na nossa missão e isso impacta em todas as atividades. Tentamos envolver cada vez mais, até os parceiros, mas internamente também o público. É uma engrenagem, tem que girar de forma harmônica.”* (Gerente da Agência 3).

Além disso, a busca pelo propósito maior é considerada uma estratégia de sustentabilidade (SILVA; SILVA, 2021). São *“vários impactos positivos que geramos na sociedade local de forma social, de olhar a transparência, confiança, sustentabilidade no longo prazo.”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 3). Assim, cabe destacar que *“ter um resultado que você consiga comemorar com as pessoas, todo mundo junto, é gratificante, mas o tempo e dedicação são bem maiores”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1).

Dessa forma, remetendo ao caráter sistêmico do cooperativismo (BIALOSKORSKI NETO, 2012), a gestão por propósito busca abarcar todas as dimensões nas agências analisadas. *“Sempre foi falado no econômico, social e ambiental, esse tripé sempre foi observado.”* (Gerente da Agência 3). *“O social contribui para o financeiro e o financeiro para o social. A medida de desempenho do cooperativismo reafirma isso.”* (Gerente da Agência 2). *“O social e o resultado devem caminhar juntos.”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 3).

Nesse contexto, as estratégias das agências estão alicerçadas em um propósito heroico, que transcende o lucro (MACKEY; SISODIA, 2018).

“Onde atuamos, levamos o cooperativismo e falamos da diferença dele, levando propósito, um capitalismo até mais justo, desde a formação do colaborador, de olhar para o associado, para o bem comum, não só para resultado. Tem fins lucrativos, mas tem que beneficiar todos.” (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1). *“Vemos isso desde a formação dos nossos colaboradores, mudando a mentalidade do foco no produto para o foco no associado, o que vai fazer ele feliz, quais as necessidades dele, desde o atendimento personalizado até explicar para o associado o que é uma cooperativa de crédito, qual o nosso valor, eu percebo claramente que a gente faz a diferença na vida do associado, que ter um propósito faz muita diferença, porque eu passo a entender que eu não tenho uma meta, mas, sim, um propósito.”* (Gerente da Agência 1).

Sob essa perspectiva, a autonomia e autogestão dos indivíduos em prol do grupo (FRANTZ, 2012; SILVA, SILVA, 2021) também são evidenciadas nas estratégias de gestão cooperativa, direcionadas aos segmentos envolvidos nas dinâmicas das agências. *“É bem forte a autonomia. O sistema fornece as ferramentas para que o indivíduo se desenvolva, mas acaba partindo muito do próprio indivíduo.”* (Gerente da Agência 2). O Gerente da Agência 3 pontua: *“estou fazendo um curso sobre equipes autogerenciáveis, relacionado a instigar as pessoas a se autogerenciarem, produzirem, conversarem mais e terem ideias inovadoras”*. Esse mesmo gerente destaca também o envolvimento do associado nas decisões das assembleias.

Ainda, mediante a busca da autonomia, vem a participação consciente e responsável dos cooperados (FRANTZ, 2012), outra importante característica da gestão cooperativa. *“Temos gestores desenvolvendo relacionamento com os colaboradores, com a sociedade. Cada vez mais temos um elo de participação dos associados que começa nas assembleias,*

com os nossos coordenadores de núcleo e internamente faz com que as pessoas participem, tragam mais ideias. Fazendo parte da construção, irão trabalhar mais empenhados, motivados, gerando resultados às vezes imensuráveis.” (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 3).

O relacionamento é a principal marca das agências. *“Devemos ter visão do negócio, mas, sobretudo, habilidade de construir relacionamentos, eu devo ter objetivos de produtos, serviços, resultado, mas número é consequência, construímos números na relação com o associado e na relação interna, atendendo o associado de forma a identificar oportunidades de melhoria para a vida dele.”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 3). Nesse cenário, *“os gestores têm uma habilidade de se relacionar muito bem com a equipe, colegas, associados, eles têm que ter a capacidade de ouvir, porque numa conversa com o associado, irão perceber o perfil dele, terão que se adequar a esse perfil, adequar a comunicação, o atendimento conforme o perfil”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2).

E a proximidade está no cerne desses relacionamentos. *“Realizamos trocas de experiências, reuniões internas, reuniões de negócios com os associados. O relacionamento, estar próximo dos associados, isso é um diferencial da instituição.”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2). *“A assembleia, as reuniões com os coordenadores, é onde a gente tem esse contato realmente próximo com todos”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1). *“Estar dentro dos valores da instituição, dentro do que buscamos, que é o entender, estar próximo, ativo, lado a lado.”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1).

Nesse cenário, a cordialidade é fundamental. *“Temos tentado trabalhar respeitando a individualidade e o perfil de cada um.”* (Gerente da

Agência 1). *“Tratar bem, atender sempre com um sorriso, cumprimentar, estar disponível para a sociedade, tanto dentro da agência quanto fora.”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1). A transparência também: *“Tem uma inter-relação muito grande com o que a gente fala, faz e exercita no dia a dia”* (Gerente da Agência 3). *“Fazemos questão de chamar o sócio e mostrar essa transparência, destacando a missão do cooperativismo, apresentando o resultado e destinando recursos para a sociedade, falando de valor, estando próximo, junto com a missão de levar o cooperativismo para o maior número de pessoas.”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1).

Em consequência do cenário humanizado da gestão por propósito (BARRETT, 2017), que agrega a autonomia em prol do grupo, e relacionamentos próximos e transparentes, tem-se também a confiança que, juntamente com a transparência, remetem ao propósito verdadeiro (MACKEY; SISODIA): *“Temos essa relação bem próxima, com bastante confiança. As pessoas preferem dar resultado quando estão lado a lado do que quando alguém está frente a frente, só cobrando e mandando.”* (Gerente da Agência 1). *“A missão está lincada com tudo que fazemos no dia a dia, tem correlação direta devido a essa transparência e confiança que construímos com os associados.”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 3). *“Confiança é algo superimportante, gestores com colaboradores, colaboradores com associados. Questão de integridade.”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2).

Em suma, e em acordo com os valores humanos de solidariedade, equidade e liberdade (SILVA; SILVA, 2021), preconizados pela adoção de uma gestão cooperativa como estratégia transformadora e humanizadora, o Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2 destaca: *“a questão do reconhecimento, valorizar as pessoas, as boas práticas, o de-*

sempenho de todos”, enquanto o Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 3 evidencia o fato de que “a cooperativa tem se preocupado cada vez mais em olhar o colaborador como um todo, não invadindo o pessoal dele, mas realmente se importando, ajudando ele a ter melhor qualidade no trabalho e isso passa também pelas relações que construímos no dia a dia, se falamos de forma humanizada, carinhosa, sincera, sempre tendo um canal aberto de comunicação, de liberdade, aí conseguimos ajudar o colaborador a ter um melhor desempenho, entendendo que ele não é só o trabalho, mas que ele tem a questão pessoal que é muito importante”.

A gestão por propósito passa, portanto, pelo bem-estar do ser humano, buscando contemplar todas as suas interações e dimensões (SISODIA; WOLFE; SHETH, 2019), impactando na saúde física – *“temos atividades da laboral”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2), *“para gerentes e colaboradores é disponibilizado todos os anos um checkup da saúde”* (Gerente da Agência 1) – emocional – *“o programa Bem-Estar é um número que o colaborador pode ligar para conversar, tem pessoas prontas para atender, é anônimo”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1) – e espiritual – *“começamos a semana com uma mensagem mais positiva, cada semana uma pessoa fala, melhorando o clima, e essa parte mais humana, próxima, é fundamental”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1).

Com base no modelo de gestão das agências, é destacado também o propósito de busca pela excelência (MACKEY; SISODIA, 2018). *“Todo mundo está lendo, estudando, fazendo muita coisa para conseguir fazer essa adaptação a esse novo modelo, um modelo mais forte de propósito.”* (Gerente da Agência 3). *“Todos vêm nessa busca constante de melhorar seu posicionamento e argumentação, lembrando do nosso propósito.”* (Gerente da Agência 1). *“Entrando na questão de aprendizado e capacitações, a cooperativa investe nisso tanto para nós, gestores, como*

para as equipes.” (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2).

Nesse processo, o resultado vem como consequência do bem-estar. *“Na medida em que olhamos para as pessoas, valorizamos elas, estamos próximo delas e buscamos o desenvolvimento e aprendizado delas, acredito que elas se sentem melhores, mais motivadas e, conseqüentemente, a produtividade e qualidade das entregas serão maiores. A pessoa, a empresa e o associado ganham.”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2).

O incentivo é constante. *“A cooperativa nos ajuda bastante, incentivando nosso desenvolvimento e habilidades, formações, palestras, tudo vem a somar de forma intelectual, nos fornecendo empoderamento para fazermos o que temos que fazer no dia a dia.”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 3). *“A cooperativa investe nisso para nós, gestores, e para as equipes. Nossos coordenadores de núcleo, que nos representam nas comunidades, também recebem capacitações.”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2).

Referente às oportunidades de desenvolvimento voltadas aos colaboradores, *“temos adotado o Evolução, que é um sistema interno relacionado à nossa participação nos resultados, onde cada um propõe desafios junto com o seu gestor”* (Gerente da Agência 1). *“Quem nos avalia é o nosso gestor imediato e também nossos colaboradores, então traz essa interação com todos os envolvidos na gestão.”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1).

Nos processos de comunicação, o *feedback* contribui para o diagnóstico de melhorias e oportunidades a serem implementadas nos métodos de educação cooperativa. Para os colaboradores, *“tem uma pesquisa a cada dois anos sobre o clima organizacional e com base nos resultados, construímos em conjunto ações para melhorar o que precisa ser*

melhorado” (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2). Quanto aos associados, é utilizada a pesquisa NPS – *Net Promoter Score*, que “*vai te dar o índice de contentamento e satisfação dos associados*” (Gerente da Agência 3) em relação às estratégias das suas respectivas agências.

Com base na reflexão das realidades culturais e sociais que partem da essência humana, projetando o homem como sujeito ativo em prol do bem de todos (OURO-SALIM; BA; ROSALEM, 2018), os programas de educação cooperativa são uma importante possibilidade de estimular a participação dos cooperados e parceiros na gestão da sociedade de pessoas.

A educação financeira é tema relevante de treinamentos, transparecendo a preocupação com a qualidade de vida dos diversos públicos atuantes nas agências. Quanto ao público interno, “*a cooperativa entende que temos que começar a educação financeira dentro da empresa*” (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2). “*O programa Cooperar na Ponta do Lápis busca ensinar a importância do controle financeiro, de fazer o dinheiro trabalhar para nós e não nós pelo dinheiro.*” (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1).

No que condiz aos associados, “*procuramos falar sobre educação financeira*” (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2). Também, “*na Semana da Educação Financeira tem eventos de ensino nas escolas, com palestras do quanto é importante esse acompanhamento financeiro destinado às famílias*” (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1).

Além disso, as práticas de gestão cooperativa evidenciadas, contemplam diferentes espaços da vida humana partindo de contextos específicos para cenários mais amplos de atuação (BIALOSKORSKI NETO, 2012), remetendo à importância sistêmica não apenas do cooperativismo, bem como do propósito maior (MACKEY, SISODIA, 2018). “*Sempre*

procuramos priorizar e valorizar os associados, pois eles possuem relacionamento conosco, e valorizar a economia da região, porque o retorno também vem para nossas comunidades.” (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2). *“Os recursos investidos e gerados aqui, ficam na comunidade, na região.”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 3).

Entre os eventos comunitários, cabe destacar o Programa Empreender para Transformar – PET. *“É um programa social de sustentabilidade econômica, social, ambiental”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1). *“São projetos das comunidades avaliados por comissões de coordenadores. Esse ano a equipe foi mais questionadora, apoiando projetos com mais possibilidades de contribuir para a transformação da comunidade.”* (Gerente da Agência 3). De acordo com a Gerente da Agência 1 *“Só aqui na agência, tivemos 54 projetos inscritos. No último projeto, foram disponibilizados para o município 150 mil reais.”*

O Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 3 menciona ainda o programa de cunho educacional: *“A União Faz A Vida, que a cooperativa faz nas escolas e que, em alguns municípios, leva conhecimento sobre a importância do cooperativismo para as crianças.”* Esse programa tem, portanto, como objetivo construir e vivenciar atitudes e valores de cooperação e cidadania, por meio de práticas de educação cooperativa, a partir da realização de atividades em salas de aulas e na comunidade, que são conduzidas por professores treinados e capacitados.

O Dia C, data dedicada especialmente ao cooperativismo, também é um evento de destaque do qual as agências participam, sempre marcado por ações socioambientais. “Ano passado foi realizado plantio de árvores numa encosta de rio, a gente fez a reforma de algumas salas da Aapecan, organização do câncer.” (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1). *“Destinamos em*

torno de oito cestas básicas para três entidades, para cada uma, beneficiando pessoas que precisavam.” (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2).

Para além da preocupação social, as estratégias da gestão por propósito também permeiam práticas voltadas aos espaços naturais da existência do ser humano (FRANTZ, 2012), passando por questões de conscientização ambiental. *“Aplicamos um questionário para os associados sobre risco socioambiental, tem o nosso próprio financiamento de energia solar, com taxas atrativas que os incentivam a usar esse recurso.”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2). *“A sustentabilidade das agências se dá com energia fotovoltaica, reciclagem de papel, imprimir o necessário.”* (Gerente da Agência 3). *“Temos créditos de carbono, não costumamos aprovar créditos com empresas que não são éticas ambientalmente.”* (Gerente da Agência 2). *“Cuidados com luz, água.”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 2). *“Nossas torneiras nos banheiros são com válvula.”* (Gerente da Agência 1).

Tais debates e preocupações de cunho ambiental ainda perpassam o contexto interno das agências, buscando contemplar o ecossistema de atuação cooperativista como um todo. Nesse sentido, são destacadas ações como *“plantio de árvores para quantas folhas a gente usar”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1), sendo que *“todo esse cuidado está ligado com o pensamento no ser humano, o pensamento no futuro, no sentido de nos tornarmos sustentáveis, se não cuidamos dessa parte, acabamos não vendo muita perspectiva de futuro para a humanidade”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 3).

Mas apesar da considerável participação dos agentes envolvidos nas dinâmicas da gestão cooperativista, ainda existem progressos a serem desempenhados, principalmente quanto aos associados, no que

condiz a um maior entendimento da gestão por propósito. *“Uma das dificuldades é conscientizar os associados das vantagens que eles têm ao trabalhar com a cooperativa.”* (Gerente da Agência 3). *“Ainda tem associados que percebem a cooperativa como banco, também precisamos ter rentabilidade. Então, eu acho importante envolver mais os associados nesse entendimento do que é o cooperativismo, como viver o cooperativismo, no que isso pode melhorar enquanto pessoa, família, questão financeira, o quanto essa forma de ser cooperativista pode agregar na sociedade.”* (Gerente Administrativo-Financeiro da Agência 1). Conforme sintetizado pelo Gerente da Agência 3: *“Não é cobrar, é conscientizar, fazer com que as pessoas comprem a ideia, trabalhem mais e atinjam melhores resultados.”*

No entanto, estratégias futuras continuam contemplando a gestão por propósito nessas agências. *“Temos um programa a ser implementado, um programa de liderança por sucessão, que vem nessa pegada de transformação. Fica o desafio para os gestores darem continuidade à visão, missão e aos valores do nosso sistema, aos princípios, para que as novas gerações que estão por vir possam dar continuidade a esta nossa filosofia.”* (Gerente da Agência 2).

Portanto, as perspectivas são positivas. *“Estamos no caminho, as coisas estão acontecendo em uma velocidade bem legal. A ideia é que a gente vá fazendo as pessoas, no futuro, ao assumirem as agências com visão para este novo modelo mais humanizado. Com a nossa missão, iremos aumentar o relacionamento, ter o associado satisfeito, conseguimos atendê-lo de forma mais integral, vamos ganhando mais associados, dando resultados cada vez maiores e tornando a empresa cada vez mais sustentável.”* (Gerente da Agência 3).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a relevância do cooperativismo e das cooperativas de crédito para o desenvolvimento socioeconômico territorial ascensão de modelos de gestão flexíveis, inovadores e transformadores; a e a gestão por propósito como modelo de gestão valorativo para as organizações e seus agentes, este trabalho cumpriu o objetivo de investigar como a gestão por propósito se configura no cenário das cooperativas de crédito a partir da análise de três agências pertencentes a uma cooperativa de crédito da região noroeste do Rio Grande do Sul.

O estudo permite concluir que, apesar das estratégias e práticas das agências analisadas remeterem já há algum tempo a uma gestão mais humana e sistêmica, a gestão por propósito resulta de um modelo de gestão mais consciente, recentemente implementado pela cooperativa e que busca atender os quatro tipos de propósito maior – bom, belo, verdadeiro e heroico.

Desse modo, a gestão por propósito adotada pelas agências – mediante o aprendizado e a conscientização constante e coletiva de gestores, colaboradores, associados e demais envolvidos – busca servir aos outros, aprimorando a saúde, educação, comunicação e qualidade de vida; incentivar a descoberta e o aprofundamento do conhecimento humano; valorizar a excelência e impulsionar as pessoas a fazerem o que é certo para mudar e melhorar o mundo.

O estudo possibilita ainda identificar proximidades dos pressupostos da gestão por propósito, tanto com as estratégias e práticas implementadas, como também em relação aos princípios cooperativistas, reafirmando a coerência entre discurso e prática na gestão das agências

analisadas e projetando a gestão por propósito como um modelo de gestão inovador transformador, valorativo e, portanto, sustentável, destacando sua contribuição econômica, social e ambiental para os locais de investigação do estudo e seus agentes, perpassando para os cenários das cooperativas de crédito, do cooperativismo como um todo e da sociedade.

Sendo assim, este capítulo apresentou contribuições teóricas e práticas quanto a abordagens sobre gestão por propósito. Espera-se ter atingido o adjetivo inspirador, como o atual capítulo foi chamado na apresentação da obra. No próximo capítulo, discutir-se-á um tema ainda mais inspirador, que é a questão das Alianças Estratégicas para a inovação.

REFERÊNCIAS

ANUÁRIO BRASILEIRO DO COOPERATIVISMO. Sustentabilidade. **Revista MundoCoop**. 2020.

BARRETT, R. **A organização dirigida por valores**: liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade. Tradução de Caio Brisolla e Roberto Ziemer. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FONSECA, R. A. *et al.* A importância das cooperativas de crédito como agentes de desenvolvimento regional: um estudo na SICOOB Credicampo. In: CONGRESSO VIRTUAL DE ADMINISTRAÇÃO, 6, 2009, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Convibra, 2009. p. 1-14.

FRANTZ, W. **Associativismo, cooperativismo e economia solidária**. Ijuí: Unijuí, 2012.

KISLANSKY, K. **Muita alma nessa hora**: lições para empreender com propósito. Curitiba: Voo, 2018.

LALOUX, F. **Reinventando as organizações**: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. Tradução de Isabella Bertelli. Curitiba: Voo, 2017.

MACKEY, J.; SISODIA, R. **Capitalismo Consciente**: como libertar o espírito heroico dos negócios. Tradução de Rosemarie Ziegelmaier. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativismo**: gerando trabalho e emprego. 2018. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/noticia/21082/cooperativismo-gerando-trabalho-e-emprego>. Acesso em: 27 abr. 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. **Governança corporativa na prática**: integrando acionistas, Conselho de Administração e Diretoria Executiva na geração de resultados. São Paulo: Atlas, 2015.

OURO-SALIM, O.; BA, S. A. C.; ROSALEM, V. Impacto socioeconômico das coo-

perativas: contribuição para um mundo melhor. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC**, Santa Maria, v. 5, n. 10, p. 189-202, jul./dez. 2018.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa. In: RODRIGUEZ, M.V.R. (Org.). *Ética e responsabilidade social nas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SAFANELLI, A. S. *et al.* A educação cooperativa: valorização do ser humano. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE LIDERANÇA E GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 2, dez. 2011, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: UFSC, 2011. p. 1-14.

SANTARÉM, R. **A perfeita alegria**: Francisco de Assis para líderes e gestores. Petrópolis: Vozes, 2010.

SARTOR, C. R.; KNUPPEL, M. A. C. As relações entre o econômico e o social no cooperativismo: algumas reflexões. **Publica Cresol**, Francisco Beltrão, p. 1-11. 2016.

SILVA, A. J. H.; SILVA, A. H. Protagonismo das cooperativas na promoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: reflexões teóricas e agenda de pesquisa. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 19, n. 54, p. 83-103, jan./mar. 2021.

SISODIA, R.; WOLFE, D. B.; SHETH, J. **Empresas humanizadas**: pessoas, propósito, performance. Tradução de Silvia Morita. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

TIDD, J.; BESSANT, J. Inovação: o que é e por que importa? In: TIDD, J.; BESSANT, J. (org.). **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015, p. 3-54.

TRACTENBERG, L. A complexidade nas organizações: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 19, n. 1, p. 14-29, 1999.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, Nova York, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2002.

CAPÍTULO 8: GOVERNANÇA COOPERATIVA PARA O DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

Dr. Bruno Nonnemacher Büttendender

Dr. Pedro Luís Büttendender

Ao chegar no Capítulo 8, já foi percorrida uma trajetória diversificada de temas, desde os pressupostos teóricos sobre o cooperativismo do Capítulo 1 até o tema “Propósito” discutido no Capítulo 7. Assim, como referido na apresentação do livro, agora se discutirá a importância do cooperativismo e das cooperativas para o desenvolvimento da região e dos territórios.

As transformações da sociedade, as novas e diferentes abordagens das ciências da gestão do desenvolvimento e o acúmulo de competências exigem novos aportes de conhecimento. As regiões que pretendem atingir níveis mais elevados de desenvolvimento, tornando-se territórios inovadores, requerem a acumulação de novas aptidões e competências tecnológicas e sociais.

As constantes mudanças ocorridas no processo de desenvolvimento econômico nas últimas décadas são caracterizadas por instabilidade, aumento da competição de mercado e crescimento desigual entre as regiões. Para enfrentar essas adversidades e permitir o desenvolvimento econômico, os diferentes agentes se uniram de diversas formas (cadeias produtivas, acordos locais, alianças estratégicas, redes etc.). O objetivo

desses acordos produtivos é alcançar melhores níveis de competitividade que eles não teriam condições de atingir individualmente. Desse modo, emergem novas formas de organização da produção, que passam a ser percebidas como instrumentos de política industrial e regional.

Se, por um lado, estão na raiz do desenvolvimento regional várias formas de organização da produção; de outro, diferentes teorias que buscam explicar cientificamente a dinâmica econômica de uma região. A teoria keynesiana, por exemplo, descreve os circuitos econômicos em nível nacional em um contexto de curto prazo. Quanto à abordagem neoclássica, baseia sua análise em mecanismos ajustados instantaneamente com base nas variações do mercado. A abordagem mais recente diz respeito aos meios de comunicação inovadores, talvez a que mais tem avançado, pois aprofunda o seu estudo em questões como a capacidade de inovação e o território.

O presente estudo tem como objetivo apresentar um constructo inovador de caráter cooperativo para a gestão e governança do desenvolvimento territorial. Para tanto, tomou-se como base os procedimentos metodológicos conduzidos em Büttenbender et al (2020). Assim, o presente capítulo estrutura-se de modo a contemplar primeiramente uma reflexão acerca da gestão do desenvolvimento, seguida de uma fundamentação sobre o planejamento estratégico do desenvolvimento, para assim apresentar como inovação o constructo de caráter cooperativo proposto para a gestão e governança do desenvolvimento territorial.

Gestão do Desenvolvimento

A temática do desenvolvimento regional e da gestão dos processos de desenvolvimento é objeto de estudos, reflexões e propostas de diversas esferas da sociedade. Na dimensão dos conceitos e paradigmas de desenvolvimento, há mudanças e evoluções em termos de sua compreensão. Nessa visão, o desenvolvimento, partindo do crescimento econômico, passando pelos conceitos de desenvolvimento espacial e territorial aos entendimentos atuais, reconhece as contribuições de diversas configurações políticas, sociais, econômicas, tecnológicas, culturais e ambientais.

Iniciativas de desenvolvimento em regiões ou territórios liderados por outras estruturas e instituições da sociedade, como igrejas, cooperativas, organizações sociais e comunitárias, evidenciam-se como experiências de desenvolvimento positivas e exitosas, com base em estruturas de organização social e econômica, referenciadas para a comunidade, cooperativa e com espírito empreendedor são conhecidas como experiências pioneiras e positivas de desenvolvimento regional.

A verificação inicial do tema baseia-se na amplitude, complexidade e variedade das abordagens de desenvolvimento, bem como no reconhecimento das contribuições e múltiplas influências dos impactos no estudo e na compreensão profunda do tema. O apoio a processos de desenvolvimento duradouros que resultem em desenvolvimento sustentável requer dinâmicas de governança regional capazes de sustentar a participação e o comprometimento das estruturas do Estado, agentes público-governamentais, empresários, universidades e demais instituições e organizações da sociedade civil organizada (Veltz, 1995).

A formação de uma estrutura de governança do desenvolvimento regional assenta na verificação de uma realidade empírica e de diferentes experiências empreendedoras e inovadoras analisadas e estudadas com base em fundamentos teórico-conceituais e que resultam na proposição de um modelo de gestão do desenvolvimento de uma região. A compreensão da dinâmica do desenvolvimento, dos fenômenos ocorridos, do papel dos diferentes agentes envolvidos e dos resultados práticos dos processos tem sido recorrente na literatura dessas áreas.

A definição de uma estratégia de desenvolvimento resulta do confronto de interesses diferenciados, o que implica construir o desenvolvimento em múltiplas escalas espaciais e instâncias de poder (Brandão, 2007). Reforçando: Vainer (2002) afirma que qualquer projeto ou estratégia de transformação envolve, compromete e exige táticas em cada uma das escalas em que se configuram atualmente os principais processos sociais, econômicos e políticos.

Uma questão fundamental é a apontada por Fischer (2002): as relações entre os atores interorganizacionais e interinstitucionais, assim como as estratégias de gestão, são transescalares. Além de outras implicações, segue-se que a abordagem e o enfrentamento dos problemas devem, então, ser de natureza transescalar, ou seja, implica atuar e trabalhar em todas as escalas, não apenas ficar em uma escala localizada. Brandão (2007) complementa afirmando que, dessa forma, é imprescindível buscar a construção de estratégias multiescalares para a análise dos fenômenos sobre os quais se deseja intervir.

Tratar o desenvolvimento regional é, inicialmente, pensar na participação da sociedade local, no planejamento contínuo da ocupação do espaço e na distribuição dos frutos do processo de crescimento. A

região é cada vez mais um dos pontos centrais das estratégias de competitividade e atratividade econômica, sendo, nesta região, que se reforça a coesão social. Porém, uma maior transversalidade nas políticas públicas pode ser gerada com a participação popular e, com isso, desenvolver uma região, contando com o auxílio de instituições e lideranças locais presentes em cada uma delas (VEIGA, 2006). O desenvolvimento é caracterizado pelo crescimento (aumentos positivos no produto e na renda) representado pelas transformações realizadas para atender às mais diversas necessidades do ser humano, tais como: saúde, educação, habitação, transporte, alimentação, lazer, entre outras. Outros autores convergem com definições vizinhas, como Theis (2001), Sen (2000), Boisier (1996), Dallabrida (2011, 2017), Veltz (1995) e Méndez (2006).

Pensar a gestão do desenvolvimento implica também pensar o seu planejamento estratégico. A gestão compreende os processos de planejamento, liderança, organização e controle dos esforços realizados pelos membros da organização e a utilização de todos os demais recursos organizacionais para atingir os objetivos estabelecidos (DRUCKER, 1998). Ele define o planejamento como um processo de definição de metas. Já os objetivos são caracterizados pelos resultados específicos das metas a serem alcançadas. Define o planejamento como uma função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser alcançados e o que deve ser feito para alcançá-los. Além disso, complementa que é um modelo teórico para a ação futura.

O planejamento estratégico refere-se ao levantamento de informações fundamentais para deliberar sobre opções consistentes a fim de propor ações oportunas para o desenvolvimento de um determinado espaço (SIEDENBERG, BÜTTENBENDER E ALLEBRANDT, 2010). Isso pode ser definido como a aplicação sistemática do conhecimento humano

para prever e avaliar cursos alternativos de ação com o objetivo de tomar decisões adequadas e racionais que sirvam de base para ações futuras. Não é apenas um processo técnico, mas também político, pois envolve o direcionamento de soluções técnicas para o campo da decisão política, bem como a criação de atitudes de aceitação para as decisões de planejamento.

Constructo de caráter cooperativo para gestão e governança do desenvolvimento territorial

A abordagem e análise das assimetrias das discrepâncias que impactam a dinâmica do desenvolvimento, com base nas capacidades de inovação, fomento do empreendedorismo, aumento das competências tecnológicas, econômicas, sociais e ambientais e suas relações entre si, constituem as bases para a elaboração e proposição de um constructo inovador de gestão e governança do desenvolvimento territorial.

Diversos autores têm defendido recentemente que o desenvolvimento tem forte relação com o padrão de organização socioeconômica territorial. Velz (1995) se destaca ao definir que o desenvolvimento dos territórios, assim como o desenvolvimento em geral, atualmente passa pela densidade e qualidade das relações entre os atores, dependendo mais da relevância das mesas coletivas de ação, o vigor de projetos e antecipações do futuro do que de infraestrutura e equipamentos.

Se é verdade que a inovação resulta da lógica econômica (modelo de organização territorial da produção, configurado pela rede empresarial local), compreender o processo de inovação requer, além disso, a apreensão de uma lógica social (dinâmicas institucionais configuradas pelos atores que personificam sociedades orientadas para o desenvolvi-

mento local), considerando que a inovação é essencialmente o resultado de um “processo interativo de aprendizagem coletiva” (LOPES, 2001).

As sinergias desses fatores podem gerar inovações resultantes da intensidade qualitativa dos fatores locais que apoiam a competitividade (universidades, centros ou institutos de investigação, escolas técnicas etc.), apoiando a constituição de territórios inovadores. A inovação como elemento essencial resultante de processos de aprendizagem individuais e coletivos, resulta na acumulação de novas competências territoriais. A utilização do termo competência territorial justifica-se no sentido etimológico que se expressa como a habilidade, aptidão e capacidade que um território possui para oferecer melhores condições de vida à população, aliada ao enfoque geográfico.

O processo de fomento à inovação exige também uma elevada densidade institucional, capacidade de inovação coletiva com vista ao desenvolvimento das cadeias de valor no território. Como Fernández (2003) aponta, forma-se assim uma abordagem para permitir novas estratégias de promoção do desenvolvimento e superar as limitadas abordagens regionalistas do desenvolvimento. No estudo do ambiente regional, confirma-se a presença do modelo “Triângulo de Sabato”, explorado e proposto por Etzkowitz (2009), que apresenta a cooperação entre Estado (governo), indústria (empresários) e universidade. A interface sistêmica entre os dois resulta no ambiente da “tripla hélice”.

O primeiro vértice, o Estado, compreende o conjunto de instituições cuja finalidade é formular e implementar políticas públicas e mobilizar recursos para os outros dois vértices por meio de processos legislativos e administrativos. O segundo vértice, indústria (estrutura produtiva), engloba o conjunto de setores produtivos que fornecem

os bens e os serviços demandados pela sociedade. O terceiro vértice, a universidade (infraestrutura científico-tecnológica), compreende as seguintes dimensões: a) o sistema educacional que forma os indivíduos que lideram as atividades de pesquisa (cientistas, tecnólogos, administradores); b) laboratórios, institutos e centros de P&D; c) o sistema de planejamento, promoção, coordenação e estímulo à pesquisa (conselhos de pesquisa, academias de ciências); e d) os mecanismos jurídico-administrativos que regulam as instituições de pesquisa e os recursos financeiros aplicados ao seu funcionamento.

Indicado inicialmente para países desenvolvidos, na abordagem das questões de gestão do conhecimento, desenvolvimento e transferência de tecnologia, passou a ser aplicável à realidade e ao ambiente de países e regiões em desenvolvimento. Esse modelo indica que a universidade (academia) assume uma posição dinâmica, capaz de promover a cooperação e a competitividade das organizações (empresas) da região. O Estado, que se encontra no vértice superior do “Triângulo de Sabato”, estabelece uma relação mútua com a Academia, uma vez que algumas atividades ou objetivos se sobrepõem. Esse vínculo é complementar à relação Universidade-Empresa, constituindo, dessa forma, uma tríplice relação: universidade, empresas e governo (DAGNINO, 2003).

Etzkowitz (2009) alerta para a importância de a inovação considerar o desenvolvimento de novos produtos nas empresas, mas também a criação de novos acordos entre esferas institucionais que propiciem as condições para a inovação. A aproximação, alinhamento, integração e cooperação dessas instituições é apontada como uma possível solução para a questão da inovação tecnológica, pois pressupõe uma integração direta entre o Estado, a ciência desenvolvida na universidade e a tecnologia desenvolvida na indústria.

A partir da delimitação das assimetrias e discrepâncias que impactam no processo de desenvolvimento de um território, estabelecem-se as bases para a formação de territórios inovadores, baseados no empreendedorismo e na economia do conhecimento, que sugerem a combinação de investimentos em tecnologia, inovação e empreendedorismo. A combinação triangular, do ponto de vista de Julien (2010), reconhece as relações intra (dentro de cada vértice), inter (entre os três vértices) e extra (entre cada um dos vértices com o contexto externo do espaço em que são encontrados).

É importante que os investimentos necessários em estruturas de pesquisa e desenvolvimento qualificadas priorizem o acúmulo de competências tecnológicas voltadas para as cadeias produtivas. Elevar os níveis das funções de tecnologia com a capacidade de executar funções de tecnologia mais avançadas e atraentes é incorporado como uma prioridade. Ao proporcionar novos processos de aprendizagem com maior intensidade e interação, irão incorporar novas competências e capacidades de inovação definidas por Figueiredo (2009). A partir dos processos de aprendizagem, com o aumento das capacidades de geração de soluções tecnológicas (funções tecnológicas) e a otimização das competências para conceber inovações, sugerem investimentos na melhoria do ambiente empresarial. Conforme aponta Julien (2010), a constituição de oportunidades e níveis diferenciados de criação de valor dependerá da capacidade de gerar inovação e rupturas de mercado, desenvolvendo ambientes favoráveis com habilidades para transformar capacidades tecnológicas, produtivas e de inovação em oportunidades de agregação de trabalho e renda. Com esse fortalecimento econômico, com equilíbrio ambiental e equidade social, processos de aprendizagem serão realimentados com vistas ao acúmulo de novas competências tecnológicas e capacidades de inovação.

Na abordagem da criação do constructo para a gestão e governança do desenvolvimento territorial, incorpora-se o terceiro conjunto de variáveis que são os pilares do desenvolvimento sustentável, de acordo com o que é proposto por Elkington (1998) e Días (2009): econômica, social e ambiental. Os pilares também são explorados por Sachs (2004), como cinco elementos, agregando as variáveis políticas e territoriais. Sem ser tautológica, como as abordagens anteriores, essa matriz aplicada à realidade regional estudada analisa os três pilares que sugerem desenvolvimento econômico eficiente, equidade social e equilíbrio ambiental, de acordo com a combinação ilustrada na Figura 8.1.

Nessa abordagem, as contribuições de Veiga (2006) são reforçadas, na medida em que sintetiza que o desenvolvimento sustentável combina quatro indicadores: a) levar uma vida longa e saudável; b) ser instruído; c) ter acesso aos recursos necessários para um padrão de vida digno; d) ser capaz de participar da vida comunitária. Definições que corroboram as contribuições de Almeida (2007), quando afirma que o desenvolvimento sustentável está relacionado às estruturas de poder e suas interfaces entre governos, empresas e organizações da sociedade civil.

Uma indicação adicional é cunhada por Dallabrida (2011) quando enfatiza a importância das estruturas de governança socioterritorial como requisito fundamental para a promoção do desenvolvimento. A combinação de estratégias, com base num plano estratégico de desenvolvimento, que considere a dinâmica da governação regional, é capaz de sustentar a participação e o empenho das estruturas do Estado, agentes público-governamentais, empresários, universidades e outras instituições e organizações da sociedade civil organizada. A definição coincide com Veltz (1995) quando aponta que o processo de desenvolvimento sustentável do território requer: a) a competência de seus qua-

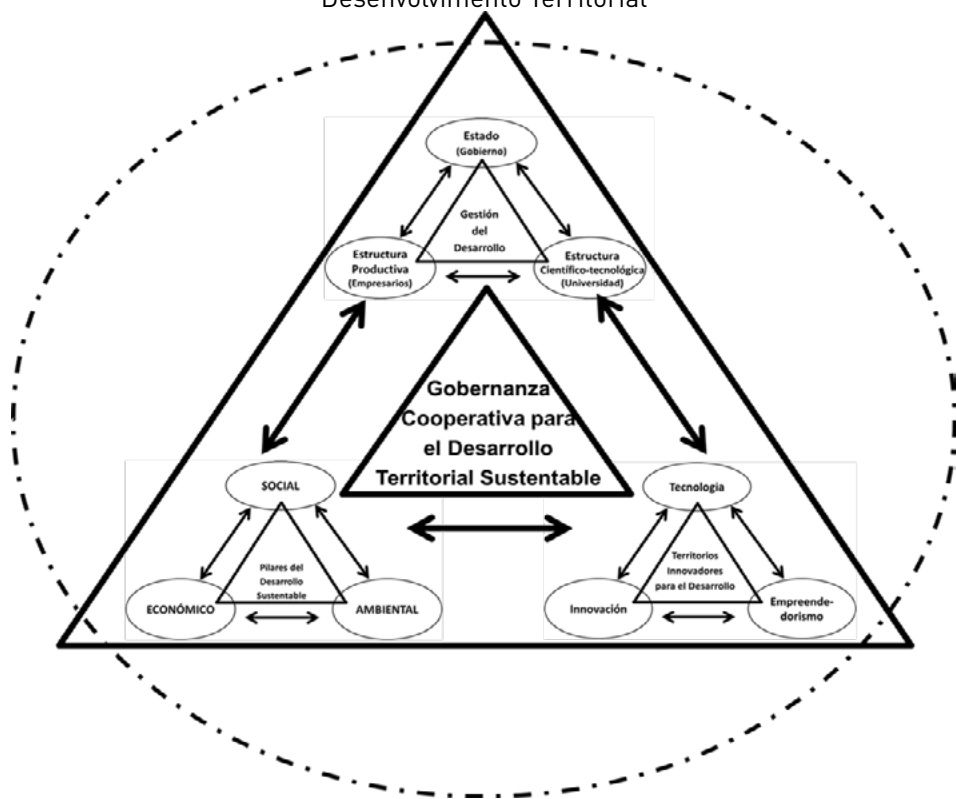
dros de ação coletiva e de liderança; b) competência local na constituição de redes internas e externas, de diferentes formas de organização social local; c) capacidade de construir uma visão de futuro em consenso; e; d) a densidade e qualidade da interação entre as lideranças com a presença de instituições sólidas e atuantes.

Sugere-se uma abordagem integrada e sistêmica dos três modelos discutidos acima: a) Gestão do Desenvolvimento baseada no “Triângulo do Sabato” (Estado, Indústria e Universidade); b) Gestão do desenvolvimento com base em territórios inovadores (tecnologia, inovação e empreendedorismo); e c) os Pilares do Desenvolvimento Sustentável (econômico, social e ambiental). A formulação de um novo construto que relaciona sistematicamente os três grupos de modelos, em que cada conjunto em particular previamente detalhado revela a combinação triangular que reconhece o intra (dentro de cada vértice), inter (entre os três vértices) e extra (entre cada vértice) relações.

Enfatiza-se a necessidade de reconhecer o conjunto de antecedentes, as referências conceituais, a complexidade das questões, a amplitude das relações envolvidas e o acúmulo de competências estratégicas e tecnologia superior. A abordagem individual de cada modelo tenderá a uma abordagem linear e simplificada em função da amplitude do assunto. Assim, associado ao contexto da sua trajetória histórico-evolutiva, a amplitude das relações e a variedade de fatores envolvidos para o desenvolvimento sustentável de uma região apresentam desafios adicionais, que sugerem uma abordagem combinada, sistêmica e interdependente, propondo a constituição de um novo construto de governança inovadora e territorial do desenvolvimento, conforme mostra a Figura 8.1.

Na análise do constructo, além de identificar objetivamente a combinação dos três conjuntos, em que cada um se baseia em sua própria conceituação, é possível verificar e identificar a combinação triangular, sinérgica e integrada, formando um conjunto inovador e diferenciado. Essa é uma proposta de construção de análise e gestão dos processos de desenvolvimento regional e territorial. O construto reporta-se ao papel e importância dos líderes que gerenciam os processos de desenvolvimento, atribuindo assimetrias entre a importância e as relações de causa e efeito. Coincide com o modelo do triângulo da sustentabilidade (modelo dos 3 D's) proposto por Mauerhofer (2008), sem, no entanto, enfraquecer com a atribuição de graus de importância e paradigmas disciplinares. Os processos, etapas e competências de gestão, inerentes à trajetória de desenvolvimento de regiões e territórios, podem agregar contribuições importantes de outros autores. No campo das ciências sociais aplicadas, incorpora a responsabilidade de propor um construto de governança cooperativa para o desenvolvimento territorial sustentável e que reconhece a possível refutabilidade, do ponto de vista do filósofo Karl Popper (1982), não podendo ser considerado um absoluto ou verdade definitiva.

Figura 8.1: Constructo de carácter cooperativo para a Gestão e Governança do Desenvolvimento Territorial



Fonte: elaboração dos autores, adaptado de Büttgenbender (2014).

O processo de desenvolvimento baseado na proposta de um constructo inovador de carácter cooperativo para a gestão e governança do desenvolvimento territorial diz respeito a um conjunto de estratégias que podem potencializar iniciativas promissoras do território.

Conforme detalhado no estudo, os conceitos de desenvolvimento variam ao longo do tempo e se sustentam em diferentes escolas e se refletem no âmbito do território em estudo: estratégia de modernização nos anos 1950; estratégia de dissociação na década de 1960; estratégia de avaliação de necessidades básicas na década de 1970; estratégia de

ajuste natural na década de 1980; estratégia de desenvolvimento sustentável na década de 1990; estratégia de governança global no final dos anos 1990; e as estratégias de médio alcance, dos pactos socioterritoriais e de constituição de regiões inovadoras, a partir de 2000. Nesse contexto, foram estabelecidos elementos constitutivos do desenvolvimento e que destacam as regiões capazes de investir e integrar pesquisa, ciência e tecnologia com os sistemas produtivos do território.

As bases do desenvolvimento sustentável na sociedade do conhecimento são identificadas nas estratégias voltadas para redes de cooperação que envolvem poder público (estrutura do Estado em todos os níveis), empresas (empresários), universidades (centros de pesquisa e desenvolvimento, escolas em todos os níveis) e organizações comunitárias (igrejas, ONGs, associações, cooperativas, sindicatos etc.).

A dinâmica da globalização ou globalização das competências estratégicas e tecnológicas aponta para o território na medida em que o processo de globalização condiciona a dinâmica econômica dos territórios/regiões/municípios/lugares. Como os territórios são impactados pelos atores locais, que estabelecem uma dinâmica de desenvolvimento territorial, constituindo territórios inovadores, estes podem potencializar suas competências de agregação de valor, gerando oportunidades de trabalho e renda, incorporando novas tecnologias aos sistemas produtivos.

Diante das assimetrias e discrepâncias que impactam na dinâmica de desenvolvimento do território em estudo e nos componentes do constructo apresentado, são propostas estratégias que podem potencializar iniciativas de desenvolvimento:

1. Composição de um pacto sócio territorial cooperativo regional, abrangendo lideranças do poder público (estrutura esta-

tal em todos os níveis), empresas (empresários), universidades (centros de pesquisa e desenvolvimento, escolas em todos os níveis) e organizações comunitárias (igrejas, ONGs, associações, cooperativas, sindicatos etc.), articuladas pelos Conselhos de Desenvolvimento Regional - Coredes.

2. Estratégia de aceleração do desenvolvimento por meio da qualificação, modernização e fortalecimento da gestão pública, com maior integração entre as políticas públicas, programas e projetos dos diversos entes federativos (federal, estadual e municipal) da região.
3. Estratégias de fortalecimento cooperativo, extensão tecnológica e produtiva, inovação, cooperação entre as cadeias produtivas presentes na região com estruturas de ciência e tecnologia, universidades, polos de inovação tecnológica e centros de geração, difusão e extensão tecnológica.
4. Projeto de investimento em expansão e modernização da infraestrutura logística, de comunicação e tecnologia
5. Promover o empreendedorismo cooperativo tecnológico-territorial, priorizando iniciativas produtivas com alto desempenho e valor tecnológico, estimulando a formação de alianças e redes locais de cooperação, intercooperação e redes de cooperação internacional baseadas no desenvolvimento e acumulação de competências produtivas e de inclusão econômica e social.
6. Ampliar os investimentos nos processos de educação e formação técnico-profissional e em cooperativismo e nas cooperativas, em todas as camadas da sociedade, combinando e

promovendo as iniciativas que vêm sendo desenvolvidas na região.

7. Oferecer propostas para o desenvolvimento das regiões, pautadas nos mecanismos de participação e concentração regional, políticas públicas, programas, projetos e recursos de indução e discriminação positiva dos processos de desenvolvimento.
8. Elevar os níveis de atratividade de empreendimentos e investimentos, formação e retenção de profissionais com competências tecnológicas e inovadoras, criando um ambiente empreendedor e um ambiente territorial inovador.

As estratégias propostas requerem a complementação de programas, projetos e ações no território em questão a partir do planejamento e da gestão estratégica do desenvolvimento regional com a participação ativa das cooperativas. A concretização das dinâmicas que permitem a aceleração dos processos de desenvolvimento sugere a elaboração de planos estratégicos de desenvolvimento. Esses planos são articulados e alinhados em diferentes combinações. Em relações horizontais, integrando regiões e territórios. Na dinâmica piramidal, vertical, integrando e alinhando planos estratégicos municipais e territórios e estes com as esferas estadual, federal e internacional. Nas relações transversais, os planos estratégicos devem produzir integração e alinhamento entre as prioridades e demandas do poder público; iniciativas produtivo-empresariais; das universidades e estruturas de ciência e tecnologia; e sociedade organizada. Da mesma forma, requerem novas alianças estratégicas entre cooperativas, promovendo a intercooperação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Avanços, inovações e mudanças na sociedade e nas organizações impactam as diversas concepções e conceitos de gestão. Os processos de desenvolvimento geram práticas cooperativas de promoção, gestão e governança cooperativa e intercooperativa. Representar e identificar as variáveis e seus impactos, aliado à competência estratégica e tecnológica para liderar e implementar iniciativas que promovam o desenvolvimento sustentável de uma região ou território constitui um dos pilares diferenciadores.

A partir do que foi apresentado, pôde-se conhecer o constructo inovador de caráter cooperativo para a gestão e governança do desenvolvimento territorial, de forma que os alicerces e bases do constructo permitem sua replicação em estudos de outras regiões e territórios. Novas motivações de pesquisa são geradas a partir do presente estudo, que reconhece sua amplitude e natureza.

No âmbito das cooperativas, as relações sociais, econômicas, culturais e ambientais são fortemente influenciadas pela dinâmica dos territórios. O desenvolvimento territorial das regiões requer a compreensão e o reconhecimento do papel e da trajetória histórica e evolutiva das contribuições das cooperativas. Considerando os avanços e transformações econômicas, sociais, tecnológicas e ambientais dos tempos atuais e futuros, confere ao movimento cooperativista uma relevância para promover a crescente inclusão econômica e social e a promoção do desenvolvimento territorial. Essas novas perspectivas, oportunidades e desafios ao cooperativismo, contemplando inclusão social e econômica, desenvolvimento territorial e sustentabilidade, indicam e sugerem prioridades no fortalecimento do sistema cooperativo, qualificação da gestão, maiores

investimentos na educação de seus associados, inovação produtiva e tecnológica, e a formação de novas e maiores alianças estratégicas de intercooperação e do sistema cooperativo com a sociedade.

No próximo capítulo, retornar-se-á ao *Coop Innovation Framework* e toda a bagagem intelectual acumulada até agora será utilizada para a análise macro da questão da Inovação em Cooperativas.

REFERÊNCIAS:

ALMEIDA, F. **Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BOISIER, S. Em busca do esquivo Desenvolvimento Regional: Entre a Caixa-preta e o projeto político. **Revista Planejamento e Políticas Públicas**, n. 13. Brasília: IPEA, 1996.

BRANDÃO, C. **Território e Desenvolvimento**: as múltiplas escalas entre o local e o global. São Paulo: Unicamp, 2007.

BÜTTENBENDER, P.L. **Prácticas innovadoras de gestión del desarrollo de región de frontera**: el caso de la Región del Noroeste del Estado do Rio Grande do Sul. (tese Doutorado em Administração). FCE/UNaM, 2014.

BÜTTENBENDER, P.L et al. Alianças estratégicas e práticas cooperativas que promovam a incluso e o desenvolvimento territorial: Proposta de um constructo de governança cooperativa e territorial. **Redes** (St. Cruz Sul, Online), v.25, Ed. Especial, 2020.

DAGNINO, R. A Relação Universidade-Empresa no Brasil e o “Argumento da Hélice Tripla”. **Revista Brasileira de Inovação**, v.2, n.2, 2003.

DALLABRIDA, V.R. (Org.) **Governança territorial e desenvolvimento**: descentralização político-administrativa, estruturas subnacionais de gestão do desenvolvimento e capacidades estatais. Rio de Janeiro: Garamond, 2011.

DALLABRIDA, V.R.; ZIMERMANN, V.J.; BÜTTENBENDER, P.L.; BIRKNER, W.M.K. Gestão Pública Descentralizada e Estruturas Subnacionais de Gestão do Desenvolvimento. In: Hermany, R. **Gestão local e políticas públicas**. Santa Cruz do Sul/RS: Instituto Pe. Reus/UNISC, 2010. p.373-402.

DIAS, R. **Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

DRUCKER, Peter. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Thompson, 1998.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R; LOWE, A. **Management Research: an introduction**. London: Sege Publications, 1991.

ELKINGTON, J. **Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**, Stony Creek, CT: New Society Publishers, 1998.

ETZKOWITZ, H. **Hélice Tríplice: universidade-indústria-governo: inovação em ação**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

FERNÁNDEZ, V.R. **Desarrollo regional, espacios nacionales y capacidades estatales: redefiniendo el cenário global-local**. Santa Fé (AR): Ediciones UNL, 2003.

FERNÁNDEZ, V.R.; AMIN, A.; VIGIL, J.I. **Repensando el desarrollo regional**. Contribuciones globales para una estrategia latinoamericana. BAs: Miño y Dávila, 2008.

FIGUEIREDO, P.N. **Gestão da Inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

FISCHER, T. **Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação**, Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

JULIEN, P.A. **Empreendedorismo Regional e economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

LOPES, R. **Competitividade, Inovação e Territórios**. Oeiras (PT): Celta, 2001.

MAUERHOFER, V. 3-D Sustainability: an approach for priority setting in situation of conflicting interests towards a sustainable development. **Ecological Economics**, v. 64, 2008. p. 496-506.

MÉNDEZ, R. Difusión de innovaciones en sistemas productivos locales y desarrollo territorial. In: **III Congreso Internacional de la Red SIAL** "Alimentación y Territorios", Universidad Internacional de Andalucía, España. 2006.

PETERS, G.; PIERRE, J. Governance without Government? Rethinking Public Administration. **Journal of Public Administration Research and Theory**: J-PART, Vol. 8, No. 2, Apr./1998, pp. 223-243.

POPPER, K.R. **Conjecturas e refutações**. Tradução de Sérgio Bath. Brasília: UnB, 1982.

SACHS, I. **Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado**. RJ: Garmond, 2004.

SEN, A. **Desenvolvimento como Liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SIEDENBERG, D.R., BÜTTENBENDER, P.L.; ALLEEBRANDT, S.L. Detalhamento de um Modelo de Planejamento Estratégico Terriotiral In: SIEDENBERG, D.R. **Fundamentos e Técnicas de Planejamento Estratégico Local/Regional**. Santa Cruz do Sul/RS: Unisc, 2010.

THEIS, I.M. Globalização e planejamento do desenvolvimento regional: o caso do Vale do Itajaí. In: SIEBERT, C. (Org.). **Desenvolvimento regional em Santa Catarina**: reflexões, tendências e perspectivas. Blumenau: Codesc & Edifurb, 2001. p. 213-244.

VAINER, C. As escalas do poder e o poder das escalas: o que pode o poder local? **Cadernos do IPPUR**, ano XVI, n. 1, Número especial, Planejamento e território: ensaios sobre a desigualdade. 2002.

VEIGA, J.E. **Desenvolvimento sustentável**. O desafio do Século XXI. SP: Garmond. 2006.

VELTZ, P. **Des Territoires pour Apprendre et Innover**. Paris: Editions de l'Aube, 1995.

PARTE III

GESTÃO DA INOVAÇÃO EM COOPERATIVAS: *COOP INNOVATION FRAMEWORK 2.0*

CAPÍTULO 9: COOP INNOVATION FRAMEWORK 2.0

Dr. Alexandre Garcia

Dr. Deivid Ilecki Forgiarini

Dra. Cinara Neumann Alves

Dr. Paulo Cassanego Jr.

Dados os oito capítulos apresentados até então, com toda a bagagem teórica e prática discutida, agora se chega à reta final, que é a entrega fundamental deste livro. Para a exposição didática adequada, este capítulo seguirá os quatro passos da *Design Science Research* – DSR, apresentados no Capítulo 2 e detalhados na Figura 2.2. Tal figura explicita que a DSR possui quatro etapas: Identificação do problema, Intervenção, Avaliação e Reflexão e Aprendizagem.

Problematizando o *Coop Innovation Framework*

O segundo capítulo deste livro relatou a intervenção em uma Cooperativa e a construção do *Coop Innovation Framework*: “Conceitos e Objetivos”, “Método”, “Comunicação”, “Estratégia”, “*Open Innovation*”, “Intercooperação”, “Cultura para Cooperação”, “Educação, Formação e Informação”, e “Resultados para o Cooperado”. O processo de construção e refinamento do *framework* se deu em 2018 e em 2019, logo após a aceitação de financiamento da pesquisa por parte do CNPq e do SESCOOP e SESCOOP-RS. A Cooperativa, como explicado em Forgiarini et al (2018), é uma cooperativa de infraestrutura. A regulação pela Agência Nacional de Energia Elétrica - Aneel, os objetivos finalísticos, o sistema de concessão, entre outros elementos são características peculiares desse ramo. Contudo, a proposta não era se limitar a um único ramo. A intervenção em cooperativas de outros ramos permitiria avaliar a aplicabilidade do modelo em diferentes contextos e cenários. Nesse sentido e atentos à chamada de projetos do CNPq já mencionada, foi construída a proposta que objetivou o refinamento do modelo “Sistema de Inovação para Cooperativas” (*Coop Innovation Framework*), aplicando-o em quatro cooperativas do Rio Grande do Sul.

Considerando a limitação de recursos disponibilizados pelo programa do CNPq, foram definidos os ramos com maior representatividade, seja de cooperados, funcionários e cooperativas. Essa forma de priorização gerou a seguinte tabela:

Tabela 9.1 –Priorização conforme a representatividade no sistema cooperativista gaúcho

	COOPERATIVAS	COOPERADOS	EMPREGADOS
<i>Totais no Rio Grande do Sul</i>	455	3.060.000	68.300
<i>Agropecuário</i>	134	334.200	38.500
<i>Crédito</i>	87	2.100.000	11.900
<i>Transporte</i>	81	9.700	330
<i>Saúde</i>	59	24.400	11.200
<i>Infra</i>	38	544.200	3.200
	399	3.012.500	65.130
<i>Representação dos ramos Participantes da pesquisa</i>	0,88	0,98	0,95

Fonte: elaboração própria com base nos dados de OCERGS (2021).

A Tabela 9.1 mostra os cinco ramos mais representativos no Rio Grande do Sul, que foi o território de análise. Como a pesquisa iniciou com o Ramo Infraestrutura, coube aos pesquisadores buscar fazer a aplicação nos outros quatro ramos, ou seja: Saúde, Agropecuário, Transporte e Crédito (uma por ramo). A representatividade foi em torno de 90% nos três critérios, conforme descrito na tabela 9.1.

Após o refinamento do *Coop Innovation Framework* (Forgiarini et al 2018) e da contemplação do projeto junto à chamada 007/2018 do CNPq, deu-se a consolidação teórica do Artefato. Dado esse passo, iniciou-se o processo de escolha das cooperativas participantes do projeto por meio de edital lançado em agosto/2019. O edital² dispunha os seguintes requisitos para inscrição:

As cooperativas que desejarem participar da seleção

2 A notícia do lançamento do edital e o edital podem ser localizados no link: <<https://escoop.edu.br/professor-da-escoop-seleciona-cooperativas-para-projeto-de-inovacao/>>.

devem enviar um e-mail manifestando o seu interesse para coopinovacnpq@gmail.com com as seguintes informações:

- Nome da cooperativa e município;
- Número de cooperados e colaboradores;
- Por que deseja participar do projeto? (SISTEMA DE INOVAÇÃO PARA COOPERATIVAS: SELEÇÃO, 2019).

O edital também informava a contrapartida da cooperativa, caso fosse selecionada para participar do projeto.

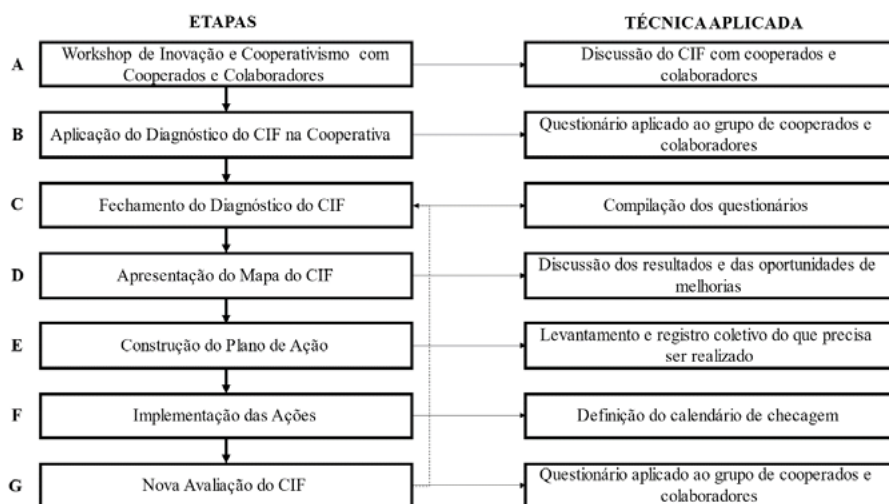
- Custear o transporte da equipe até a cooperativa;
- Fornecer a estrutura necessária para realização das atividades;
- Indicar um responsável pelo projeto que deverá acompanhar todas as atividades. (SISTEMA DE INOVAÇÃO PARA COOPERATIVAS: SELEÇÃO, 2019).

Após o recebimento das inscrições, a equipe do projeto se dedicou a fazer a seleção. Ao longo do mês de setembro, as cooperativas foram comunicadas sobre o resultado do processo e, entre os meses de outubro e dezembro, foram realizadas as primeiras reuniões com as lideranças das cooperativas para alinhamento do calendário de execução, bem como o aceite das cooperativas aos termos e condições do projeto.

Aplicando o *Coop Innovation Framework*

Para a operacionalização da inovação nas cooperativas, o presente capítulo propõe um roteiro em sete etapas, que são baseadas no Sistema de Inovação para Cooperativas, de acordo com a Figura 9.1.

Figura 9.1: Etapas do *Coop Innovation Framework* nas Cooperativas



Fonte: elaborado pelos autores.

Na figura 9.1, são apresentadas as etapas da implantação do *Coop Innovation Framework* - CIF:

Etapa A) O *framework* utilizado difere do apresentado em Forgiarini et al (2018), pois a experiência da intervenção na primeira cooperativa indicou a necessidade de termos um *workshop* sobre Cooperativismo, uma vez que muitos agentes, sejam cooperados e/ou colaboradores, apresentaram baixo índice de compreensão deste termo. Esse foi um primeiro achado importante para a pesquisa. A proposta foi criar um instrumento de Gestão da Inovação em Cooperativas a partir das características do

cooperativismo. Contudo, destaca-se as necessidades de as próprias cooperativas compreenderem o que é o cooperativismo para apontar suas peculiaridades como fonte de vantagem competitiva. Além do *workshop* sobre cooperativismo, foi realizado também o *workshop* de inovação com o objetivo despertar nos cooperados e colaboradores o senso crítico em relação à inovação como forma de gerar vantagem competitiva para a cooperativa. A execução dessa etapa se deu por meio de uma apresentação dos conceitos do *Coop Innovation Framework* - CIF de forma prática, simples e na linguagem dos colaboradores e cooperados.

Etapa B) Deu-se a aplicação do diagnóstico da inovação na cooperativa: o objetivo dessa etapa foi levantar os pontos fortes, as oportunidades de melhoria e as prioridades da cooperativa no que tange aos aspectos do Sistema de Inovação para Cooperativas. A realização dessa etapa se deu por meio da aplicação do questionário que avalia cada um dos parâmetros da Gestão da Inovação em Cooperativas, com base no CIF. Para isso, foram selecionados colaboradores de todas as áreas da cooperativa, bem como cooperados, gerando uma amostra diversa. O papel desse grupo foi responder ao questionário individualmente e em grupo, dando suas respectivas visões sobre os temas abordados.

Etapa C) Fechamento do diagnóstico do CIF: o objetivo dessa fase foi identificar as prioridades para a estruturação do CIF na cooperativa. A matéria-prima para esse trabalho foram as respostas do questionário aplicado na Etapa B, que foram compiladas e geraram um mapa resumido.

Etapa D) Apresentação do mapa CIF da Cooperativa para o grande grupo de colaboradores e cooperados: o objetivo dessa etapa foi tornar conhecido o cenário de inovação e da identidade cooperativa. Isso

foi feito com a expectativa de que os envolvidos se comprometessem com a construção de um cenário mais inovador. Considerando as idiosincrasias da cooperativa, essa etapa foi crucial, pois as ações em prol da inovação dependerão do apoio e da ação dos agentes (cooperados, funcionários e dirigentes).

Etapa E) Construção do plano de ação: o objetivo foi a geração de um plano de ação, com etapas, prazos e responsáveis, que gerará melhoria da posição inovadora da cooperativa. Esse plano foi construído em conjunto com o grupo de trabalho, o qual ficou responsável pela execução.

Etapa F) Início da implementação das ações e criação de um cronograma de avaliação da execução: o objetivo foi implementar o plano e, ao longo do tempo, verificar os resultados, dificuldades e, eventualmente, alterar as rotas de implementação de acordo com a experimentação em curso.

Etapa G) Nova avaliação do CIF: o objetivo dessa fase foi, após um período adequado, reavaliar a inovação na cooperativa. Com isso, analisar as melhorias que ocorreram na postura inovadora dessa cooperativa. Isso foi feito da mesma forma que a Etapa B. Percebe-se que, na etapa G, há uma seta que a vincula à etapa C, isso é útil porque a segunda avaliação alimentou o processo contínuo e sistemático de melhoria da cooperativa na trajetória de inovação.

Explicado o processo geral, nas próximas etapas serão descritas as peculiaridades da intervenção em cada uma das cooperativas participantes.

Intervenções nas Cooperativas participantes do projeto

As intervenções nas cooperativas ocorreram entre o final de 2019 e ao longo do ano de 2020. As cooperativas foram denominadas aleatoriamente de Cooperativa 1; 2; 3 e 4. Em todas as intervenções, participaram cooperados e colaboradores, entre estes, dirigentes e gestores. As intervenções começaram com a realização de um “*Workshop* de Inovação e Cooperativismo com Colaboradores e Cooperados”. O segundo processo, a Etapa B, consistiu na aplicação do diagnóstico do CIF nas cooperativas. Foram realizados questionários individuais e em grupo.

A etapa C consistiu no fechamento do diagnóstico do CIF após a compilação das respostas obtidas nos questionários aplicados. Esse fechamento gerou um mapa situacional da inovação na cooperativa, baseado na percepção dos agentes. Um exemplo desse diagnóstico pode ser conferido na figura abaixo, referente ao diagnóstico da Cooperativa 1:

Figura 9.2: Diagnóstico Inicial *Coop Innovation Framework* Cooperativa 1



Fonte: elaboração dos autores.

Para efeitos didáticos, utiliza-se cores simbólicas na figura. A cor verde significa o atendimento aos requisitos do pilar referido. A cor amarela indica um nível intermediário de atendimento e a cor vermelha caracteriza o não atendimento ao tópico. No caso da Cooperativa A, a percepção geral dos grupos dos agentes é de carência em todos os pilares do CIF, conforme indicado pela cor vermelha predominante na figura. O diagnóstico acima foi apresentado à Cooperativa 1, bem como os respectivos diagnósticos às demais cooperativas na Etapa D “Apresentação do Mapa do CIF”, quarto passo de aplicação do projeto.

Após a apresentação do diagnóstico às cooperativas e devidas discussões sobre os resultados, como eles foram construídos e qual embasamento teórico-metodológico foi utilizado, iniciou-se a Etapa E. Essa etapa consiste na “Construção do Plano de Ação”, em que os cooperados e colaboradores conjuntamente são convidados a levantar e

registrar o que precisa, e pode, ser feito a partir do diagnóstico anteriormente apresentado. Esse processo foi realizado a partir da divisão de grupos de trabalho que, no primeiro momento, indicam diversas ideias possíveis de projetos a serem realizados que contemplem os pilares do CIF. Posteriormente, esses grupos foram divididos de forma heterogênea e conforme a afinidade dos agentes aos pilares do CIF. Nessa fase, os grupos selecionaram as ideias que seriam desenvolvidas por eles ao longo do projeto, de forma que desenvolveram um plano de ação para cada projeto.

A partir desse momento, foi formado um calendário de encontros de checagem dos pesquisadores junto às cooperativas, de forma que os grupos pudessem sanar dúvidas e explicar sobre o andamento dos projetos na cooperativa. A etapa F, “Início da Implementação das Ações”, ocorreu a partir deste momento e ao longo deste calendário de checagem.

A etapa G, “Nova Avaliação do CIF”, consistiu na realização do novo diagnóstico. Foram aplicados novamente os questionários (individuais e em grupo) de forma que fosse possível identificar as novas percepções sobre a gestão da inovação nas cooperativas participantes. Ilustra-se esse novo diagnóstico a partir do exemplo da Cooperativa A, conforme figura abaixo:

Figura 9.3: Diagnóstico Final Coop Innovation Framework Cooperativa A



Fonte: elaborado pelos autores.

Este diagnóstico, fruto da Etapa G, foi apresentado para a cooperativa e evidencia a mudança nas percepções dos agentes no tocante à gestão da inovação nas cooperativas. No exemplo apresentado, a Cooperativa 1 apresenta uma melhora nos indicadores, evidenciada pela cor verde, amarela e alguns toques de azul, que é a cor que representa atendimento aos requisitos. Enfim, a comparação das figuras 9.2 e 9.3 explicita o crescimento ocorrido na cooperativa no que tange ao tema da inovação.

A Pandemia causada pela COVID-19 afetou a aplicações nas outras cooperativas. A Cooperativa 1 conseguiu completar a intervenção, pois organizou-se para fazer o processo de acompanhamento de forma remota, contudo, este processo não aconteceu exatamente igual nas 2, 3 e 4.

Na cooperativa 2, foram realizadas as etapas A, B, C, D, ou seja, foram feitos os *workshops* sobre Cooperativismo e Gestão da Inovação; foram levantados os dados, compilados e apresentados de forma

a explicitar o diagnóstico da gestão da inovação da organização. Esse processo deixou claro que a cooperativa estava em um estágio inicial quanto ao conhecimento de gestão da inovação e sobre cooperativismo. Chamou a atenção o desconforto dos líderes da organização no que se referiu à presença de representantes de várias áreas da cooperativa, seja de colaboradores e cooperados. Aparentemente havia o entendimento de que o tema da inovação deveria estar restrito apenas a áreas da alta gestão. Esse ponto vai de encontro ao que consta em Tidd, Bessant e Pavitt (2008) e OECD (2018), que explicitam que a Inovação deve ser incentivada em todas as áreas da organização para assim se criar a postura inovadora. A Cooperativa 2, dado a situação agravada pela pandemia, não conseguiu se organizar para avançar para as próximas etapas.

A cooperativa 3 conseguiu fazer as etapas A, B e C. Já a etapa D, que seria a apresentação do diagnóstico, estava prevista exatamente na segunda semana de março de 2020 e foi justamente quando os eventos presenciais foram cancelados. A Cooperativa decidiu aguardar a volta dos eventos presenciais e como essa retomada não ocorreu até a edição deste livro e conclusão do projeto do CNPq fez com que a iniciativa acabasse sendo descontinuado. A cooperativa 3 também demonstrou estar em um estágio inicial quanto ao cooperativismo, contudo em uma situação ligeiramente melhor sobre gestão da inovação do que a cooperativa 2. Um ponto de destaque foi o fato do colaborador que estava liderando o processo de intervenção deixar a organização. Isso afetou negativamente o processo, o que reforçou o papel da liderança, conforme Yang e Lew (2020) discutem.

Na cooperativa 4, foram feitas as etapas A, B, C, D. Nesse caso, demonstrou-se um estágio inicial quanto ao conhecimento de gestão da

inovação e sobre cooperativismo. Nessa cooperativa, a pandemia não foi um problema para seguir a aplicação. Contudo, o destaque ficou novamente com o baixo comprometimento da liderança com o processo fazendo com que a cooperativa optasse por outras atividades, uma vez que o processo demanda tempo e entendimento. O comprometimento da liderança e outros achados no processo de intervenções nas cooperativas foram debatidos no grupo de pesquisa, conforme tópico a seguir.

Novas Percepções a partir do Grupo de Pesquisa de Gestão da Inovação em Cooperativas

Como já referido, as primeiras aplicações começaram ainda em 2019, as outras intervenções iniciaram em fevereiro de 2020. Isso levou à reflexão e, então, à necessidade de criar um grupo de pesquisa para que se pudesse discutir os resultados colhidos das intervenções de uma maneira multidisciplinar. Sendo assim, em março de 2020, foi criado o grupo de pesquisa com profissionais e acadêmicos de diversas cooperativas e instituições de ensino, a fim de debater os resultados colhidos das intervenções, aliado a outras entregas que os pesquisadores poderiam contribuir.

Foram feitos encontros mensais de março de 2020 até abril de 2021, em que os pesquisadores trouxeram temas que, ao serem relacionados e debatidos com o *Coop Innovation Framework*, acabaram por enriquecê-lo e revelaram possíveis fragilidades do primeiro modelo. Esse processo foi importante para uma análise mais diversa e completa do *framework*.

Foram percebidos inúmeros desafios ao longo das aplicações. Percebeu-se a importância do comprometimento da liderança para que projetos de transformações culturais, tais como o proposto, fossem efetivados. Projetos dessa natureza requerem tempo, ou seja, demandam

que as atividades dos colaboradores sejam readequadas e cabe às lideranças e chefias estarem a par disso, pois novas atividades ingressarão na rotina de trabalho das pessoas envolvidas neste projeto de transformação cultural (tal como é o *Coop Innovation Framework*). Esse ponto é fundamental para o sucesso deste projeto.

Eventualmente, as funções dos funcionários, e mesmo cooperados, podem estar projetadas para maximizar o tempo de trabalho sem haver espaços na agenda para projetos de inovação. Nesse sentido, é fundamental que as chefias e lideranças estejam envolvidas no processo.

O grupo de pesquisa refletiu sobre isso e trouxe uma série de sugestões que podem contribuir com o processo de desenvolvimento da gestão da inovação em cooperativas. Discutiu-se a convergência do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas -PDGC como um primeiro caminho para a gestão da inovação. Também se discutiu a importância da cultura Lean e o uso de dados para o desenvolvimento gerencial da cooperativa como um caminho que dê sustentação à construção dessa nova cultura. O Centro de Serviço Compartilhado - CSC também permite a redução de tempo em atividades, eliminando os retrabalhos, seja dentro da própria organização, entre unidades da organização, ou mesmo em uma lógica interorganizacional.

O grupo de pesquisa, além de contribuir com um dos elementos gerenciais de nível tático, também debateu pontos de nível estratégico, como Gestão por Propósito e a Governança Cooperativa para o Desenvolvimento Territorial.

Empresas mercantis possivelmente buscam inovação para maximizar o lucro. Também se vê empresas mercantis que entendem o lucro como um resultado da entrega do seu propósito para a comunidade e

sociedade, contudo, em geral, as empresas são avaliadas pelo seu sucesso econômico, ou seja, pelo lucro gerado.

Partindo do paradigma do cooperativismo, apresentado no Capítulo 1, as cooperativas devem ser avaliadas por sua capacidade de desenvolver o cooperado. Sendo assim, a inovação na cooperativa deve trazer melhora de vida ao cooperado - foi nesta linha que o grupo de pesquisa debateu a Gestão por Propósito em cooperativas.

O cooperativismo orienta as cooperativas a desenvolverem a comunidade no entorno da organização e, por isso, o grupo também discutiu o papel das cooperativas no desenvolvimento territorial, e como a inovação organizacional pode desenvolver a própria região, uma vez que o cooperado faz parte desse território também.

Os debates do grupo de pesquisa de forma integrada às intervenções nas cooperativas contribuíram para construção do *Coop Innovation Framework 2.0*, debatido na próxima sessão.

Reflexão e Aprendizagem

Seguindo os passos da DSR, após as etapas de Identificação do problema, Intervenção, e Avaliação descritas até aqui, pode-se tratar da Reflexão e Aprendizagem.

Dessa forma, é apresentado, nesta seção, um novo *framework* para o *Coop Innovation Framework*, classificado de 2.0, o qual será descrito abaixo.

O CIF 2.0 inspira-se no *Coop Innovation Framework* original, apresentado no Capítulo 2, porém o conteúdo de cada parte do *framework* mudou. Os dois fatores geradores da modificação foram: i) o aprendizado

advindo das aplicações práticas em cooperativas; e ii) o aprendizado teórico derivado do grupo de pesquisa que originou a construção deste livro. Assim, a Figura 9.4 apresenta o novo *framework*.

Figura 9.4: Coop Innovation Framework 2.0 (CIF 2.0)



Fonte: elaborado pelos autores.

Nesta figura, pode-se perceber que o ponto central agora é a Identidade Cooperativa. Tal proposição se dá em função de todo o aprendizado

teórico derivado do Capítulo 1 deste livro, no qual se compreende o Cooperativismo como um modelo econômico, uma forma de ver o mundo diferente do Mercantilismo, Capitalismo e do Socialismo. Entende-se que o paradigma cooperativista é outro. Dessa maneira, o que se propõe é que a Identidade Cooperativa esteja no centro da estrutura, sendo o ponto elementar para a existência desse paradigma. Considera-se que tal identidade compreende os sete princípios do cooperativismo: “Adesão Voluntária e Livre”, “Gestão Democrática pelos Associados”, “Participação Econômica dos Associados”, “Autonomia e Independência”, “Educação, Formação e Informação”, “Intercooperação” e “Compromisso com a comunidade”. A partir desse posicionamento, o que se propõe é que a Gestão da Inovação em Cooperativas seja efetivamente algo “cooperativista”. Se dê pautada nos sete princípios e que as cooperativas partam do seu entendimento para, assim, buscar-se os objetivos alinhados a eles. Em outras palavras, ao se basear nos princípios, a Gestão da Inovação será direcionada para melhorar a vida do cooperado.

O fator inicial do *framework* é, seguindo a “lógica horária” do desenho, o que se chamou de “Objetivos e PDGC”. O que se propõe aqui é que, inicialmente, a cooperativa faça uma reflexão sobre “quais seus objetivos com a inovação”, como já abordado no parágrafo anterior. A partir dos objetivos, sugere-se que o primeiro passo seja o Programa de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas – PDGC, que é aqui, neste livro, discutido detalhadamente no Capítulo 3. Tal programa é entendido como basilar para a gestão de uma cooperativa, algo que precede qualquer outra iniciativa metodológica e prática. A partir da utilização do PDGC, espera-se que todo processo de Gestão da Inovação será mais viável, aplicável, orgânico e com maiores chances de se obter sucesso e bons resultados. Enfim, o Capítulo 3 proporcionou a modificação do modelo e gerou o *insight* acerca do que pode ser o passo inicial para um processo inovativo.

Na sequência, o *framework* traz o fator “Estratégias Contemporâneas”. Essa proposição se deu a partir da reflexão do que se tinha no modelo anterior (Estratégias e Planos), somando-se aos Capítulos 5 e 6. Tais escritas tratam respectivamente da Gestão de Dados e dos Centros de Serviços Compartilhados - CSCs. O *upgrade* no *framework* se deve à percepção de que sempre haverá uma fronteira estratégica para a cooperativa. Perceber isso dependerá da sensibilidade e atenção ao que está em pauta no momento. Na atualidade em que este livro é escrito, a Gestão de Dados é uma estratégia de diferenciação, como citado pelos autores do Capítulo 5. Já os CSCs se mostram como uma oportunidade para as cooperativas buscarem ainda mais a melhoria da vida dos cooperados, com estruturas modernas, eficientes, a um custo sustentável. Estes dois capítulos (5 e 6) trazem dois pontos estratégicos que abrem a perspectiva de que sempre haverá algo “contemporâneo” - e que as cooperativas aspirantes à inovação devem estar atentas a tais movimentos.

O próximo fator que, no *framework*, aparece como basilar, isto é, está no elo de sustentação de todo o modelo, é o que se resolveu chamar de “Ecossistema *Startup* Tecnológico”. Tal *insight* se deu a partir da análise e reflexão sobre o constructo proposto no Capítulo 8 e resumido na Figura 8.1. Tal proposta estrutura a Gestão e Governança para o Desenvolvimento Territorial a partir da lógica cooperativa.

O constructo proporcionou a percepção de que o triângulo “Tecnologia – Empreendedorismo – Inovação” era inexistente no modelo original do *Coop Innovation Framework*, havendo aí oportunidade de melhoria. Além disso, a ideia de se ter a cooperação como catalisadora do desenvolvimento da região proporciona a percepção da urgência em se sugerir às cooperativas que se insiram em Ecossistemas Tecnológicos. Caso eles ainda não existam em suas regiões, sejam então as cooperati-

vas os agentes de proposição de tais ecossistemas. Esses ambientes podem ser criados e geridos a partir da lógica da *Triple Helix*, apresentada e discutida no Capítulo 8, e que posiciona o tripé “Governo, Empresa e Universidade” como fatores fomentadores do desenvolvimento.

Além disso, o termo “*startup*” no título do fator propõe explicitar o protagonismo desse tipo de negócio no mercado tecnológico e inovador atual. Segundo Garcia (2019), existe ainda um debate conceitual sobre “o que é *startup*”, porém, ao se analisar os escritos básicos da área, pode-se concluir e posicionar que *startup* é um negócio pautado em três fatores: tecnologia (uso e aplicação tecnológica), escalabilidade (estratégia de crescimento rápido sem a dependência de recursos físicos) e experimentação de modelos de negócio (busca constante de novas formas e alternativas de se posicionar e operar no mercado) (GARCIA, 2019). Nessa linha, é mandatário que as cooperativas se aproximem desse tipo de empresa que, via de regra, já está em ecossistemas de inovação. Caso ainda não esteja, provavelmente possui interesse em se vincular a estruturas desse tipo. Mas quais vantagens as cooperativas poderiam ter ao se conectarem com *startups*? É simples de responder isso. O que ocorre é que as *startups* estão sendo tratadas como os agentes rápidos e dinâmicos da inovação, e empresas dos mais variados portes e setores veem nelas a oportunidade de buscar inovação e tecnologia de forma ágil e atualizada. A partir de convênios, contratos, parcerias e demais mecanismos, pode haver a aproximação das cooperativas com as *startups*, o que pode ser benéfico para esses dois agentes. Enfim, o fator “Ecossistema *Startup* Tecnológico” se mostra como um “ponto de virada” para a inovação nas cooperativas, que, talvez em algum momento do passado, pudesse ter sido entrópica, mas agora, claramente, deve ser direcionada para o meio externo.

Dando andamento ao *framework*, pode-se perceber o fator “Liderança e Propósito”, também inexistente no modelo original do *Coop Innovation Framework*. A criação desse fator se deu a partir de dois *inputs* centrais: 1º. a experiência prática nas cooperativas que foram *case* do projeto. Ali se percebeu claramente que um dos principais fatores de sucesso foi a liderança (como já descrito na seção Avaliação). 2º. a reflexão proporcionada pelo Capítulo 7, ao posicionar a Gestão por Propósito em Cooperativas como algo que ajuda na cultura organizacional cooperativa. Ao se analisar esses dois *inputs*, percebeu-se que há a necessidade de se considerar a liderança e o propósito como aspectos críticos que podem contribuir para a construção do ambiente propício à inovação pautada pelo cooperativismo.

O fator “Melhoria Contínua (*Lean*)” do *framework* chama a atenção para que o modelo de inovação, seja ele qual for, precisa ser pautado pela lógica da “não finalização”, isto é, não se deve buscar “concluir” o modelo. É interessante se operar em algo como um “módulo beta” e, assim, estar aberto à melhoria. O Capítulo 4 trouxe a este livro os conceitos do *Lean Manufacturing* e explicitou a variedade de setores que o conceito já opera, por exemplo: *Lean Healthcare; Lean Management; Lean Supply Chain; Lean Services; Lean 6 Sigma; Lean Office; Lean Green* e, recentemente, o *Lean Startup*. Como explicado no referido capítulo, as cooperativas pertencem a setores que já possuem a lógica *lean* avançada, então sua apropriação parece importante e com potencial de contribuir para a jornada inovadora. Enfim, a melhoria contínua citada no título desse fator deixa claro que a gestão da inovação deve buscar evolução constante, respeitando os princípios cooperativistas. Ao se analisar o *Coop Innovation Framework*, exposto no Capítulo 2, e o CIF 2.0, apresentado no atual capítulo, o que se tem é uma clara aplicação da melhoria contínua.

Já o fator “Resultados para o Cooperado” foi mantido como no modelo original, que, como já explicitado fortemente no Capítulo 1 e lembrado ao longo dos demais capítulos, deve ser o objetivo da cooperativa.

Assim, o CIF 2.0 se apresenta como um *framework* evoluído pela aplicação prática e pelos estudos teóricos. O que se espera é que os estudiosos e gestores de cooperativas possam utilizar esse instrumento para buscar o que foi citado lá na apresentação executiva como o objetivo deste livro, que é **gerar aprendizado, reflexão e te conduzir para a aplicação da inovação em sua cooperativa.**

Por fim, resgatando Henry Mintzberg e sua parábola do livro “Safari de Estratégia”, eis agora o objeto todo, completo e disponível. Isso só foi possível porque você passou pelas partes (capítulos). Então, parabéns pela iniciativa de buscar insumos para a inovação em sua cooperativa!

REFERÊNCIAS:

FORGIARINI, D., GARCIA, A., CALZOLAIO, E., MENDINA, H., ANTUNES, J. **Construindo uma postura inovadora em cooperativas.** Competência. Porto Alegre, v.11, n.2, 2018.

GARCIA, A. S. **Technology Roadmapping para Startups:** um método para elaboração de Estratégias de Negócio, Porto Alegre. Thesis (PhD in Business Administration) School of Management and Business, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2019.

TIDD, J., BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.



SESCOOP/RS

Serviço Nacional de Aprendizagem do
Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul

PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO

- Adesão voluntária e livre
- Gestão democrática pelos associados
- Participação econômica dos associados
- Autonomia e independência
- Educação, formação e informação
- Intercooperação
- Compromisso com a comunidade

INOVAÇÃO EM COOPERATIVAS

Alexandre Garcia | Deivid I. Forgiarini | Cinara N. Alves
Cíntia Bicca | Michele Paz | Júlio César de Lima
Márcio Preuss | Juliana Sausen | Daniel Baggio
Pedro Büttendbender | Bruno Büttendbender | Paulo Cassanego Jr



SESCOOP/RS
Serviço Nacional de Aprendizagem do
Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul