

MELHORIA DO PROCESSO DE COLETA SELETIVA NO MUNICÍPIO DE SÃO CARLOS-SP ATRAVÉS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COOPERATIVA COOPERVIDA

Isadora A. Tabarin^a, Pedro S. Ferrão^a, Ighor G. Lameira^a, Guilherme B. G. Fonseca^a, Lara C. Rodrigues^a

^a Equipe de Trabalho e Apoio à Promoção da Economia Solidária - Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo, São Carlos, São Paulo, Brasil.

*isadora.tabarin@usp.br; pedro.ferrao94@gmail.com; ighorlameira@hotmail.com; guilhermebgfonseca@gmail.com; laracorrearo@hotmail.com.

Resumo: O trabalho em questão teve como objetivo elaborar um plano de melhorias a fim de remediar os problemas identificados na Coopervida, uma cooperativa de catadores de materiais recicláveis em São Carlos-SP, que conta com 48 cooperados e é fruto da junção de três cooperativas do mesmo ramo. Eles realizam a coleta em cerca de 30% da cidade e são responsáveis pelos quatro Ecopontos disponíveis no município. O plano parte das demandas dos próprios cooperados e visa resolver problemas na área ambiental, econômica, produtiva, construção de imagem, entre outras. Uma das necessidades da cooperativa é o aumento da área de coleta na cidade. Essa ação diminuiria o material reciclável disposto no aterro, causando um impacto ambiental positivo para a cidade e melhoraria o poder de venda da cooperativa, aumentando a segurança financeira dos cooperados. Além disso, os cooperados não possuem equipamentos de segurança, a divisão das tarefas é desorganizada, as rotas de coleta e o processo de triagem não são otimizados e os ecopontos não conseguem atingir seu potencial com os recursos disponíveis. O processamento dos dados permitiu esse entendimento através de fluxogramas, e possibilitou o desenho e análise da viabilidade do plano para a resolução de problemas. Com a aprovação e participação dos cooperados, foi possível iniciar o processo, organizando uma reestruturação interna da cooperativa e colocando essas propostas em prática através da articulação com atores relevantes ao contexto.

Palavras-chave: Cooperativismo. Coleta Seletiva. Coopervida. Cooperativa. Planejamento Estratégico Situacional.

1 INTRODUÇÃO

Desenvolvido pelo economista chileno Carlos Matus, o Planejamento Estratégico Situacional é uma metodologia voltada à complexidade do jogo social, que aborda o futuro enquanto uma dimensão a ser construída pela ação criativa dos atores sociais, repudiando perspectivas deterministas sobre a realidade.

Estruturado nos momentos explicativo, normativo, estratégico e tático-operacional, a metodologia traz uma abordagem situacional enquanto forma de interpretar a realidade, identificando as visões e valores dos diferentes atores inseridos no contexto de relevância, de

forma a propor ações que possibilitem o alcance dos objetivos por parte do ator protagonista do plano.

O primeiro é o momento explicativo, onde realiza-se a análise situacional do ator social protagonista do plano, e do contexto em que este está inserido. Para qualificar esta compreensão, o primeiro passo é a identificação/construção do processo de direcionalidade do plano, em que se define qual os objetivos a serem alcançados com o plano proposto. Depois, são identificados os problemas existentes, e, segundo Matus em Huertas (1996), as pessoas se referenciam em problemas, assim, estes devem ser enfrentados para possibilitar a construção do futuro almejado. Desta forma, visa-se a compreensão sobre a problemática em que o ator social esteja inserido, de forma identificar os caminhos a serem delineados pelo plano.

O segundo é o momento normativo, nele são construídas as propostas que incidirão sobre as causas do problema. Esta etapa se refere no fluxograma construído, baseando-se em suas relações de causalidade para promover a resolução do problema.

O terceiro momento do PES é caracterizado pela abordagem estratégica em relação às propostas construídas no momento normativo do plano, a fim de analisar maneiras de possibilitar a realização das operações, referenciando-se no contexto em que o ator está inserido, os recursos escassos que este domina e o posicionamento dos demais atores no jogo social.

O último momento visa organizar o ordenamento das ações constituintes das diferentes operações do plano. Esta estrutura tem referência tanto no tempo quanto na disponibilidade de recursos escassos, dois elementos fundamentais para a realização de uma ação no jogo social.

Este é o PES construído conjuntamente entre a Equipe de Trabalho e Apoio à Promoção da Economia Solidária (ETAPES) e a Coopervida, Cooperativa de Coleta Seletiva de São Carlos.

2 MOMENTO EXPLICATIVO

2.1 Caracterização da Coopervida

A Coopervida é a cooperativa de catadores de materiais recicláveis de São Carlos-SP, que conta com 48 cooperados, e é responsável pela realização da coleta seletiva no município. A coleta é realizada em cerca de 30% da cidade, e a cooperativa também é responsável pela gestão dos quatro Ecopontos ativos no município.

A cooperativa realiza o processo de armazenamento, triagem e prensagem. Depois de prensado, o material é vendido para fornecedores de matéria-prima, que posteriormente o revendem. O dinheiro dessas vendas é a segunda fonte de renda para a cooperativa.

De forma a aprofundar a compreensão sobre a visão que a cooperativa possui sobre seu contexto e sua problemática, assim como identificar contradições e oportunidades presentes, foi realizada a aplicação de questionário com 39 cooperados.

A cooperativa é composta majoritariamente por mulheres e as idades dos cooperados são bastante variadas, predominando os jovens entre 21 a 30 anos. Cerca de um terço dos cooperados não finalizaram o ensino fundamental (até 9º ano), e apenas 6 concluíram o ensino médio. Nenhum cooperado possui curso superior. A maioria reside na cidade de Ibaté e se locomove até a Coopervida através de uma van, que é paga pelos usuários.

2.2 Síntese da Problemática

A Coopervida passa por momentos críticos. Existe um grande sentimento de insatisfação dentre os cooperados, seja em relação à remuneração que recebem, à atuação administrativa ou a como o trabalho é organizado. Este sentimento possui uma sólida fundamentação.

A comunicação interna não é adequada, ao ponto que os membros da cooperativa não conseguem compreender as motivações para a tomada de decisões por parte da administração, assim como começam a entender que existe uma ruptura interna no grupo de cooperados. Esta falta de alinhamento interno, somado a condições adversas relacionadas à infraestrutura e organização do trabalho formam uma dinâmica que tende a aprofundar a situação de crise pela qual passa a cooperativa. Existe uma grande falta de transparência relacionada à atuação do escritório, assim como a utilização de métodos de controle e organização que não são suficientes para a realização de uma boa gestão da Coopervida. A administração eleita não cumpre uma de suas principais tarefas, que é o direcionamento da atuação do grupo, de forma que a presidente não é tida como uma liderança, ao ponto que parcela dos cooperados não respeitam suas decisões e indicações.

Há uma grande insatisfação em relação à remuneração, data de recebimento do pagamento registro de carteira, 13º e férias. Os ecopontos possuem uma dinâmica nociva, insegura e mal organizada, além do grande problema de estrutura.

Além destes pontos, membros da cooperativa têm deixado de lado os princípios do cooperativismo em suas atuações cotidianas. São constatadas desigualdades de tratamento entre os cooperados, o que abre espaço para oportunismos e atitudes que prejudicam a atuação da cooperativa. A grande quantidade de faltas é um bom retrato disso.

A resolução dos problemas internos é um pré-requisito para possibilitar que a cooperativa reúna recursos de forma a expandir a sua atuação, possibilitando o aumento da coleta seletiva no município de São Carlos.

Somado a este contexto, a falta de apoio externo também prejudica o desempenho da cooperativa. A prefeitura não cumpre com suas responsabilidades, tanto em relação às datas dos repasses financeiros ou à retirada de materiais e entulhos que estão acumulados nos ecopontos.

2.3 Fluxograma de Causalidade

Interpretando o fluxograma mostrado na figura 1, identificaram-se dois “setores” principais onde o problema se origina. O primeiro diz respeito à administração da cooperativa e a segunda área relaciona-se com a produção da Coopervida. Estas duas áreas são pontos de referência para a construção das operações descritas a seguir.

Outro ponto de referência está vinculado aos ecopontos geridos pela cooperativa.

3 MOMENTO NORMATIVO

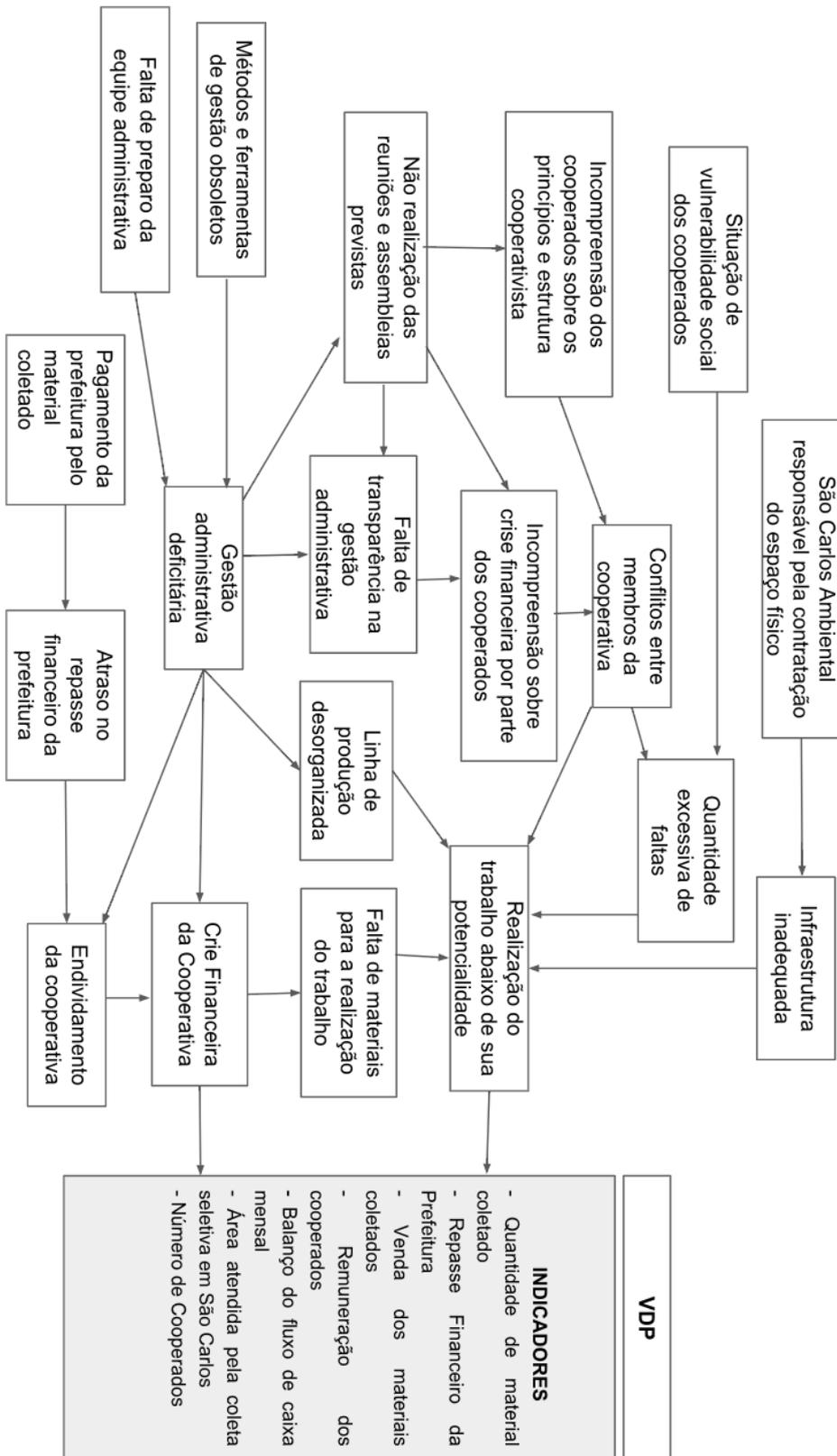
3.1 Caracterização

Qualificação da gestão administrativa e governança

A administração da Coopervida é feita por três cooperadas, que possuem os cargos eletivos de Presidente, principal referência da cooperativa, sendo protagonista nas tomadas de decisões, solução de dúvidas e resolução de problemas, assim como é a responsável pelas relações externas da cooperativa, seja com o poder público ou demais entidades e atores, Secretária, responsável pelo controle do livro de ponto e controle de faltas, atendimento de telefone, atas de reuniões e controle do peso do material coletado pelos caminhões e Tesoureira, que realiza a emissão de nota fiscal, ofícios e monta e gerencia as planilhas de vendas, ponto de horas, quantidade coletada no mês, assim como a prestação de contas..

O horizonte de planejamento das ações do setor administrativo são diárias, e não seguem uma organização bem estruturada. Isto faz com que fiquem a mercê de demandas

Figura 1 – Fluxograma de causalidade



Fonte: Próprio autor.

pontuais, não realizem suas tarefas predeterminadas adequadamente e vivam um cotidiano de “apagar incêndios”. Este ritmo de trabalho aumenta a tensão interna do setor e dificulta que este realize seu papel de gerir a cooperativa de forma democrática e transparente junto aos demais cooperados.

Outro ponto crítico é a falta de acompanhamento do setor em relação ao desempenho produtivo da cooperativa. Não se sabe quanto material ainda não foi triado, quanto material foi separado durante o dia, ou o quanto foi prensado. Isto impede a compreensão detalhada da produtividade da cooperativa, elemento que é essencial para uma boa gestão.

Organização produtiva e infraestrutura

As atividades de coleta seletiva concentram-se em um barracão, contendo um amplo espaço de armazenamento juntamente com uma cozinha, banheiros, uma área administrativa e uma área subsolo.

O espaço localizado no interior do barracão é dividido em estoque de entrada, três mesas de separação, disposição das duas prensas e material prensado/material separado para venda. O maior problema enfrentado atualmente em relação ao espaço está relacionado à ventilação no interior do barracão, já que esse possui apenas uma entrada frontal com maior circulação de ar e uma pequena porta no fundo do barracão. As janelas presentes são do tipo basculante que acarretam em uma entrada de ar reduzida.

Nos três primeiros dias da semana a quantidade coletada de material é maior em comparação aos demais dias da semana. Na segunda e quarta-feira além dos endereços específicos, a coleta é feita também na rua, que é realizada por meio de carrinhos de mão que são distribuídos em 1 unidade para cada cooperada.

Após a coleta do material, o caminhão é encaminhado ao local de pesagem para que ocorra a contagem da quantidade de material coletado. Em seguida, o caminhão retorna ao barracão e o material é armazenado no estoque de entrada, posteriormente as bags são levadas para a mesa de separação onde separam-se acrílico, alumínio, copo descartável, embalagem Tetra Pak, fios e cabos, garrafa de óleo, isopor, latinha, pet, PVC, papel, plástico duro, sucata e vidro.

Após serem separados de acordo com as categorias apresentadas acima, os materiais são colocados em bags e levados para um local de armazenamento no interior do barracão. A próxima etapa seria a prensagem do material para venda, entretanto devido a cooperativa possuir apenas 1 prensa atualmente em funcionamento - enquanto a outra necessita de conserto - e apresentar falta de cooperados disponíveis para realizar esse processo, grande parte do material é vendido sem ser prensado.

3.2 Propostas

Cursos de formação

Um dos pontos para melhoria do funcionamento do setor administrativo é a qualificação das gestoras, de forma que estas consigam utilizar métodos e ferramentas de gestão adequados para o nível de complexidade da dinâmica da Coopervida, assim como fortalecer a democracia e transparência na direção do grupo. Para isso, propõe-se cursos de formação em algumas áreas de interesse, como Planejamento, Liderança, Oratória, Gestão Administrativa, Planilhas (Excel) e Produtividade de Equipes.

Rotina de trabalho e comunicação interna e tomada de decisões

Outra proposta é o estabelecimento de um rotina de trabalho do setor, que permita lidar com as demandas cotidianas, sem perder de vista a gestão da cooperativa, incluindo um melhor controle e acompanhamento de seu desempenho produtivo.

As tarefas são divididas entre as três membras do administrativo e em intervalos de horários. A presidente é responsável por organizar a coleta e triagem na primeira meia hora do dia, depois há um horário reservado para atendimento e reclamações, outro para reuniões e contatos externos. Ainda antes do almoço há um horário conjunto entre presidente, secretária e tesoureira de analisar a produtividade do dia anterior.

Após o almoço, as três permanecem juntas para resolver os problemas cotidianos e imprevistos, reunião do setor com planejamento das próximas tarefas e reunião final do dia.

A secretária e tesoureira também possuem um cronograma definido de atividades.

Outra proposta é o estabelecimento de um calendário de reuniões semanais e assembleias para a cooperativa.

As reuniões semanais possuem um caráter mais informativo, objetivando manter os cooperados a par das atividades administrativas, do desempenho da cooperativa como um todo e de novidades e mudanças pertinentes. As assembleias, além de informar sobre o desempenho mensal da cooperativa, possuem um caráter de discussão e deliberação em conjunto, de forma a exercitar a gestão democrática da cooperativa, possibilitando a apropriação dos cooperados sobre o planejamento das atividades e perspectivas para o próximo mês.

Equipamentos e infraestrutura

Para a viabilização destas propostas, são necessárias melhorias nas ferramentas e equipamentos que a cooperativa possui. Assim, é necessária a aquisição de: 3 notebooks, datashow, caixa de som, microfone e Internet (instalação + plano de 6 meses).

Nova linha produtiva e layout

De maneira a aumentar a produtividade da cooperativa, propõe-se um novo arranjo para a linha de produção da cooperativa. Este objetiva facilitar a entrada e saída do caminhão da coleta, garantir conforto térmico aos cooperados da triagem e diminuir o tempo gasto no transporte interno do material.

O novo layout da produção no barracão proposta está expressa na figura 2. Alocou-se o estoque de entrada ao lado direito e colocou-se as mesas de triagem juntas, de forma a economizar espaço e otimizar o transporte das bags do estoque de entrada até as mesas. Além disso, ordenou-se o espaço para estoques diversos de forma a facilitar a realização de manobras com os caminhões, que ocorrem dentro do barracão.

Materiais e equipamentos

Para aumentar a produtividades dos cooperados, é importante que estes possuam os instrumentos adequados para a realização de seu trabalho, assim como é necessário que o maquinário utilizado esteja funcionando. Os equipamentos listados como necessários são bags, luvas, máscaras, boné com protetor de ombro, prensa / Manutenção e conserto da Prensa, camisetas e ventiladores.

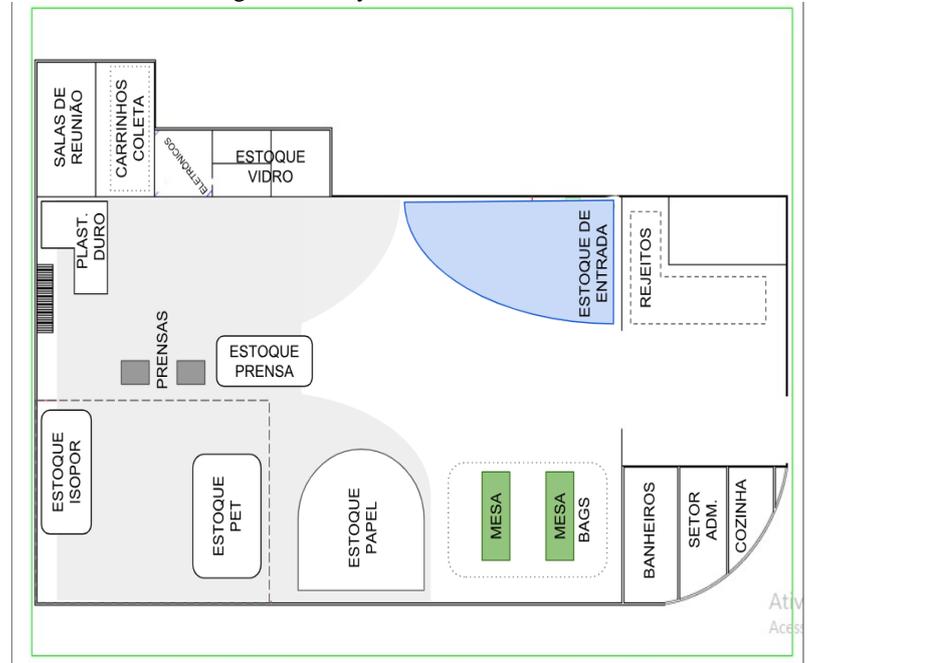
Controle interno do processo produtivo

Visando possibilitar a geração de dados sobre o desempenho produtivo da cooperativa, esta proposta visa implementar um simples sistema de controle interno de produção em alguma etapas do processo, sendo a unidade de acompanhamento o bag.

O primeiro ponto de controle seria na chegada do material coletado na rua contando quantos bags foram coletados por caminhão. O segundo ponto seria a contagem diária de bags triadas em cada uma das mesas. O terceiro processo a ser acompanhado seria a prensagem.

Por último, deve-se acompanhar a quantidade de bags e packs (produtos da prensagem) de materiais já separados foram vendidos.

Figura 2 – Layout do barracão



Fonte: Próprio autor.

4 MOMENTO ESTRATÉGICO

4.1 Construção da viabilidade

Para tornar viáveis as operações propostas, é necessário deslocar os diferentes atores que já possuem relações e vínculos do campo da indiferença para a área do posicionamento positivo, assim como incluir novos atores neste jogo. Por ser responsável pela realização da coleta seletiva no município de São Carlos, a Coopervida é uma organização que possui potencial para atrair o interesse de diferentes setores sociais. A coleta seletiva é uma pauta que, pelo menos em discurso, é apoiada por empresários, representantes do poder público, instituições de ensino e organizações do terceiro setor, sem encontrar posicionamentos contrários abertamente. Por isso, buscar o apoio, principalmente financeiro e de prestação de serviços, de atores externos é uma via interessante para a construção de viabilidade para o plano, seguindo uma linha de valorização da Coopervida enquanto organização.

Para buscar esse apoio externo, definiu-se como operação estratégica a realização de uma campanha de divulgação e financiamento, com o intuito de divulgar as atividades da cooperativa, a importância da coleta seletiva, as dificuldades enfrentadas pela coopervida, e este plano estratégico, para fundamentar o discurso de sensibilização que resulte em apoio financeiro e operacional às atividades propostas.

Devido ao sentimento de insatisfação e descrença que existe entre os cooperados, também é necessário construir uma operação que construa viabilidade para o plano internamente à Coopervida, de forma que a própria organização não seja a razão para a inefetividade do plano proposto.

Campanha externa

A campanha externa de comunicação e sensibilização visa arrecadar recursos econômicos, seja na forma de apoio financeiro ou prestação de serviços, para a viabilização das operações propostas. O conjunto das operações possui um orçamento aproximado de R\$ 15.000,00. Foram cotados cursos, equipamentos e materiais.

A base da campanha visa estabelecer metas e resultados esperados, elaboração de um documento executivo do plano, desenvolvimento da identidade visual e nome da campanha. A divulgação contará com site, vídeos, facebook e divulgação midiática.

Outra parte tem como objetivo a busca direta por apoiadores para o projeto, seja através de doações financeiras ou prestação de serviços. Os apoiadores a serem contactados serão instituições ou pessoas físicas. Dentre as instituições, destacam-se as Universidades, ONG's, associações e empresas que atuem com inovação ou promoção da sustentabilidade. Dentre os indivíduos, os professores universitários, políticos e empresários possuem um perfil propício à compreender a importância do projeto e dispor de valores monetários consideráveis.

Campanha interna

A campanha interna tem como público alvo o grupo de cooperados, em especial os que não fazem parte do setor administrativo. O objetivo é fortalecer o sentimento de pertencimento à organização, assim como melhorar o trabalho em equipe, fomentar a visão coletiva e cooperativa e valorizar o trabalho na área da coleta seletiva.

Para isso, propõe-se um ciclo de palestras a serem ministradas dentro do espaço da cooperativa, durante o período de trabalho. Os temas abordados seriam: a importância da coleta seletiva; sustentabilidade urbana; cooperativismo e trabalho em conjunto. Este último tema possuiria uma abordagem explicitamente motivacional.

5 MOMENTO TÁTICO-OPERACIONAL

5.1 Cronograma de aplicação

De forma a guiar o processo de implementação do plano, construiu-se um cronograma de aplicação, expresso nas figuras 3, 4 e 5.

O plano desenvolvido possui uma visão voltada à reestruturação da cooperativa, direcionando suas operações e campanhas para a arrecadação de recursos que auxiliem na saída da Coopervida deste período de crise financeira e organizativa. Avaliou-se que este deve ser o foco para este momento, de forma que propostas de viés político, assim como negociações com o poder público, projetos em parceria com outras organizações e articulações junto ao movimento cooperativista e de economia solidária serão abordados futuramente.

Este trabalho prioriza uma ação prática, que gere resultados concretos para a cooperativa, que impactem positivamente na qualidade de vida de seus cooperados, seja em seu ambiente de trabalho, ou nas consequências de uma melhor remuneração.

Figura 5 - Cronograma

Cronograma de Aplicação das Operações						
		Agosto				
		29/7/2019 - 4/8/2019	5/8/2019 - 11/8/2019	12/8/2019 - 18/8/2019	19/8/2019 - 25/8/2019	26/8/2019 - 31/8/2019
Qualificação da Gestão Administrativa e Governança	Cursos de Formação					
	Rotina de Trabalho					
	Comunicação Interna e Tomada de Decisões					
	Equipamentos e Infraestrutura					
Organização Produtiva e Infraestrutura	Novo Fluxograma Produtivo					
	Ergonomia					
	Materiais e Equipamentos	Compra de Prensa				
	Controle Interno do Processo Produtivo					
Campanha Externa	Base da Campanha					
	Estrutura de Divulgação	Manutenção da Página do Facebook				
						Encerramento da Campanha Externa
	Busca por Apoiadores	Contato com Potenciais Apoiadores				
Campanha interna	Palestras	Trabalho em Conjunto - Motivacional				
	Dinâmicas e Oficinas		Estimular o Trabalho em Equipe	Organização		

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Agradecimentos

Agradeço a todos os membros da Equipe de Trabalho e Apoio à Promoção da Economia Solidária (ETAPES) pelo esforços coletivos, e à Coopervida por ter aberto suas portas.

REFERÊNCIAS

BALDAM, R. L., **Gerenciamento de Processos de Negócio BPM. Uma Referência Para Implantação Prática.** Elsevier. 1 Ed. São Paulo 2014. 424 p.

FERRÃO, P. S. **O Planejamento Estratégico Situacional enquanto metodologia de Planejamento Ambiental - Caso da COPAVA.** 2018. 120f. Monografia – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2018.

HUERTAS, Franco. **O método PES: entrevista com Matus.** FUNDAP. São Paulo, 1996.

KIZIL, Rosana. **Elaboração de Projetos e Propostas para Organizações da Sociedade Civil.** Global. São Paulo, 2004

MATUS, Carlos. **Teoria do Jogo Social.** FUNDAP. 1 Ed. São Paulo, 2005