

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO RURAL
SUSTENTÁVEL E GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS AGROALIMENTARES
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO RURAL E GESTÃO DE
EMPREENDIMENTOS AGROALIMENTARES - CAMPUS CASTANHAL

PÂMELA RAFYZA RABELO FIGUERÊDO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO NA COOPERATIVA DE
AGRICULTORES FAMILIARES DE SÃO MIGUEL DO GUAMÁ (PA)**

CASTANHAL – PA
2022

PÂMELA RAFYZA RABELO FIGUERÊDO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO NA COOPERATIVA DE
AGRICULTORES FAMILIARES DE SÃO MIGUEL DO GUAMÁ (PA)**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Instituto Federal de Educação Ciência e
Tecnologia do Pará – IFPA Campus Castanhal
como requisito para obtenção do título de Mestre
em Desenvolvimento Rural Sustentável e Gestão
de Empreendimentos Agroalimentares.

Orientador: Prof. Dr. Farid Eid

CASTANHAL – PA
2022

Dados para catalogação na fonte Setor de Processamento Técnico Biblioteca
IFPA - Campus Castanhal

- F475p Figuerêdo, Pâmela Rafyza Rabelo
Planejamento estratégico participativo na cooperativa de
Agricultores Familiares de São Miguel do Guamá (PA) / Pâmela
Rafyza Rabelo Figuerêdo. – 2022.
132 p.
- Impresso por computador (fotocópia).
Orientador: Prof. Dr. Farid Eid.
Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural e Gestão
de Empreendimentos Agroalimentares) – Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – IFPA, 2022
1. Agricultura familiar – São Miguel do Guamá (PA). 2.
Planejamento estratégico – Participação dos empregados – São Miguel
do Guamá (PA). 3. Cooperativas agrícolas – São Miguel do Guamá
(PA). I. Título.

CDD: 338.1098115

Biblioteca/Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Bibliotecária Leontina da Cunha Nascimento – CRB-2: 970

PÂMELA RAFYZA RABELO FIGUERÊDO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO NA COOPERATIVA DE
AGRICULTORES FAMILIARES DE SÃO MIGUEL DO GUAMÁ (PA)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – Campus Castanhal, como requisito para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Rural Sustentável e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares.

Linha de Pesquisa: Gestão de Empreendimentos Agroalimentares.

Data da defesa: 09/06/2022.

Nota: 9,4

Documento assinado digitalmente

 Farid Eid
Data: 13/06/2022 13:06:17-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Orientador: Prof. Dr. Farid Eid
Instituto Federal do Pará/PPDRGEA - Campus Castanhal

 JOSE SEBASTIAO ROMANO DE OLIVEIRA
Data: 17/06/2022 16:35:34-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Membro Externo: Prof. Dr. José Sebastião Romano de Oliveira
Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA - Campus Capitão Poço

Documento assinado digitalmente
 ADEBARO ALVES DOS REIS
Data: 15/06/2022 09:19:38-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Membro Interno: Prof. Dr. Adebaro Alves dos Reis
Instituto Federal do Pará/ PPDRGEA - Campus Castanhal

Membro Interno Suplente: Prof. Dra. Maria José de Souza Barbosa
Instituto Federal do Pará/ PPDRGEA - Campus Castanhal

Com muito amor, aos meus pais, que sempre me mostraram que a pesar das dificuldades, a vida pode ser bela. Ao meu Irmão Samuel, que me ensina diariamente a viver a vida de forma leve. E ao meu noivo Décio, meu exemplo de determinação.
E aos que são resistência, na luta por uma qualidade de vida!

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus por me permitir realizar este trabalho e por me lembrar, em todos os momentos de fraqueza e dificuldade, do quão sou capaz, me concedendo coragem, sabedoria, dedicação e determinação.

À minha família, pelos estímulos, incentivo e apoio incondicional, ao crescimento acadêmico e profissional e, pela compreensão nos momentos em que necessitei me distanciar para o pleno desenvolvimento desta pesquisa. Por eles, que vale a pena todo o esforço. A eles, minha eterna gratidão.

Às minhas amigas e amigos, que sempre me apoiam, me encorajam e contribuem de alguma forma com os meus projetos. Em especial à minha amiga Isabella Alves e sua família, companheira de mestrado, de pesquisa, por seu apoio emocional e logístico nesta caminhada.

Ao meu querido professor e orientador Farid Eid, pessoa incrível, por sua paciência e dedicação em realizarmos esta pesquisa, sem a sua sabedoria e experiência nada disso seria possível.

Aos associados da Cooperativa dos Agricultores Familiares Guamaenses – COAFAG, onde pudemos realizar esta pesquisa, pelo acolhimento e dedicação em participar do projeto. Eles foram primordiais para que tudo isso fosse concretizado, e mais que objeto de estudo, tornaram-se amigos.

Ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável e Gestão de Empreendimento Agroalimentares, nas pessoas de Dona Célia e Suellen, sempre tão dispostas e prontas a nos esclarecer qualquer dúvida e ajudar a solucionar qualquer problema.

“Se o ar não se movimenta, não tem vento, se a gente não se movimenta, não tem vida”.
Torto Arado – Itamar Vieira Júnior

RESUMO

As ferramentas de gestão, antes empregadas apenas em organizações privadas, têm sido cada vez mais aplicadas nos diversos tipos de empreendimentos, adaptadas e ressignificadas a cada realidade. A prática de implantação dessas ferramentas no ambiente organizacional, possibilitam o uso de instrumentos de gestão que são capazes de reduzir os níveis de incertezas e norteiam quais caminhos deverão ser seguidos para alcançar o futuro desejado. Refletindo sobre o tema, o presente trabalho objetivou a elaboração de um Planejamento Estratégico Participativo que atendesse às reais necessidades da Cooperativa dos Agricultores Familiares Guamaenses- COAFAG que fica localizada em São Miguel do Guamá na região nordeste paraense. O Planejamento Estratégico Participativo permite a participação, integração, e aproxima os trabalhadores, além disso, ele estimula o diálogo, o comprometimento e a satisfação de pertencimento à determinada realidade. Para sua construção, foram utilizados instrumentos como o diagnóstico participativo fazendo uso da ferramenta de gestão Análise SWOT em apoio à construção da identidade organizacional, com uso de metodologias participativas a fim de analisar aspectos de gestão, políticos, socioeconômicos e identificação pelos próprios cooperados de pontos críticos a serem melhorados e os pontos favoráveis a serem explorados na orientação de gestão do empreendimento no âmbito da Economia Solidária. Para o levantamento das informações necessárias e construção do Planejamento Estratégico Participativo, a pesquisa foi baseada nos referenciais da pesquisa-ação. Foram realizados encontros presenciais na sede da cooperativa, durante o primeiro e segundo semestre de 2021, de forma coletiva e democrática. O processo foi inteiramente planejado, construído e executado juntamente com os agricultores familiares cooperados. O coletivo de trabalhadores associados participou debatendo a respeito da trajetória e perspectivas da cooperativa e, com base nisso, foi criado o Planejamento com o Plano de Ação. Observou-se que, se por um lado a questão financeira, a baixa motivação pessoal e a dependência de atravessadores são as principais fraquezas e ameaças à cooperativa, geralmente comuns às cooperativas em início de organização; por outro, a elevada disposição do coletivo em dialogar quanto à necessidade de mudanças na gestão do trabalho e da produção é fundamental, principalmente com a presença próxima de instituições de ensino comprometidas com o apoio no crescimento e desenvolvimento do empreendimento solidário e a expansão das atividades em apoio ao cooperativismo da agricultura familiar. Conclui-se que, o Plano de ação poderá contribuir com a organização e desenvolvimento da cooperativa, desde que ocorra real engajamento de todos com o compromisso em seguir as prioridades aprovadas pelo coletivo.

Palavras-Chave: cooperativa; ferramentas de gestão; economia solidária; pesquisa-ação.

ABSTRACT

Management tools, previously used only in private organizations, have been increasingly applied in different types of enterprises, adapted and re-signified to each reality. The implementation of tools in the environment, allow the use of management tools that are able to reduce the levels of uncertainty and which paths can be followed to achieve the desired future. Reflecting on the subject, the present work has as objective the elaboration of a Participatory Strategic Planning that meets the reais of the Cooperativa dos Agricultores Familiares Guamaenses - COAFAG which is located in the northeast of Pará. Participatory Strategic Planning allows for participation, integration and approximation with workers, in addition to encouraging dialogue, commitment and satisfaction of belonging to a given reality. For its construction, instruments such as the participatory diagnosis were used, making use of the SWOT management tool in support of the construction of organizational identity, using participatory methodologies in order to analyze management, political, socioeconomic aspects and identification by the cooperative members themselves the critical points to be addressed. be improved and the favorable points to be explored in the management orientation of the enterprise in the context of Solidarity Economy. In order to gather the necessary information and build the Participatory Strategic Planning, the research was based on action research references, face-to-face meetings were held at the cooperative's headquarters, during the first and second semesters of 2021, in a collective and democratic way. The process was entirely planned, built and executed together with the cooperating family farmers. The collective of associated workers participated debating about the trajectory and perspectives of the cooperative and based on that, the Planning with the Action Plan was created. It was observed that, if, on the one hand, the financial issue, low personal motivation and dependence on middlemen are the main weaknesses and threats to the cooperative, generally common to cooperatives in the beginning of their organization; on the other hand, the high willingness of the collective to dialogue about the need for changes in the management of work and production is fundamental, especially with the close presence of educational institutions committed to supporting the growth and development of the solidarity enterprise and the expansion of activities in support of family farming cooperativism. It is concluded that the Action Plan can contribute to the organization and development of the cooperative, as long as there is a real engagement of all and the commitment to follow the priorities set by them.

Key-words: cooperative; management tools; solidarity economy; action research.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Faixa etária dos cooperados da COAFAG em relação à classificação do IBGE	51
Quadro 02: Gênero de cooperados no Brasil.....	52
Quadro 03 - Eixo produtivo no Estado do Pará, ramo agropecuário em cooperativas.....	55
Quadro 04: Matriz FOFA, realizada pelos cooperados da COAFAG.....	78

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Primeira Visita à Cooperativa.....	47
Figura 02: Casa de Farinha. Fonte: Pesquisa direta, 2022.	56
Figura 03: Algumas atividades desenvolvidas: Pimenta do reino na Gliricídia, hortaliças e mudas de mamão, açaí e cacau.....	57
Figura 04: Estrutura Organizacional COAFAG em Organograma.	73
Figura 05: Oficina de formação e aplicação da Matriz FOFA (1º fase	76
Figura 06: Oficina de formação e aplicação da Matriz FOFA (2º fase).....	77
Figura 07: Construção da Identidade Organizacional	85
Figura 08: Objetivos definidos pelos cooperados	87
Figura 09: Oficina de definição das Metas e Ações do Plano de Ação.Fonte: Pesquisa direta, 2021...89	89
Figura 10: Objetivos, metas e ações estabelecidas pelos cooperados.	90
Figura 11: Objetivos, Metas e Ações estabelecidas pelos Cooperados.....	90
Figura 12: Definindo o plano de ação.....	91
Figura 13: Participação na feira local.....	94

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Gênero dos cooperados COAFAG	52
Gráfico 02: Grau de Escolaridade dos Sócios COAFAG.....	53
Gráfico 03: Diversificação da produção na COAFAG.....	57
Gráfico 04: Propriedade de produção dos sócios.	59
Gráfico 06: Motivação dos cooperados para a venda direta.....	61
Gráfico 07: Mão de obra utilizada.....	62
Gráfico 08: Avaliação da cooperativa como um empreendimento econômico solidário e princípios básicos	64
Gráfico 09: Motivações para os cooperados se associarem ao empreendimento.....	65
Gráfico 10: Participação dos cooperados no processo de formação da cooperativa	66
Gráfico 11: Índice de presença nas reuniões e assembleias	67
Gráfico 12: Já apresentou alguma proposta em reunião.....	68
Gráfico 13: Grau de receptividade pela Diretoria de propostas pela cooperativa	68
Gráfico 14: Relação de Cooperação entre os sócios cooperados da COAFAG	70
Gráfico 15: Atividades de planejamento desenvolvidas pela cooperativa	71
Gráfico 16: Levantamento sobre o conhecimento de técnicas e ferramentas que auxiliam na gestão	72
Gráfico 17: Compreensão a respeito dos aspectos da Identidade Organizacional	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANTEAG	Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária
COAFAG	Cooperativa dos Agricultores Familiares Guamaenses
EES	Empreendimentos Econômicos Solidários
FOFA	Forças/Oportunidades/Fraquezas/Ameaças
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFPA	Instituto Federal do Pará
INCUBITEC	Incubadora Tecnológica de Desenvolvimento e Inovação de Cooperativas e Empreendimentos Solidários
OCB	Organização de Cooperativas Brasileiras
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PE	Planejamento Estratégico
PEP	Planejamento Estratégico Participativo
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SWOT	Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1. Agricultura Familiar e Desenvolvimento Rural: fatores de influência e desenvolvimento.	18
2.1.1. A importância da Agricultura Familiar	21
2.2. Cooperativismo, Cooperativas Populares e Economia Solidária.....	23
2.2.1. Cooperativismo e Cooperativas Populares.....	27
2.2.2. Movimento Cooperativista no Pará.....	30
2.3. Autogestão e Desenvolvimento Organizacional em Cooperativas Populares: dificuldades, contradições, limites e possibilidades	33
2.3.1 - Desenvolvimento Organizacional.....	35
2.4. Planejamento Estratégico Empresarial e o Planejamento Estratégico Participativo para a Economia Solidária	37
2.4.1. Características do Planejamento Estratégico Empresarial ou Tradicional – PE	37
2.4.2. Planejamento Estratégico Participativo nas Cooperativas Populares	39
2.4.3 - Instrumentos de construção do Planejamento Estratégico Participativo - Análise SWOT, Identidade Organizacional, Objetivos e Plano de Ação.....	41
3. METODOLOGIA	43
3.1. Contextualização histórica da cooperativa pesquisada e características dos cooperados.	43
3.2 Métodos e técnicas utilizadas.	45
3.3. Procedimentos Metodológicos.....	46
3.3.1. Etapas da Pesquisa	47
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	50
4.1. Características do processo produtivo	54
4.2. Características do processo de gestão.....	63
4.3. Oficina de aplicação da Análise SWOT ou Matriz FOFA.....	75
4.4. Oficina de definição da Identidade Organizacional.....	84
4.5. Definição dos Objetivos Estratégicos.....	86
4.6. Definição das Metas e Ações.....	87
5. Plano de Ação do Planejamento Estratégico Participativo	90
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....	99
APÊNDICE.....	103

APÊNDICE	108
-----------------------	-----

1. INTRODUÇÃO

A Dissertação apresenta a dinâmica de construção e aplicação inicial de um planejamento estratégico participativo em uma cooperativa popular¹ de agricultores familiares da economia solidária.

A gestão do empreendimento econômico solidário, seja ele uma cooperativa ou associação, necessita de conhecimentos, assistência técnica e ferramentas de gestão adequadas e aplicadas à realidade vivenciada por eles.

Ainda que sejam reconhecidos pela sociedade brasileira por sua importância em buscar garantir o abastecimento, segurança e soberania alimentar, são questionados em apresentar resultados de forma mais rápida, serem competitivos no mercado frente aos desafios dos processos de globalização, sob o risco de serem frágeis diante dos contínuos desafios dos processos de produção e comercialização.

A título de exemplos, a) os dados do IBGE afirmam que a renda monetária média da agricultura familiar não ultrapassa meio salário mínimo desconhecendo a renda não monetária oriunda do autoconsumo e das trocas de produtos e serviços b) com as crescentes dificuldades de acesso aos agroquímicos comprados no mercado internacional, seja pela oferta ou preços, possivelmente a agricultura familiar será forçada a adotar cada vez mais a agroecologia ou sair do mercado.

Exige-se, portanto, o desenvolvimento de práticas e habilidades que auxiliem no processo de tomada de decisões, para que dessa forma possam lidar com os riscos e incertezas impostas pelas contradições da sociedade capitalista, competitiva e desigual; e assim seja possível orientar-se pela busca da consolidação dos processos de autogestão. Mesmo com apoio circunstancial via políticas públicas pelo fortalecimento de empreendimentos dos trabalhadores, o acesso aos mercados institucionais é restrito ou impedido devido à falta ou deficiência na organização administrativa, minimamente exigida nos procedimentos burocráticos.

Algumas instituições e programas funcionam com o objetivo de ajudar nos esclarecimentos desses procedimentos burocráticos com assessoria e apoio através de

¹ Cooperativa Popular se diferencia dos demais tipos de cooperativas por ter como base os princípios da economia solidária e assim ter como predominância a autogestão com práticas democráticas e participativas voltadas para o bem comum da coletividade.

capacitação, incubação desde a criação até o seu desenvolvimento, bem como a assistência técnica e organizativa (Brasil, 2007). Todavia, considerando que a legislação é uma só e que o Brasil é culturalmente diverso e cada região possui suas características e especificidades, há a necessidade de organização dos pequenos agricultores e dos empreendimentos econômicos solidários, para a efetivação dessas normas e legislações burocráticas, tendo em vista o contexto diverso brasileiro.

Portanto, de acordo com Santos (2014), a gestão, organização e desenvolvimento organizacional é uma prática social e necessária aberta aos valores e tradições de cada empreendimento. No caso dos empreendimentos de economia solidária o referencial adotado é a autogestão por se tratar de uma perspectiva de autonomia e cidadania plenas. E tem, neste longo processo como consequência, o fortalecimento da democracia participativa, estimulando as relações de cooperação, a tomada de decisões descentralizadas, democráticas e coletivas.

Notadamente, nesse contexto, têm-se as ferramentas de gestão, dentre elas o planejamento estratégico (PE). Sua formulação e implementação está cada vez mais recorrente, seja em empresas privadas, públicas, organizações sem fins lucrativos, independentes do tipo de organização, e todos nós, em algum momento e de alguma forma, estamos fazendo ou participando dos processos de planejamento.

A prática de implantação do PE tem sido cada vez maior no ambiente organizacional, por ser um instrumento de gestão que reduz os níveis de incertezas e norteia quais caminhos poderão ser seguidos para alcançar o futuro desejado.

Ademais, o planejamento estratégico surgiu da necessidade das organizações se prepararem para evitar surpresas negativas, tendo em vista o meio inconstante em que estão inseridas e as mudanças que ocorrem de forma acelerada. Por meio dele, os gestores realizam a tomada de decisões a partir da definição das estratégias com foco nas ações que serão desenvolvidas.

Com o passar do tempo e as mudanças organizacionais, o foco da realização das atividades deixou de estar nas tarefas e passou a estar nas pessoas. E, com a adesão das organizações às práticas do planejamento estratégico, a metodologia de construção teve que ser adaptada às organizações autogestionárias que estão surgindo, com foco nas pessoas e em seus comportamentos.

Dessa forma, têm-se o Planejamento Estratégico Participativo (PEP), que para sua elaboração envolve não só a diretoria ou uma pequena cúpula, mas todos que estão ligados direta ou indiretamente às atividades desenvolvidas pela organização.

No processo de elaboração do PEP, o trabalhador da produção e da comercialização, em princípio, integra e promove a comunicação entre os níveis hierárquicos e entre os trabalhadores; estimula o diálogo, o comprometimento e a satisfação de pertencimento à organização.

O PEP tem expandido sua aplicação em organizações de autogestão, como as cooperativas populares, que usam essa ferramenta como forma de aproximação dos associados à gestão da cooperativa.

Dessa forma, pode-se perceber a importância do planejamento estratégico participativo para o desenvolvimento organizacional dos empreendimentos de economia solidária, com foco no fortalecimento das dimensões sociais, econômicas e de gestão das cooperativas populares, sem abandonar suas características culturais, políticas e ecológicas.

O objetivo desta Dissertação é justamente elaborar e aplicar o planejamento estratégico participativo como ferramenta ressignificada aos princípios da economia solidária.

Para tanto, a pesquisa foi desenvolvida na Cooperativa dos Agricultores Familiares Guamaenses (COAFAG), localizada na região do nordeste paraense, município de São Miguel do Guamá. Trata-se da comunidade Suassuí que reúne 30 agricultores familiares cuja principal produção é o beneficiamento dos derivados da mandioca (*Manihot esculenta*), a produção de hortaliças, a fruticultura e a pimenta-do-reino (*Piper nigrum*).

Deste modo, considerando as especificidades dos empreendimentos baseados nos princípios da economia solidária e com o intuito de contribuir para a organização e gestão da cooperativa, a pesquisa foi realizada a partir da metodologia da pesquisa-ação.

Quanto às dificuldades enfrentadas na gestão e de forma geral, podemos identificar problemas como a ausência de educação cooperativista, uso de modelos de gestão centralizados e inadequados aos princípios das cooperativas, a limitação aos recursos disponíveis e deficiência na tomada de decisões. O planejamento estratégico participativo tem demonstrado ser necessário para superar ou reduzir deficiências do ponto de vista organizacional, a fim de se buscar êxito nas relações internas e externas, do ponto de vista

social, produtivo e comercial, onde os participantes são capazes de evoluírem e realizarem as atividades propostas em um planejamento.

Logo, esta dissertação pretende responder a seguinte pergunta-problema: de que forma a elaboração e aplicação do planejamento estratégico participativo contribui para reduzir as dificuldades de organização e gestão em uma cooperativa popular?

O objetivo geral da dissertação é desenvolver um planejamento estratégico participativo na Cooperativa dos Agricultores Familiares Guamaenses (COAFAG), através do uso da metodologia da pesquisa-ação que contribua para o seu desenvolvimento organizacional.

E tem seis objetivos específicos:

- a) Analisar os ambientes interno e externo da cooperativa para identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças ao desenvolvimento da cooperativa;
- b) Definir a missão, visão e valores do empreendimento;
- c) Construir junto com os trabalhadores cooperados as ferramentas do planejamento estratégico, ao mesmo tempo;
- d) Reforçar os princípios do cooperativismo popular e economia solidária;
- e) Elaborar com base na metodologia da pesquisa-ação, um Planejamento Estratégico para auxiliar o empreendimento no alcance dos objetivos pretendidos;
- f) Avaliar os resultados iniciais da aplicação do Planejamento Estratégico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Agricultura Familiar e Desenvolvimento Rural: fatores de influência e desenvolvimento.

Há vários fatores que contribuíram para o debate acerca do desenvolvimento rural a partir das décadas de 1950 e 1960, pois com o surgimento das indústrias agroalimentares a agricultura familiar de pequena escala passou a ter espaço, ainda que de forma mínima, entre as políticas de crescimento econômico. Contudo, em Schneider (2010), somente a partir da década de 1990 o tema desenvolvimento rural pôde ter maior legitimidade e impacto, e

consequentemente a agricultura familiar. E isto acontece, devido às transformações sociais, políticas e econômicas que ocorreram naquela época e, em decorrência de quatro fatores decisivos.

O primeiro fator, segundo Schneider (2010), está relacionado com o debate a respeito da importância dos agricultores familiares e sua capacidade econômica e produtiva para a sociedade brasileira. A agricultura familiar sempre existiu no Brasil, desde a condição de colônia, mas somente na década de 1990 passou a ser vista, a ponto de se constituir e ser reconhecida como oposição ao chamado agronegócio centrado na agroindústria empresarial produtora de commodities para exportação.

Essa legitimidade da agricultura familiar camponesa deve-se às lutas camponesas e do movimento sindical por créditos, melhoria de preços, formas de comercialização, assistência técnica, entre outros, e por ter se destacado no cenário político a partir de mobilizações e lutas que tiveram muitos efeitos como estudos, pesquisas e posteriormente um olhar mais atento sobre o papel do Estado, o que gerou políticas públicas voltadas especificamente para a agricultura familiar, como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF. Para Mattei (2014, pag. 87), o PRONAF foi um instrumento fundamental para as discussões do desenvolvimento rural, devido ao seu crescimento após implementação, e por definir as “estratégias de reprodução social dos agricultores familiares”.

Posteriormente, o segundo fator que influenciou o debate sobre desenvolvimento rural, foram as transformações no meio rural decorrentes, em parte, da crescente intervenção do Estado. Ações como políticas públicas passaram a ser promovidas no meio rural, na agricultura familiar, as reivindicações de cunho social passaram a ser legitimadas, e uma delas foi a aceleração da criação de projetos de assentamentos da reforma agrária, a grande maioria sem as condições necessárias para sua sustentabilidade.

Outro fator que fortaleceu e elevou o debate a respeito do desenvolvimento rural, foi justamente o papel que ele estava representando e as mudanças que estavam ocorrendo no âmbito político e ideológico, pois antes e durante a modernização da agricultura todos os recursos e políticas rurais favoreciam as grandes propriedades e os mais capitalizados, e a agricultura familiar ficava à margem dos benefícios. No entanto, as diferenças entre os modos de organizar a produção, a comercialização e o trabalho da agricultura familiar e da agricultura patronal foram ficando cada vez mais evidentes. Diante disso, as discussões

políticas e ideológicas cresceram em torno das duas principais formas de produção brasileira, e a agricultura familiar, antes considerada como agricultura de subsistência, tornou-se oposição e alternativa real ao modelo de produção do agronegócio.

O quarto fator que contribuiu para o desenvolvimento rural foi a inclusão dos conceitos de desenvolvimento sustentável e meio ambiente no debate do desenvolvimento rural, que vem reforçar a sua importância para a sociedade (Schneider, 2010) e fortalecer as discussões a respeito das críticas às formas de produção do agronegócio, tendo em vista que ele prioriza a monocultura que tem como consequência, entre outros fatores, a degradação ambiental. A sustentabilidade implica considerar aspectos das dimensões econômica, social, ambiental e ressaltar o valor dos modelos técnico-produtivos que dão preferência às formas ecológicas e orgânicas de produção e comercialização (Maluf, 2009).

Mesmo com o crescente debate em torno do desenvolvimento rural e agricultura familiar, as dificuldades enfrentadas pelas pessoas em condições de vulnerabilidade social e financeira ainda permanecem. Trata-se de questões históricas e culturais que impedem a distribuição das riquezas e aumentam a desigualdade, levando em consideração o espaço rural brasileiro cada vez mais heterogêneo, com a tendência à concentração de terras o que causa a exclusão social e pobreza estrutural.

Ainda assim, com a aplicação de políticas públicas na perspectiva do desenvolvimento rural, espera-se mudanças e que essas não se limitem à promoção do acesso aos recursos materiais e financeiros, como terra, obras de infraestrutura ou o crédito para financiar o plantio e a comercialização, segundo Grisa (2017) “eles necessitam de políticas públicas de inclusão, agrárias, agrícola e de promoção de atividades não agrícolas”.

De fato, a facilidade do acesso aos recursos materiais e financeiros é essencial. Todavia, ações concretas que contribuem com melhoria na qualidade de vida, bem-estar social das famílias camponesas e comunidade rural e urbana também são necessárias, pois, de acordo Schneider (2010), além de recursos financeiros as ações e políticas públicas voltadas para o desenvolvimento rural e agricultura familiar, devem ser o combate à pobreza e às múltiplas vulnerabilidades sociais das populações rurais. De fato, essa é a base da agricultura familiar e do desenvolvimento rural ser uma forma produtiva que segundo Mattei (2014, p. 85), deixou de ser apenas de subsistência e passa a ser também de resistência, pois conforme o autor a agricultura familiar:

“Procura estabelecer sistemas produtivos focados na biodiversidade, na valorização do trabalho familiar, na inclusão de jovens e de mulheres, na produção de alimentos destinados à segurança alimentar e nutricional da população brasileira e na promoção da democratização do acesso à terra e aos demais meios de produção, como estratégia de construção do desenvolvimento rural sustentável” (MATTEI, 2014, p. 85).

Importante salientar que as práticas e políticas de desenvolvimento rural sustentável estão associadas e interligadas ao desenvolvimento territorial, que tem como foco sobretudo a valorização coletiva, tendo em vista que o “desenvolvimento das atividades produtivas depende cada vez mais das relações territoriais, da proximidade, do interconhecimento por meio das redes econômicas, sociais e técnicas” (Sabourin, Teixeira, 2002, pág.25).

Ainda que exista a separação e os limites entre os espaços urbano e rural, é notório que um pode influenciar o outro, ambos estão interligados. Por isso, é importante o fortalecimento das atividades produtivas, sejam elas rurais ou urbanas, pois elas poderão promover a associação e integração nas relações comerciais e sociais entre os espaços. Para tanto, é relevante e necessário a participação da sociedade civil e dos atores sociais nos diversos processos de construção das políticas públicas.

As políticas de desenvolvimento rural sustentável são responsáveis pelo fortalecimento da agricultura familiar, e consequentemente estão ligadas à coordenação, criação, consolidação e aperfeiçoamento da organização e gestão das formas associativas, a partir da estruturação e desenvolvimento da economia solidária. Uma vez que, quando bem definidas e elaboradas para o tratamento prioritário de quem antes ficava à margem da sociedade, a política pública estimula a organização dos agricultores familiares, seja através de cooperativas ou associações populares.

2.1.1. A importância da Agricultura Familiar

No final do século 20 e início do século 21, a agricultura familiar se consolidou no contexto econômico e social brasileiro, e isso se deu, em grande parte, pelo debate acerca do desenvolvimento rural e por outro lado pelos movimentos sociais rurais e políticos, em busca de igualdade social, de legitimação e de políticas públicas específicas.

Contudo, após ter conquistado o espaço e as políticas públicas específicas, o marco legal só ocorreu em 2006, quando foi promulgada a Lei da agricultura familiar nº 11.326, que determinou os critérios legais para identificar um agricultor familiar a partir do tamanho da

área, a predominância da mão-de obra familiar, a renda originada do estabelecimento familiar e a organização familiar.

É inegável a importância da agricultura familiar para o brasileiro, ela está ligada à segurança alimentar e nutricional da população, além de promover e estabelecer uma significativa contribuição para o desenvolvimento rural sustentável. Diante disso, para Wanderley (2017, pág.69) a “agricultura familiar tornou-se a categoria consagrada, capaz de abranger todas estas formas de agricultura, baseadas na associação entre trabalho, família e produção, bem como aquelas fundamentadas nos laços comunitários”, “é um regime de trabalho, de economia familiar que gera uma produção agroalimentar utilizada para o autoconsumo e cada vez mais para a comercialização” (Schneider e Cassol, 2014).

Vem da agricultura familiar parte dos alimentos variados e saudáveis que são consumidos, tendo em vista que os consumidores têm ficado cada vez mais criteriosos com a origem e processamento dos alimentos. Observa-se, em redes de agricultura familiar e cooperativas, a ênfase na valorização do agricultor familiar como elemento essencial de sua reprodução à medida que “são adotadas formas de governança baseadas em valores locais, sociais e ecológicos” (Betelho, 2002, pág.56).

De fato, em Schneider e Scarabelot (2012), observa-se que o trabalho na agricultura familiar se dá pela sua qualificação em crescimento, pela agregação de valor à produção agrícola vinculada à verticalização da produção e à transformação desta em produtos e serviços ofertados em nível local. Ao se organizarem melhor, podem aumentar os impactos nas diversas dimensões abordadas no desenvolvimento local, um dos desafios da agricultura familiar está baseado na melhoria de sua capacidade de inclusão em mercados locais e seu poder de interação social (Schneider, 2010).

Ainda segundo Schneider (2010) aponta que, os agricultores familiares podem ser considerados “empreendedores” à medida que são pequenos proprietários de terra e de seus meios de produção impelidos a inovarem e se reinventarem constantemente, considerando as desigualdades de concorrência no mercado e os desafios aos quais são naturalmente expostos devido ao ambiente social e econômico em que vivem.

No entanto, para que isso ocorra, para o desenvolvimento contínuo, é necessário possibilitar alternativas tecnológicas inovadoras para os agricultores familiares, e com isso, será possível uma concorrência mais justa para a geração de renda e melhoria da qualidade de

vida dos estabelecimentos rurais. Conforme Bittencourt (2020, p. 27), há diversos fatores que, ainda, influenciam no baixo nível tecnológico desses empreendimentos, tais como: “tipo de organização social; o acesso precário a informações; a pequena força de trabalho disponível; a infraestrutura inadequada; e os limitados, tamanho e localização das propriedades.” É essencial buscar estratégias que viabilizem o estabelecimento de diferentes formas de inserção de tecnologias à realidade dos pequenos produtores.

Quando se fala em tecnologia para a agricultura familiar, não é a mesma que é aplicada às grandes propriedades tendo em vista que a “agricultura familiar acessa e difunde formas de saber, de organização do trabalho, de cultivo de sementes e de tecnologias não ligadas aos modelos homogeneizadores de produção” (CASTRO, 2015, p. 94). Dessa forma, a tecnologia aplicada à agricultura deve ser inovadora e que possa colaborar não só com estratégias de comercialização e produção, mas que possa diminuir alguns dos fatores internos que representam fraquezas presentes nos empreendimentos agroalimentares. Para tanto é necessário uma rede de suporte e estímulo, para a profissionalização na gestão do empreendimento do agricultor familiar, só assim eles irão se sentir mais confiantes e seguros na aplicação de determinadas tecnologias sociais.

Para Alves e Santana (2020), uma maneira de quebrar a barreira da falta de tecnologia é a participação contínua da extensão rural nas pequenas produções rurais e o fortalecimento das organizações e formações coletivas em cooperativas e associações populares. O objetivo é melhorar a renda dos agricultores, e para isso os autores apontam o uso da tecnologia para ascensão a uma renda mais elevada e para lutarem contra as imperfeições presentes no mercado, diante disso, as cooperativas poderão superar algumas das limitações impostas pelo mercado, que individualmente esses agricultores teriam mais dificuldades de superar.

Portanto, é neste e entre outros cenários que as cooperativas populares passam a ser uma forma organizacional alternativa, baseadas nos princípios de solidariedade, autogestão e orientadas pela Economia Solidária, como forma de fortalecimento dos agricultores familiares.

2.2. Cooperativismo, Cooperativas Populares e Economia Solidária.

Com as transformações ocorridas no mundo do trabalho nas últimas décadas do século XX, com as crises econômicas e culturais na sociedade capitalista, as formas de organização e

de gestão do trabalho coletivo tiveram que ser reinventadas ou adequadas às demandas do trabalho autogestionário e de mercados adaptados à nova realidade. Neste cenário, a economia solidária assume um papel responsável pela transformação social, capaz de reajustar as rupturas causadas pela modernidade nas relações sociais e econômicas (POLANYI, 2000). Neste sentido que a economia solidária para Paul Singer (2005b) se propõe à construção de uma sociedade melhor do que a atual. Dessa forma, o autor afirma que ela foi criada como alternativa real de reinserção na economia, por trabalhadores como alternativa ao intenso crescimento da desigualdade social.

É através, principalmente, da organização de associações de trabalhadores, da formação de cooperativas, que a economia solidária é reconhecida, e que irá contribuir para o desenvolvimento da sociedade local em que está inserida. É um movimento orientado para o trabalho coletivo, com a finalidade do bem comum e emancipação dos trabalhadores, aliando os interesses individuais aos coletivos.

Considerada como uma nova forma de organização econômica e social, a economia solidária é mais humanizada, onde a pessoa deixa de ser vista como mercadoria e passa a ser valorizado como ser humano, sujeito e finalidade da atividade econômica. Neste cenário é feita a seguinte reflexão: a economia solidária poderia ser vista como um processo contínuo dos trabalhadores contra a supremacia do capitalismo? Singer afirma:

“A ideia de criar uma economia solidária significa “organizar” unidades de produção, em geral pequenas, em função delas mesmas e não de um grande capital centralizador. Em outras palavras, a cooperativa desempenha o papel de uma grande franqueadora múltipla, atuando em qualquer setor, mas que será possuída e comandada pelos próprios franqueados [...] A economia solidária deve ser outro espaço livre para a experimentação organizacional, porque só a tentativa e o erro podem revelar as formas organizacionais que combinam o melhor atendimento do consumidor com a autorrealização do produtor. Se estas formas de organização forem encontradas – e certamente serão muito diferentes da empresa capitalista -, haverá uma boa probabilidade de que elas sejam a semente de um novo modo de produção” (Singer, 2008, p. 124-125).

Os empreendimentos organizados com base nos princípios da economia solidária são alternativas para combater o desemprego e o trabalho informal. Singer (2008) acredita que ela poderá possibilitar àqueles que não possuem emprego uma chance de reintegração na produção, seja de forma individual ou coletiva.

Com isso, os empreendimentos teriam como base a autogestão e igualdade entre seus membros e a finalidade social de produzir vínculos sociais e solidários baseados no auxílio mútuo e reciprocidade, “seria em comum, nos empreendimentos solidários, a ênfase na

solidariedade sobre o interesse individual e o ganho material, o que se expressaria mediante a socialização dos recursos produtivos e a adoção de critérios igualitários” (Lima e Dagnino, 2013, pág.08). É um projeto de gestão socioeconômico que basicamente tem por princípios o oposto ao praticado tradicionalmente, trocando a competição pela cooperação e criando mecanismos de estruturação de relações econômicas e solidárias entre produtores e consumidores.

Na análise de Singer (2000), a economia solidária resulta de um processo contínuo conduzido pelos trabalhadores em oposição ao capitalismo, uma luta contra a crescente desigualdade entre os donos dos meios de produção e os trabalhadores. É contínuo tendo em vista os aspectos estruturais, históricos e econômicos que tornam necessário a criação de instituições fundamentadas em outra lógica, como afirma Benini (2003), “questões referentes ao desenvolvimento econômico, desemprego, financeirização da riqueza, organização do trabalho, convergem para a proposta de construção de outras instituições e setores econômicos, pautados por outras lógicas e princípios” (Benini, 2003, p.11).

Dessa forma, Singer (2000) evidencia as consequências desse processo histórico e contínuo:

- a) homens e mulheres vitimados pelo capital organizam-se como produtores associados visando, além de uma fonte de renda, a reintegrar-se à divisão social do trabalho;
- b) pequenos produtores de mercadorias, do campo e da cidade, se associam para comprar e vender em conjunto, visando a economias de escala, e eventualmente criam empresas de produção socializada;
- c) assalariados se associam para adquirir em conjunto bens e serviços de consumo, visando a ganhos de escala e melhor qualidade de vida;
- d) pequenos produtores e assalariados se associam para reunir suas poupanças em fundos rotativos que lhes permitem obter empréstimos a juros baixos e eventualmente financiar empreendimentos solidários;
- e) os mesmos criam também associações mútuas de seguros, cooperativas de habitação, etc. (SINGER, 2000, p. 14).

Por meio das cooperativas populares, associações e empresas autogestionárias, a força de trabalho dos Empreendimentos Econômicos Solidários - EES, tem se intensificado entre as diversas atividades econômicas e setores produtivos, dentre eles o da agricultura familiar que mesmo com muitas dificuldades de crédito, assistência técnica, armazenagem e comercialização sem atravessadores, vem se fortalecendo por meio da elevada oferta de

alimentos agroecológicos, pela manutenção do trabalho no campo, pela inclusão social e a política de proteção dos recursos naturais e ecossistemas, mesmo sendo percebida por gestores públicos progressistas como política pública assistencial.

Para que esses EES não acabem sucumbindo à economia capitalista, Gaiger (2003) aponta três desafios para manter seus traços distintivos: resistir às pressões do ambiente econômico, provar ser superior na comparação aos empreendimentos capitalistas e assumir o que possa interessar da base técnica herdada do capitalismo, sem se corromper, adequá-la e usá-la em seu favor na sua própria forma social de produção. Porém, no médio e longo prazo, pode-se acrescentar desafio maior, efetivar mudanças estruturais na matriz produtiva e tecnológica a partir do protagonismo dos produtores solidários (EID, 2013).

Além destes aspectos, a economia solidária possui outros três aspectos que sustentam sua proposta e seu ideal, são eles a autogestão, solidariedade e sustentabilidade. Na autogestão, diferente da heterogestão, todos são sócios e proprietários do empreendimento, não existe a relação patrão-empregado, todos são livres para contribuir na tomada de decisão. Enquanto a solidariedade, como um dos princípios fundamentais, traz para a economia solidária a conscientização de que o sucesso de cada um depende do sucesso de todos. E a sustentabilidade, como já foi exposto, trata das dimensões econômica, social e ambiental.

É diante disso que Singer (2005), sugere uma reeducação coletiva, tendo em vista que os princípios que concebem a economia solidária estão na contramão do sistema capitalista. É necessário que ocorra mais do que apenas o conhecimento teórico, essa transição, segundo o autor, será concretizada com a prática da reciprocidade, em situações que sejam criadas para que ela surja voluntariamente.

“Tanto dando como recebendo ajuda, o que o sujeito experimenta é a afeição pelo outro e este sentimento para muitos é muito bom. Tanto em competir como em cooperar, o sujeito sente-se feliz. Só que no primeiro caso, essa felicidade só é completa se ele vence e demonstra sua superioridade sobre os demais. No último, a felicidade é gerada toda vez que se coopera, independentemente do resultado” (Singer, 2005, p.16).

Nesse sentido, as cooperativas poderão ser formadas não só para fortalecer a capacidade de resistência do empreendimento, mas também para potencializar os fundamentos da economia solidária.

2.2.1. Cooperativismo e Cooperativas Populares

As cooperativas, com o apoio financeiro das políticas públicas e das entidades, irão desenvolver o trabalho de forma intermediária entre os cooperados e a sociedade, contribuindo para o desenvolvimento dos agricultores familiares nas dimensões social, econômica e ambiental.

No Brasil as cooperativas são organizações regulamentadas pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que define cooperativa como “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídicas próprias de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados”.

Cabe aqui ressaltarmos que é possível identificar dois tipos de constituição de cooperativas: as tradicionais, que possuem elevados recursos financeiros e que atuam em grandes mercados econômicos específicos, por exemplo, o agronegócio oligopolista e o mercado internacional de *commodities*; e as cooperativas populares pertencentes à economia solidária, foco da Dissertação, elas possibilitam e oportunizam a geração de trabalho e renda e inclusão social aos pequenos produtores rurais, pequenos artesãos, catadores de material reciclável, entre outros. Nessa perspectiva Anjos et. al (2020) argumenta que essa distinção existe devido à diversidade cultural e complexidade das organizações cooperativas,

“São os grandes empreendimentos cooperativos, empenhados na gestão profissional, voltados para a competição no mercado, administração racional, aumento do capital, crescimento econômico e em moderna tecnologia para obter ganhos de escala e de eficiência, principalmente via fusão e incorporação. Por outro lado, existem as cooperativas populares surgidas nas comunidades rurais e nos espaços urbanos periféricos que buscam satisfazer as necessidades básicas dos seus associados, com escassos recursos, que se orientam na lógica autogestionaária e na concepção que a ação coletiva impacta o cenário de vulnerabilidade socioeconômica que os caracterizam” (ANJOS et. al., 2020, p. 92).

Segundo Scopinho (2007), a Cooperativa pode ser entendida “como um modelo de estrutura organizacional, do qual se originam sociedades constituídas sob forma democrática para atingir fins específicos”, ou seja, um grupo de pessoas associadas de forma autogestionaária norteadas pelos princípios da economia solidária - democracia, solidariedade, cooperação, respeito à natureza, comércio justo, consumo solidário e igualdade, entre outros - e pelos princípios que consolidam as organizações cooperativas, que de acordo com a lei nº5.764/71 são eles, adesão livre e voluntária, participação econômica dos membros, autonomia e independência, educação e intercooperação.

De acordo com Justino (2002) e Oliveira (2003) a principal diferença entre uma cooperativa tradicional e popular, seria a forma de organização, conduzidos pela autogestão. Para os autores a cooperativa popular é diferenciada em seus aspectos econômicos, administrativos e políticos. Pimentel (2000) relata que as cooperativas populares surgiram, no Brasil, no final do século 20, sob os conceitos da Economia Solidária, com debates e reivindicações a respeito do desemprego, exclusão social, políticas públicas, desenvolvimento regional e sustentabilidade.

É importante ter noção que não há uma fórmula ou cartilha a serem seguidas para o início e constituição de uma organização nos princípios da economia solidária, as diversas formas de organização se constituem na diversidade cultural das realidades existentes. Para Eid (2001, pág. 9) “a cooperação pode iniciar com as formas mais simples tais como: mutirão, troca de serviços e/ou de insumos, grupos de trabalho coletivo, semicoletivos e associações prestadoras de serviço e, ir evoluindo, aos poucos, em direção às formas mais desenvolvidas de cooperação”.

Eid (2003), analisando experiências e desafios do trabalho cooperado observa que é possível identificar algumas vantagens da atividade cooperada em relação ao trabalho assalariado, podendo destacar: renda monetária e não monetária maior para algumas categorias, a condição de trabalhador, proprietário e gestor do empreendimento, autoestima valorizada, aptidão e desenvolvimento intelectual potencializado, busca pela competência profissional, motivação para realizar o trabalho como algo digno e não como atividade penosa.

As cooperativas populares representam um importante papel no aspecto socioeconômico, pois elas atuam no contexto do desenvolvimento apoiando principalmente os pequenos agricultores familiares, que se juntam para conseguir um espaço nesse ambiente tão acirrado e competitivo de comercialização e inclusão social; e elas se caracterizam também, por promover os valores culturais, o incentivo à inovação e criatividade e o legítimo estímulo à participação de todos (SCHNEIDER, 2004). E, além disso, pode-se perceber que as cooperativas são fundamentais para o acesso dos agricultores familiares aos mercados institucionais como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), que podem garantir uma oportunidade para o escoamento da produção e a geração de maior renda para as famílias.

Desse modo, o cooperativismo solidário pode fortalecer os agricultores, pois quando bem estruturadas e organizadas, as cooperativas poderão proporcionar, por meio dos anseios e força coletiva, capacitações, assistência técnica, intermediação financeira, fortalecimento da produção e comercialização. Portanto, além do retorno monetário, espera-se da cooperativa ações no âmbito social que influenciam e colaborem com o desenvolvimento pessoal e profissional inclusive dos jovens agricultores para que não ocorra o êxodo rural e que desperte nesses jovens o interesse em permanecer e se profissionalizar na cooperativa (EID, 2021).

Segundo Moraes et. al (2019), o envelhecimento dos associados prejudica, não só a agricultura, mas o desenvolvimento da cooperativa também, daí a necessidade de se desenvolver ações voltadas para a motivação dos jovens agricultores a participarem das atividades desenvolvidas pela cooperativa. Com isso, o autor destaca algumas ações que devem ser realizadas pela cooperativa com objetivo de promover a sucessão na agricultura familiar, são elas:

“Núcleo de jovens, com ações direcionadas especificamente para os jovens; formação técnica agropecuária, com o incentivo e se possível o fomento aos que têm interesse nessa formação, ou em outras; líderes mirins, para a valorização do trabalho na agricultura e meio rural; e, novas gerações, com o objetivo de nomear os futuros sucessores do estabelecimento rural” (MORAES et al, 2019, p. 75).

Precisa haver a conscientização desses jovens sobre a importância do cooperativismo para além da realidade econômica, mas do poder que ele tem como estratégia de mobilização na busca por uma vida digna no aspecto político e, sobretudo, social.

Essas e outras ações devem partir inicialmente da diretoria, é necessária uma diretoria ativa, bem estruturada e com iniciativas, embora essa seja uma das fragilidades deste modelo de gestão. Em consequência da ausência de ações públicas no meio rural, há um abismo em desvantagens com relação a infraestrutura dessas cooperativas com as quais elas devem concorrer, bem estruturadas e com gestão profissionalizada.

Diante disso, deve haver cada vez mais o engajamento e participação de todos os sócios, o envolvimento em todas as ações e decisões a serem tomadas, pois o sucesso do empreendimento depende de vários fatores e dentre eles estão à atuação de gestorários competentes e a participação dos cooperados (PIRES, 2004, p. 59). Pensando nisso que os autores Freitas et al. (2009) definiram três bases ou linhas estratégicas a serem seguidas pelas cooperativas: organização e formação dos cooperados regularmente; capacitação da diretoria na gestão, conhecimentos administrativos que sejam adaptados à rotina e gestão da

cooperativa; e, análise das alternativas de comercialização, para que sejam avaliadas as condições necessárias e a viabilidade para cada oportunidade.

Ainda que as cooperativas sejam regidas pelos princípios da economia solidária e sejam uma alternativa à lógica capitalista, em que priorizam a cooperação e não a competição, estão incluídas em ambiente competitivo e expostas a todas as mudanças que ocorrem. E, com isso, precisam se adequar às exigências e recorrer às estratégias e ferramentas de gestão tradicionalmente aplicadas somente em organizações de heterogestão, porém adaptadas à realidade dos empreendimentos autogestionários. Tais ferramentas serão abordadas posteriormente.

Além das diferenças na orientação de gestão, e com foco diferenciado, entre as cooperativas da economia solidária e as cooperativas tradicionais que reproduzem a orientação de gestão capitalista, outra diferença apresentada e vinculada à gestão é a responsabilidade ambiental e o foco no desenvolvimento sustentável.

2.2.2. Movimento Cooperativista no Pará

De forma geral, o movimento cooperativista no Brasil teve início em 1889, no estado de Minas Gerais, com a criação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto (OCB, 2020). Segundo Souza (2009), o objetivo principal era a aquisição de bens de consumo agrícola como forma de baratear tais produtos para os associados.

No estado do Pará, Carvalho (2007) e Smith (2016) afirmam que a primeira cooperativa surgiu em Belém no ano de 1912, que, durante muito tempo, prestou serviços de créditos aos alunos da antiga Escola de Aprendizes e Artífices. No entanto as organizações cooperativas só vieram a se expandir a partir da década de 1940, com a presença marcante de líderes fortes e importantes que militavam no movimento cooperativista, a exemplo do jornalista e escritor Bruno Menezes, politicamente engajado na luta a favor dos trabalhadores.

Em 1973 é implantada a Organização de Cooperativas Brasileiras do estado do Pará - OCB/Pará, responsável em ser o referencial de cooperativismo do estado, no intuito de fortalecer e representar o setor. Por meio da Lei nº 5.764/1971, a Lei do Cooperativismo, a OCB é a única representante legal e considerada por defender os interesses do cooperativismo (Rocha, 2020). No entanto, durante muito tempo o foco de proteção e fortalecimento foram as

cooperativas de crédito da região metropolitana de Belém, cenário completamente diferente dos dias atuais.

Diante disso, enquanto o foco da OCB/Pará ainda era as cooperativas de crédito ou as cooperativas tradicionais, com orientação de gestão empresarial, a Cáritas Brasileira² no Pará desenvolveu projetos de fortalecimento da economia popular solidária, nas décadas de 80 e 90 junto às cooperativas populares, através da elaboração de projetos e assessorias que estimulassem o trabalho coletivo e autogestionário (Cáritas, 2015).

Já no final da década de 90 com a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP³, com atuação no estado do Pará, segundo Rocha (2020) é que a OCB pôde trabalhar com foco nas cooperativas da agricultura familiar, pois, esta entidade possui orçamento próprio, ainda que a OCB faça parte de um sindicato patronal, mas junto com o SESCOOP tem se dedicado a trabalhar com o segmento cooperativista popular. Esta contribui no desenvolvimento das pessoas como forma de fortalecer o cooperativismo e é responsável por formular e oferecer os cursos de capacitação necessários à formação profissional e educação cooperativista, com o objetivo de melhorar a forma de trabalho e organização, respeitando a cultura local, os saberes e conhecimentos tradicionais (SESCOOP, 2018).

Nos últimos anos, a OCB/SESCOOP - Pará trabalham atendendo aos diversos ramos produtivos de cooperativas existentes no estado, como Cooperativas Agropecuárias; de Crédito; de Saúde; de Transporte; de Trabalho e Produção de Bens e Serviços; de Consumo; e, Infraestrutura; somando um total de 232 cooperativas⁴ ativas em 2020 de acordo com o Anuário de Cooperativismo Brasileiro de 2021. O Sistema OCB/PA (2020), contabiliza que das 232 cooperativas ativas, 72 pertencem ao eixo produtivo Agropecuário e com isso, Reis (2019) aponta os principais problemas enfrentados pelo cooperativismo agropecuário no Estado do Pará, que são:

² A Cáritas Brasileira, fundada em 12 de novembro de 1956, é uma das 164 organizações-membros da Rede Cáritas Internacional presentes no mundo. Nacionalmente, a Cáritas é um organismo da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB), que tem como uma das áreas de atuação a economia popular solidária, tendo como foco das suas atividades as pessoas empobrecidas e em situação de vulnerabilidade, a fim de viabilizar ferramentas para transformação de suas realidades (Cáritas, 2020).

³ O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) foi criado pela Medida Provisória nº 1.715 de 03 de setembro de 1998 e regulamentado pelo Decreto nº 3.017 de 06 de abril de 1999, possui representação em todos os estados brasileiros atuando no monitoramento das cooperativas, formação profissional e promoção social dos cooperados e suas comunidades (SESCOOP, 2017).

⁴ No Sistema OCB não há classificação diferenciada entre os tipos de cooperativas populares e tradicionais.

1. Dificultad de capitalización;
2. Falta de conocimiento de las bases legales de la cooperativa, por parte de los cooperados;
3. Baja participación del cooperado en la vida de la cooperativa;
4. Poca participación en las Asambleas;
5. Infidelidad;
6. Falta de profesionalización de la gestión;
7. Dificultad en competir en el mercado.

Esses são os problemas mais comuns enfrentados, principalmente, pelas cooperativas populares que necessitam colocar em prática e fortalecer os princípios de autogestão e transparência e por isso são tão importantes as parcerias que possibilitam diminuir esses problemas. Além disso, para Reis (2019), há os desafios que precisam ser superados ligados à forma de organização, estrutura, modelo de gestão que vão muito além de dificuldades técnicas, que são eles:

1. El desafío es conseguir equilibrar su característica colectiva y generar desarrollo social al cooperado y de su familia;
2. Gestión interna extremamente profesionalizada, no solo llevando en consideración la lógica del mercado, sino también la lógica económica y social de la cooperativa para ella poder mantenerse sustentable a lo largo del tiempo;
3. Es esencial la participación activa de los asociados en la organización de las actividades económicas para el funcionamiento de ese mercado;
4. Investir en la gestión interna para equilibrar sus dos realidades - dimensiones sociales y económicas;
5. Investir en acciones y políticas que favorezcan el aumento de la eficiencia, de la eficacia y de la efectividad en la conducción de los negocios;
6. Implementación de buenas prácticas de gobernanza (estructura y poder);
7. Diseminación de la cultura del planeamiento (estrategia y innovación);
8. Desarrollo sistemático de la gestión (personas y procesos).

Embora tais problemas e desafios destacados por Reis (2019) estejam presentes em grande parte das cooperativas do Estado do Pará, é possível perceber que há uma grande diversidade cultural, e considerando as especificidades e particularidades de cada cooperativa, não há uma única regra a ser seguida e aplicada; portanto, deve-se respeitar as peculiaridades de cada empreendimento estudado ou trabalhado a fim de poder melhor contribuir para determinada realidade.

2.3. Autogestão e Desenvolvimento Organizacional em Cooperativas Populares: dificuldades, contradições, limites e possibilidades.

A autogestão no ambiente de trabalho cooperativo, para Carneiro (1983, p.34) “é o único princípio cooperativo, baseado em dois pilares essenciais: a gestão democrática e o retorno ao trabalho realizado”, a autogestão se dá entre as relações dos trabalhadores, é um processo dinâmico em constante construção, sem burocracia e hierarquização o qual necessita de coordenação, organização, decisões coletivas, participativas e democráticas, exigindo, dessa forma, um esforço dos sócios por ser uma prática que vai de encontro ao reproduzido socialmente na heterogestão e considerando que o trabalhador rural historicamente está habituado à lógica capitalista ou à pequena produção familiar de subsistência (Scopinho; Martins, 2003).

Ao contrário da heterogestão, na autogestão as decisões essenciais são tomadas coletivamente, sem sigilo, com total consciência e transparência e, não há divisão entre concepção e execução das atividades (SINGER, 2003c), com a autogestão os cooperados tornam-se proprietários, coletivamente, dos meios de produção, participando ativamente do planejamento e da gestão da cooperativa, na busca pela eficiência do empreendimento solidário, enquanto na heterogestão a busca é essencialmente pela competitividade e lucro, na autogestão o objetivo é a liberdade e autonomia de todos os envolvidos no empreendimento.

Segundo o mesmo sentido, para Nakano (2003), o projeto de autogestão só poderá dar certo se forem respeitados os parâmetros mínimos de democratização das atividades, pela motivação espontânea e pela integração dos trabalhadores, pois, conforme Gallo (2003, pág. 90) “a autogestão é resultado de um processo integrado, cujas ações e resultados são aceitos por todos os indivíduos e grupos que dela dependem.” Cabe aqui reforçar, que de acordo com Dorneles (2003, pág.37):

“A autogestão pretende ser uma organização social que não aliena, pois não se submete. Ela se sustenta no princípio da igualdade absoluta de todos os membros, se sustenta na liberdade, pois não reprime. A organização autogestionária busca romper com a divisão do trabalho entre planejamento e execução, estabelecida no modo de produção capitalista”.

Além desses aspectos já mencionados, a autogestão prioriza o trabalho em detrimento do capital; não se limita apenas às atividades econômicas, mas abrange as dimensões políticas, sociais e educacionais, exercitando um equilíbrio dentro da organização com o desenvolvimento das atividades reguladas pelo princípio da solidariedade (GALLO, 2003). A

Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG)⁵, considera a participação coletiva e a transparência administrativa, elementos fundamentais para a condução e desenvolvimento autogestionário nos empreendimentos solidários.

A autogestão, ainda que não seja a única característica, é uma das condições básicas e tem papel central para que os empreendimentos possam ser caracterizados de economia solidária, e eles têm na autogestão uma possibilidade de desenvolvimento, que tem como consequência o fortalecimento da democracia participativa, estimulando as relações de cooperação, a tomada de decisões descentralizadas, democráticas e coletivas, o trabalho mútuo e a valorização das pessoas, e a partir dessa nova realidade de forma de trabalho há a possibilidade de uma verdadeira transformação social.

No entanto é possível destacar diversas dificuldades que podem surgir para as organizações sob o formato autogestionário, especialmente as com base na economia solidária, tais como: baixa escolaridade dos trabalhadores, pouca ou inexistência de tecnologia adequada aos processos de trabalho, o domínio de organizações de trabalho nos moldes tradicionais, resistências a mudanças e transformações apresentadas pelo novo formato de gestão, entre outras (ANTEAG, 2004). Outro desafio bastante relevante, que também já foi citado, é a herança cultural de subordinação do trabalhador a uma chefia e, diante das mudanças na relação de trabalho, se encontra com dificuldades em aceitar e se adaptar à liberdade plena para fazer escolhas e tomar decisões quanto ao empreendimento, conforme expõe a ANTEAG (2004a):

A herança autoritária e hierárquica permeia as relações sociais no Brasil, no trabalho e fora dele. A busca do poder hegemônico e da hierarquia, encontrados no modelo patronal, estão sempre presentes. A tentação para voltar ao conhecido, à posição de subordinação, de certo modo menos comprometida, só pode ser combatida com um trabalho de educação permanente para a autogestão, acompanhando regularmente os empreendimentos e vencendo as resistências dos trabalhadores para ultrapassar a barreira da unidade produtiva, compreendendo de modo mais amplo as relações com o todo do mundo do trabalho, mais especificamente com outros empreendimentos de Economia Solidária e autogestionária. (ANTEAG, 2004a, pág. 38-39A).

⁵ A Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG) foi criada em 1994 após o aumento progressivo dos empreendimentos autogestionários, tem como objetivo representar os interesses dos trabalhadores e organizações que batalham por uma oportunidade de inserção econômica e melhoria nas condições de produção e, a formação profissional, desenvolvendo a autonomia e formação dos trabalhadores através do interesse pelas relações solidárias, ou seja, ela surgiu “para ajudar a luta dos trabalhadores pela preservação dos seus postos de trabalho e ao mesmo tempo pelo fim de sua subordinação ao capital, e para assessorar as novas empresas solidárias” (SINGER, 2002a, p.89). A ANTEAG representa e assessoria empreendimentos autogestionários em diferentes setores da economia.

Tendo em vista que muitos trabalhadores ainda carregam a cultura tradicional individualista da heterogestão o que pode gerar uma barreira de compreensão, Nakano (2003) acredita que é necessário uma educação fundamental e continuada, pois segundo Brandão (2003), uma das principais dificuldades de implantação deste sistema mais democrático e autônomo de gestão, é justamente o caráter inovador e ousado de gestão, diferente do qual é produzido pela cultura capitalista, e o baixo grau de instrução formal dos trabalhadores o que dificulta o acesso e manuseio das técnicas de produção.

Assim como há os desafios a serem vencidos, há os aspectos que podem e devem ser melhorados na busca por modificá-los e possivelmente diminuir os obstáculos encontrados, bem como trabalhar a organização do processo de trabalho; a educação e formação política dos trabalhadores; e a consciência de classe. É preciso uma base de formação permanente para garantir o acesso às técnicas de manuseio, para superar as barreiras da cultura do trabalho individual e proporcionar uma consciência de trabalho coletivo, pois para que a autogestão tenha sucesso e atinja a plenitude, o princípio e prática da solidariedade são essenciais. Cançado (2004, pág. 59) reflete sobre autogestão, cooperativas populares e educação,

“A autogestão, à medida que consiste em um processo de educação em constante construção na organização, está ligada à dimensão social das cooperativas populares, desde o desenvolvimento humano do cooperado está intrínseco no conceito. E, finalmente, o fato de não haver separação entre concepção e execução do trabalho está ligado à dimensão política do cooperativismo popular, pois alça o trabalhador à categoria de protagonista de sua própria história, ou seja, agente político de mudança de sua própria realidade.”

Portanto, conforme Silva (2015, pg. 64), a autogestão e a educação na economia solidária, devem caminhar juntos para transformar a forma de gestão, organização e realidade dos empreendimentos, e poder oferecer alternativas reais de melhoria de vida dos envolvidos.

Dessa forma, o processo de formação também se faz importante para que os trabalhadores envolvidos possam lidar com as limitações e dificuldades as quais se deparam, embora desejar implantar o sistema de autogestão seja de grande importância, não é suficiente, é preciso criar condições suficientes para a efetivação e, além disso, a participação, envolvimento, união e engajamento concreto dos associados nessas ações é fundamental.

2.3.1 - Desenvolvimento Organizacional.

Quando bem implantada e praticada, a cultura da autogestão facilita o processo de desenvolvimento organizacional através do interesse e participação assídua dos sócios cooperados. O desenvolvimento organizacional acontece para que ocorram mudanças de comportamento, de vícios e padrões que impedem o crescimento da organização, com isso, novos padrões de comportamento que se adequam à estrutura e necessidade do empreendimento serão implementados, de forma planejada.

Diante disso que Scopinho e Martins (2003, pág. 138) destacam três elementos essenciais para o desenvolvimento organizacional, “uma definição de foco, de estratégia e de mecanismos de avaliação, o que requer dos cooperados uma postura propositiva, participativa e descentralizada”. É necessário definir, de maneira coletiva, os objetivos que a cooperativa deseja cumprir e alcançar; definir de que forma e do que precisam para alcançar esses objetivos e por fim uma maneira de avaliar todos os esforços que têm sido realizados.

Portanto, ainda em Scopinho e Martins (2003), o desenvolvimento organizacional é processo educativo contínuo por se tratar de um processo reprodutivo e transformador, tendo em vista que não se trata apenas de solucionar problemas temporários e sim enfatizar que eles, homens e mulheres do empreendimento, são sujeitos ativos, atores principais nesse processo de construção e mudança da realidade com fins muito além do que unicamente econômicos.

Sabe-se que o processo de desenvolvimento organizacional teve sua origem nas organizações heterogeridas e por isso que o planejamento, a metodologia de mudança, o foco e os objetivos são diferentes dos aplicados aos empreendimentos de economia solidária, ou seja, as mudanças são realizadas de acordo com o interesse de quem organiza e comanda a organização sem levar em consideração o interesse daqueles que fazem parte do processo. Ainda que a metodologia de desenvolvimento organizacional tenha mudado ao longo do tempo, ao aplicar esse processo aos empreendimentos de economia solidária é necessário a moldagem e ressignificação do ponto de vista teórico, metodológico e prático.

Para a aplicação nas cooperativas populares Scopinho e Martins (2003, pág.134) afirma que o “desenvolvimento organizacional é estratégia de formação e socialização para o trabalho coletivo e para a autogestão e se caracteriza pelo pluralismo de concepções e práticas trabalhadas à luz de metodologias participativas e lúdicas”, uma delas é a aplicação da ferramenta de gestão do planejamento estratégico participativo que, para sua elaboração, irá envolver todos os participantes da cooperativa.

2.4. Planejamento Estratégico Empresarial e o Planejamento Estratégico Participativo para a Economia Solidária

Com o surgimento intenso de empreendimentos e organizações, instituiu-se o planejamento como ferramenta de gestão com o objetivo de auxiliar a organização a traçar os meios para sua sobrevivência e crescimento. A formulação e implementação de planejamento estratégico (PE) está cada vez mais recorrente, seja em empresas privadas, públicas, organizações sem fins lucrativos, independentemente do tipo de organização, em algum momento e de alguma forma, ele será implementado. Essa prática tem sido cada vez maior no ambiente organizacional, por ser um instrumento de gestão que reduz os níveis de incertezas e norteia quais caminhos deverão ser seguidos para alcançar o futuro desejado.

Com isso, o planejamento estratégico (PE) é considerado uma ferramenta de gestão que auxilia na tomada de decisão; trata do processo de constituir objetivos e definir a melhor forma de alcançá-los. Além de tudo, o PE envolve a organização como um todo, e outras variáveis internas interferem no seu processo de elaboração.

2.4.1. Características do Planejamento Estratégico Empresarial ou Tradicional – PE

No ambiente interno das organizações empresariais muito se discute a respeito da importância do planejamento estratégico para o desenvolvimento, crescimento e sucesso da organização. Tendo em vista o macroambiente⁶ em que estão inseridas, no qual ocorrem mudanças de forma acelerada, tanto no aspecto cultural, político, social, econômico e as tecnologias que são constantemente atualizadas e modificadas, essas organizações precisam estar preparadas para aproveitar as oportunidades que vão surgindo e evitar as ameaças que as rodeiam. E é neste cenário que o PE se fez necessário e se transformou em uma ferramenta de gestão capaz de viabilizar o alcance das oportunidades e diminuir as ameaças (FIGUEIREDO, 2009; CASTEJON, 2005).

Dessa forma, reconhecendo a importância e o lugar que o planejamento estratégico ocupa, o que seria realmente o PE e como ele é aplicado? O planejamento estratégico clássico

⁶ Macro ambiente é aquele que diz respeito ao ambiente externo da empresa, são todos os fatores que os empreendimentos não podem controlar, como políticas, legislações, fatores culturais, econômicos, sociais, demográficos e tecnológicos e por eles estão representados as oportunidades e ameaças às organizações.

ou tradicional é de responsabilidade do mais alto nível hierárquico da organização, desenvolvido de cima para baixo, e é um processo contínuo que envolve os objetivos a serem alcançados inter-relacionando com os ambientes internos e externos (Ackoff, 1974; Ansoff, 1977; Mintzberg, 2006).

Rasmussen (1990) considera complexo o termo planejamento estratégico, pois incorpora variadas conceituações, por exemplo, o PE como uma metodologia científica capaz de desenvolver novos talentos, tornando-os eficazes no combate aos desafios do macro ambiente, ou, o PE como única ferramenta habilitada para avaliar as dificuldades que são apresentadas pelo ambiente externo e desenvolver as medidas necessárias para combater as ameaças (Rasmussen, 1990, pág. 38). Enquanto que para Fishmann e Almeida (1991, p. 25),

“O planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos”.

Em Mintzberg (2004), o conceito de PE é elaborado a partir de que o “planejamento estratégico é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões” (Mintzberg, 2004, pág. 26), ou seja, o que o diferencia de outros processos é o fato de o PE dar ênfase à formalização, por ser um processo disciplinado e sistematizar a realidade em que será aplicado.

Do mesmo modo, Oliveira (2014) considera que o PE é um processo administrativo que possui a base metodológica que irá guiar a organização na relação com os fatores não controláveis do ambiente externo, agindo de forma diferenciada e inovadora.

Apesar da literatura apresentar várias definições para o planejamento estratégico e como se sabe a metodologia de aplicação foi feita inicialmente para ser aplicada em empresas privadas mas, com o passar do tempo ele foi ganhando diversos espaços. Em Kleba, Krauser e Vendruscolo (2011) consideram que esta ferramenta adaptada e utilizada em espaços como a educação e a saúde, não deixa de apresentar resultados desejados para os quais foi formulada; desde que, com análise detalhada de ambientes e a intervenção na realidade à qual se propõe e com estratégias definidas.

Segundo Castejon (2011), as organizações passaram por três etapas durante o século XX: a era industrial clássica, a era industrial neoclássica e a era da informação, e foi após a

Segunda Guerra mundial e durante a era industrial clássica que o planejamento estratégico se difundiu; em 1966, cerca de 85% das empresas privadas norte-americanas passaram a implantá-lo (Pereira, 2006).

Ainda de acordo com Castejon (2011) e Ansoff (1977), o planejamento estratégico foi aplicado durante a era industrial clássica ou abordagem clássica da Administração Científica de Taylor, da mesma forma que muitas empresas o aplicam até os dias de hoje. Na abordagem clássica o foco eram as tarefas desenvolvidas pelos trabalhadores, então o planejamento estratégico, a formação das estratégias e os objetivos gerais da organização, era uma responsabilidade da alta gerência e após todas as decisões tomadas seriam repassadas para os níveis mais baixos para serem desenvolvidas. Mesmo com diversas abordagens surgindo posteriormente, muitas empresas ainda o aplicam desta maneira.

O uso do planejamento estratégico como ferramenta de desenvolvimento da organização é importante, pois, através dele poderá ser analisado o ambiente de uma organização, cria a compreensão das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, a realização da missão e, através da compreensão, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir, para poder aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMAN e ALMEIDA, 1991).

2.4.2. Planejamento Estratégico Participativo nas Cooperativas Populares

Nos empreendimentos solidários, o PEP consiste na busca pelo desenvolvimento organizacional, no qual o coletivo de trabalhadores associados estabelece compromissos e responsabilidades de poder transformar e contribuir com mudanças na sua própria realidade, o que as tornam mais significativas.

Segundo raciocínio de Jara (1998), o planejamento participativo como processo de mudança social, manifesta um esforço de análise multidimensional, bem como de construção participativa de uma imagem do futuro, e com isto, permitir definir prioridades e orientar a tomada de decisões. O planejamento estratégico participativo explicita necessidades e aspirações do grupo, bem como serve para nortear ações da organização.

Entre os objetivos do PEP destacam-se os seguintes: incentivar a organização a buscar resolução de problemas com visão objetiva; aumenta a capacidade de resistência à eliminação no mercado; diminui riscos de tomar decisões erradas, fortalece pontos fortes e reduz pontos fracos, integra projetos e decisões isoladas de áreas da cooperativa em um plano único com estratégia geral, torna clara a razão de ser da cooperativa, orienta o planejamento tático e o operacional, entre outros. Em síntese, ao estabelecer uma visão de futuro, no momento de tomada de decisão, por exemplo, sobre a implantação de uma agroindústria, não haja tantas dúvidas e questionamentos, e que sejam maduras as decisões e objetivos a respeito de onde querem chegar e de que forma poderão alcançar. Além disso, o PEP contribui para a construção de uma identidade participativa funcionando como uma ferramenta eficaz na aproximação dos associados com a gestão da cooperativa o que é fundamental para o crescimento e desenvolvimento sólido da cooperativa (Büttenbender *et al* 2017, pág. 11).

Convém destacar alguns pontos em que o PEP se diferencia do PE, e de demais ferramentas que se propõe a intervir em determinada realidade organizacional, de acordo com Gandin (2001, pág. 82):

a) Ele foi desenvolvido para instituições, grupos e movimentos que não têm como primeira tarefa ou missão aumentar o lucro, competir e sobreviver, mas contribuir para a construção da realidade social. Tais entidades, incluindo aqui governos e seus diversos órgãos, não dispunham de ferramenta adequada para organizar seus processos de intervenção na realidade e vão, aos poucos, aproveitando-se do que o Planejamento Participativo lhes oferece para isto. Na América do Sul têm sido as escolas as instituições que mais utilizaram esta ferramenta para organizar seus processos de construção da prática escolar com um sentido de contribuir para a construção das pessoas e das estruturas sociais. Também as redes de ensino oficial, sobretudo as ligadas aos municípios, foram beneficiadas com a aplicação de conceitos, modelos, técnicas e instrumentos gestados dentro do Planejamento Participativo.

b)

Ele parte da verificação de que não existe participação real em nossas sociedades, isto é, de que há pessoas e grupos dentro delas que não podem dispor dos recursos necessários ao seu mínimo bem-estar. Mais do que isto: parte da clareza de que isto é consequência da organização estrutural injusta destas mesmas sociedades.

c) Propõe-se, por isto, como ferramenta para que as instituições, grupos e movimentos que para isto existirem, e, obviamente, para os governos e seus órgãos, porque para isto existem, possam ter uma ação e um ser direcionados a influir na construção externa da realidade, ou seja, a serem, eles mesmos, apenas meios para a busca de fins sociais maiores.

d)

Como consequência, constrói um conjunto de conceitos, de modelos, de técnicas e de instrumentos que permitam utilizar processos científicos e ideológicos e organizar a participação para intervir na realidade, na direção conjuntamente estabelecida.

O Planejamento Estratégico Participativo por seguir uma lógica diferente do Planejamento Tradicional, é mais do que apenas uma ferramenta de gestão, ele não envolve somente o “como fazer” as coisas certas para o desenvolvimento da organização, mas envolve

a definição e construção de valores que estão além dos limites da organização e que poderão influenciar na vida individual de cada um e de sua participação e contribuição para a sociedade na construção social. Nesse caso, é o que fazer e por que ou por quem fazer, ou seja, vai na contramão de transformar tudo em gerência, por se tratar de um processo que relaciona pessoas, das quais muitas não são ouvidas e/ou ficam à margem dos programas e políticas públicas existentes.

Desse modo, não só o empreendimento popular será beneficiado pela aplicação e desenvolvimento do Planejamento Estratégico Participativo, mas consequentemente todos aqueles envolvidos, pois durante o processo irão cultivar a responsabilidade, o comprometimento e, sobretudo a democracia, a distribuição e descentralização do poder, além disso, estar em posições de igualdade com voz e vez.

2.4.3 - Instrumentos de construção do Planejamento Estratégico Participativo - Análise SWOT, Identidade Organizacional, Objetivos e Plano de Ação.

Embora de origem e natureza capitalista, aplicados e desenvolvidos, inicialmente, exclusivamente em organizações privadas, a adoção por todos os tipos de organizações, sejam públicas, mistas e populares, dessas ferramentas tem sido cada vez maior e quando executadas em Redes Solidárias, as ferramentas podem ser aplicadas de forma adaptada à realidade vivenciada e priorizando a cooperação. Esses instrumentos permitem que o empreendimento faça uma autoavaliação e uma análise diante do mercado competitivo, possibilitando dar uma direção necessária para o sucesso da organização.

De fato, as ferramentas de gestão aplicadas de forma adaptada e ressignificadas à realidade vivenciada, priorizando o trabalho coletivo, poderão contribuir para o desenvolvimento organizacional por serem capazes de permitir e estimular a participação e o envolvimento dos atores sociais dessas organizações, na formulação de ações e estratégias para que possam se fortalecer e alcançar os objetivos desejados.

Dessa forma, tem-se a análise SWOT do inglês, Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, que é uma ferramenta fundamental de gestão em que é possível fazer uma análise do ambiente organizacional. No Brasil ficou conhecida através da sigla em português, FOFA que é referente aos pontos Fortes e Fracos, Oportunidades e Ameaças dos ambientes internos e externos, respectivamente. A análise SWOT ou matriz FOFA é a ferramenta base para

conduzir a gestão e o planejamento estratégico, contudo, pela simplicidade da sua construção ela pode ser utilizada regularmente para análise do cenário.

Do ponto de vista de Oliveira (2007, p. 37), ele caracteriza os aspectos da análise SWOT da seguinte maneira:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Esta ferramenta pode contribuir para o crescimento da organização, através da análise crítica, capaz de identificar aquilo que pode afetar a trajetória para o seu desenvolvimento ou fracasso. Nesse sentido Cavalcanti e Guerra (2019, p. 10) afirmam que “a análise SWOT é uma ferramenta, cujo objetivo é conhecer o ambiente interno da organização – através de seus pontos fortes e fracos em relação às demais instituições – e identificar o ambiente externo à organização, que são as ameaças e as oportunidades”, para que, por meio deste diagnóstico a organização possa tirar vantagem das oportunidades e evitar ou diminuir as ameaças, fortalecer os pontos positivos e controlar as fraquezas (WRIGHT et al., 2000).

E a Identidade Organizacional, que é a declaração formal da missão, visão e valores da entidade são características específicas, centrais e distintas que irão definir a essência básica da cooperativa (GIOIA, 1998), e uma vez que a identidade organizacional seja determinada é primordial que os cooperados estejam alinhados a ela, para que não haja conflitos de objetivos e expectativas.

Na elaboração da missão estão definidas e delimitadas a razão de ser e a função da cooperativa, que independem de questões temporais ou de recursos, Oliveira (2007) conceitua a missão como a característica do empreendimento que “procura determinar qual o negócio da organização, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aqui se procura responder à pergunta básica: 'Onde se quer chegar

com a empresa?” (OLIVEIRA, 2007, p.126). Na missão também podem ser definidas as tradições, as áreas básicas de atuação, crenças e filosofias da organização.

Quanto aos valores, eles estruturam os princípios morais e as políticas organizacionais que norteiam e influenciam o comportamento dos cooperados na organização. A visão indica como a cooperativa gostaria de estar no futuro, o que ela gostaria de se tornar e como quer ser reconhecida por aqueles com os quais se relaciona. A visão é uma perspectiva da organização em longo prazo, dentro de um prazo determinado com sua base na missão e valores da empresa.

3. METODOLOGIA

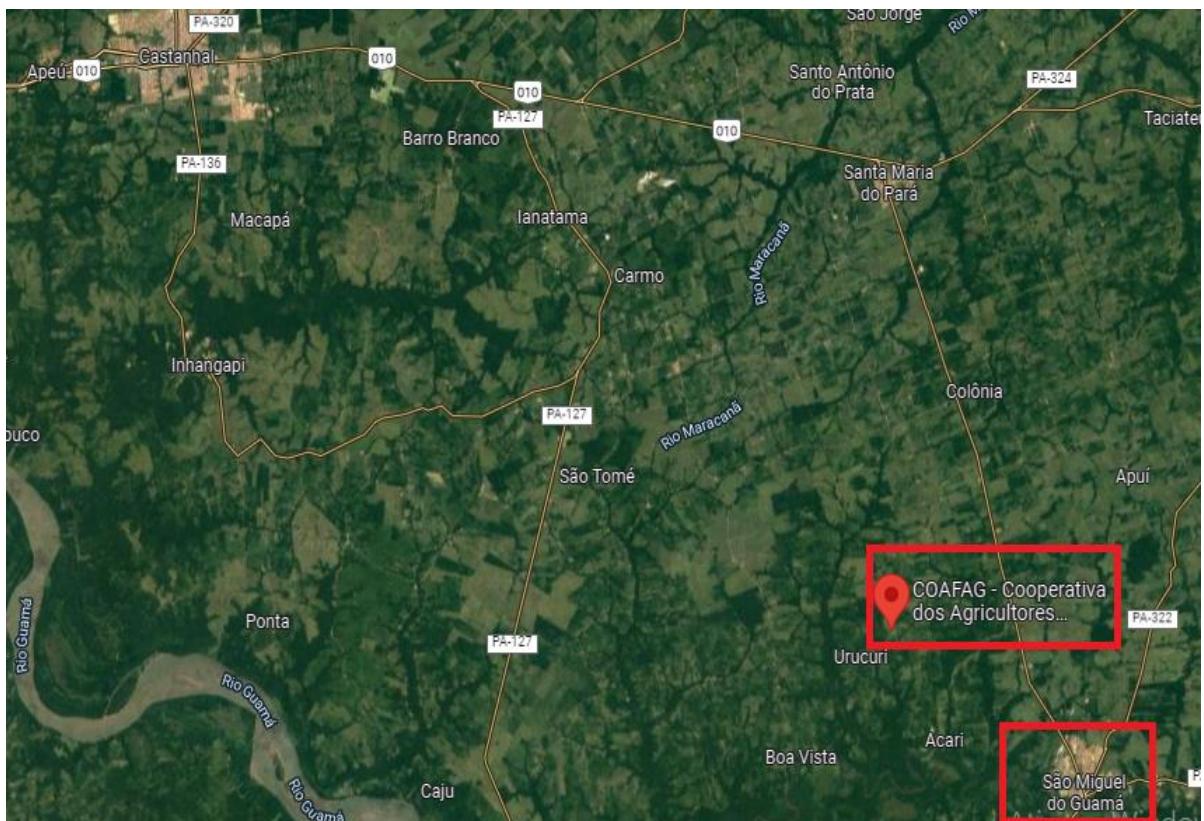
3.1. Contextualização histórica da cooperativa pesquisada e características dos cooperados.

Constituída a COAFAG em Assembleia Geral do dia 08 de agosto de 2020. Segundo seu estatuto é regida, especialmente, pelos princípios de autonomia e autogestão.

Com sede administrativa na Comunidade Sagrado Coração de Jesus - Suassuí, Zona Rural a cerca de 12 km do Município de São Miguel do Guamá (ver no mapa) e 155 km da capital Belém. No município residem cerca de 66 mil pessoas, sendo 20 mil na zona rural (IBGE 2021).

A cooperativa foi criada com objetivo de lutar por uma melhor qualidade de vida dos seus associados, e daqueles ligados à ela indiretamente, a fim de juntos resistirem às dificuldades impostas pelo mercado capitalista, e pela imensa desigualdade social. E eles perceberam que organizados em uma coletividade legalmente formalizada, poderiam ter mais força e coragem de alcançarem uma renda digna capaz de proporcionar o mínimo para melhorar a qualidade de vida. Devido a pandemia, os planos da COAFAG foram pausados, tendo em vista que foi um período que surgiram novas dificuldades e aquelas que já eram existentes ficaram ainda maiores, mas em 2022 estão mais confiantes nas mudanças que podem ocorrer.

Mapa - Localização da Cooperativa COAFAG.



Fonte: Google Maps, 2021.

O acesso dos moradores da zona rural até a sede do município é realizado por estradas vicinais, geralmente em busca de serviços que não são oferecidos com excelência ou eficiência na zona rural, serviços básicos como saúde, educação e de outras necessidades básicas. A comunidade Suassuí, possui escola que oferece a educação básica, com turmas do primeiro ao quinto ano do ensino fundamental.

A COAFAG é composta por agricultores familiares cujo objetivo é desenvolver a produção e comercialização oriunda destes. Além disso, a cooperativa tem como diretrizes no estatuto, a atuação em prol da disseminação do cooperativismo como forma de melhorar a vida de todas as pessoas envolvidas, promover a ajuda mútua entre os cooperados, fornecer assistência técnica aos cooperados, trabalhar de forma que preserve e conserve os recursos naturais disponíveis em defesa do desenvolvimento sustentável e, trabalhar sem objetivar o lucro, mas as sobras individuais e coletivas a serem repartidas conforme o trabalho e a produção de cada um.

3.2 Métodos e técnicas utilizadas.

Com a finalidade de alcançarmos os objetivos propostos para esta pesquisa, foram estabelecidos e organizados como métodos e técnicas de pesquisa, o levantamento bibliográfico, análise documental da cooperativa, a coleta de dados através da aplicação de questionários, entrevistas e a realização de oficinas para o compartilhamento de informações e conhecimentos entre a pesquisadora e os cooperados.

Foi adotada a abordagem qualitativa baseada na metodologia da pesquisa-ação, por ser a metodologia que permite a aproximação da (o) pesquisadora (o) e ambiente pesquisado, na busca pelo envolvimento dos participantes na pesquisa, por se tratar de uma cooperativa norteada pelos princípios da economia solidária e, por ser a metodologia que condiz com os objetivos pretendidos que é a criação e aplicação do Planejamento Estratégico Participativo. Conforme Prodanov e Freitas (2013, p.66) “a pesquisa-ação não se refere a um simples levantamento de dados ou de relatórios a serem arquivados. Com a pesquisa-ação, os pesquisadores pretendem desempenhar um papel ativo na própria realidade dos fatos observados”.

A pesquisa-ação, segundo Thiollent (2011, pg.14) é entendida como um tipo de pesquisa social realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. Ainda segundo o autor, a pesquisa-ação vem sendo utilizada como ferramenta de práticas de extensão rural e difusão tecnológica, e, além disso, ela tem sido adotada para a elaboração de projetos de associações ou cooperativas da economia solidária.

A partir da pesquisa-ação poderá haver por parte da (o) pesquisadora (o) uma verdadeira imersão na realidade pesquisada, através do diálogo e vivência, Eid (2014, pág. 235), por exemplo, afirma que a pesquisa-ação “es posible involucrar a los grupos sociales en las acciones técnicas, lo cual posibilita un diálogo de saberes riquísimo, aumenta las posibilidades de superación del código técnico capitalista y las posibilidades de que se generen soluciones realmente innovadoras”.

O principal objetivo da pesquisa-ação é a investigação, e ela tem caráter de prática social, que busca a transformação da realidade do sujeito pesquisado. De acordo com Pinto (2014), a metodologia da pesquisa-ação embora seja baseada no empirismo, é guiada pela

teoria e conjugada a uma prática pedagógica. E conforme o mesmo autor, na pesquisa-ação, não há neutralidade, ela é constituída a partir de práticas pedagógicas, científicas, pesquisa social a fim de contribuir com técnicas e instrumentos significativos para a transformação do meio.

Conforme Thiollent (1997, p. 23), para que a pesquisa-ação seja possível, são necessárias condições tais como:

- A iniciativa de pesquisa parte de uma demanda de pessoas ou grupos que não ocupam posições de topo do poder.
- Os objetivos são definidos com autonomia dos atores e com mínima interferência de membros da estrutura formal.
- Todos os grupos sociais implicados no problema escolhido como assunto da pesquisa são chamados para participar do projeto e de sua execução.
- Todos os grupos têm liberdade de expressão. Medidas são tomadas para evitar censuras e represálias.
- Todos os grupos são mantidos informados no desenrolar da pesquisa.
- As possíveis ações decorrentes da pesquisa são negociadas entre os proponentes e os membros da estrutura formal.
- Em geral, as equipes internas que promovem a pesquisa são auxiliadas por consultores ou pesquisadores externos.

Diante disso, o uso da pesquisa-ação se faz necessário e importante para que os trabalhadores possam perceber na prática e, com base em experiências anteriores e bem sucedidas, que é possível criar um ambiente adequado para serem produtores de seu próprio desenvolvimento e assim romper com a subordinação patronal (EID, 2012).

3.3. Procedimentos Metodológicos

A metodologia participativa possibilita que sejam executadas ações, desde o simples controle de circunstâncias eventuais no ambiente organizacional até o treinamento formal dos agricultores; nos campos das habilidades profissionais, competências técnicas, relações interpessoais com desenvolvimento pessoal, desenvolvimento de equipes e o desenvolvimento organizacional. Na gestão do empreendimento, o planejamento estratégico participativo tem destaque, pois trabalha com intervenção e busca contribuir em processos orientados ao desenvolvimento organizacional.

Para a construção e desenvolvimento da pesquisa, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e de campo como fontes de informações, a primeira como fonte secundária e a segunda com informações primárias. Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados a observação participante, em que a pesquisadora pode assumir o papel de membro do grupo, notas de campo e aplicação de questionários e entrevistas. Como técnicas de interpretação de dados utilizamos a análise de conteúdo e análise de discurso.

3.3.1. Etapas da Pesquisa

Primeira Etapa - Exploratória

A primeira etapa da pesquisa iniciou ainda em outubro de 2020 (Figura 01), quando tivemos a primeira reunião com a diretoria da COAFAG por intermédio da INCUBITEC do IFPA Campus Castanhal. Essa reunião teve como finalidade apresentar à diretoria da cooperativa a proposta da pesquisa a ser executada e as pretensões de trabalho por parte da pesquisadora. Após o aceite da diretoria, houve outra reunião que ocorreu no dia 27 de março de 2021 para a apresentação formal da pesquisa pela pesquisadora a todos os cooperados e, verificação da viabilidade e disponibilidade de cada um em participar desta pesquisa.

Figura 01: Primeira Visita à Cooperativa.



Fonte: Pesquisa direta, 2020.

A reunião ocorreu de forma inteiramente participativa, em que a pesquisadora pôde pontuar a importância da pesquisa para a cooperativa, e os aspectos técnicos metodológicos e

esclarecer todas as dúvidas que iam surgindo, de forma que, a reunião tornou-se um verdadeiro debate e troca de experiências através de relatos e questionamentos.

Dito isso, após expor e esclarecer todos os questionamentos referentes à pesquisa e com o consentimento e interesse dos cooperados para participação do projeto, prosseguimos ainda na primeira fase a fim de conhecer melhor a cooperativa e a realidade individual de cada cooperado e a sua perspectiva e expectativa a respeito da COAFAG. Para isso, a coleta de dados e informações foi realizada por meio da aplicação de questionários, da observação participante, pesquisa bibliográfica e análise documental, que foram orientados para alcançar os seguintes propósitos do diagnóstico situacional:

- 1º Identificar a real situação da COAFAG em termos de constituição, organização e envolvimento dos cooperados;
- 2º Investigar quais os objetivos e expectativas dos cooperados em participar da cooperativa;
- 3º Confirmar se os cooperados possuem conhecimentos a respeito de cooperativismo popular e economia solidária;
- 4º Confirmar o interesse dos cooperados em participar da pesquisa, e se eles compreenderam o real benefício que este projeto pode trazer para a cooperativa.

A primeira etapa pôde ser concluída após a visita às casas de 28 cooperados. As visitas foram pré-agendadas e ocorreram durante a permanência da pesquisadora ao longo de uma semana no mês de abril, no período 05 a 09 de abril de 2021, com a aplicação do questionário principal aos cooperados.

Segunda Etapa - Principal

Após a conclusão do diagnóstico situacional da cooperativa, foram realizadas as oficinas e seminários para o diagnóstico participativo do planejamento com os cooperados, para a elaboração das ferramentas de gestão do planejamento estratégico participativo. Portanto, nesta etapa foi realizado o diagnóstico participativo por meio da ferramenta de gestão Análise SWOT e a construção da Identidade Organizacional. Esta etapa foi realizada durante o mês de junho em duas oficinas participativas nos dias 05 e 19 de junho de 2021. Uma para definir a Identidade Organizacional e outra para realizar a Análise SWOT, contando com a participação de 14 cooperados em cada uma.

Nesta etapa priorizou-se a interação e participação dos cooperados, com o compartilhamento de experiências e conhecimentos, com a pesquisadora conduzindo as oficinas por meio de intervenções com questionamentos e explicações, seguindo assim a metodologia da pesquisa-ação.

Durante essas oficinas os cooperados puderam expor suas percepções a respeito da cooperativa. Cada participante teve voz ativa durante o processo, através do debate para a construção da matriz da Análise SWOT e a Identidade Organizacional. Quando havia divergências de opiniões, para a definição final da matriz, realizava-se uma votação para a decisão por maioria, de forma democrática.

Terceira Etapa - Ação

Para darmos início a esta etapa, fizemos, primeiramente, uma retrospectiva das etapas anteriores, do que foi realizado, compartilhado e absorvido, tanto cooperados quanto pesquisadora, a fim de estabelecer um vínculo do que já havíamos conquistado com os próximos objetivos almejados. Os cooperados puderam apresentar seu ponto de vista quanto ao desenvolvimento da pesquisa até esta etapa, e do que já haviam aprendido, mesmo com algumas situações sendo tão novas para a realidade deles.

Esta etapa ocorreu durante o mês de setembro e outubro, por meio de duas oficinas participativas com a contribuição de 14 cooperados. Após a definição do diagnóstico situacional realizado na primeira etapa, e do diagnóstico participativo definido na segunda etapa, pôde-se determinar e priorizar os problemas a serem resolvidos e a maneira de resolvê-los. Com isso, a partir da definição da Análise SWOT e da Identidade Organizacional, a COAFAG definiu os objetivos a serem alcançados pela cooperativa, na oficina realizada no dia 11 de setembro, e os meios de alcançá-los, o que denominamos de Plano de Ação.

Por fim, a cooperativa determinou as ações que poderiam intervir, modificar a realidade vivenciada por eles, bem como reduzir os problemas apresentados e foram definidas as estratégias viáveis para o desenvolvimento dessas ações, e o papel de cada um por tais estratégias e a melhor forma de serem concretizados, em oficina realizada no dia 30 de outubro.

Quarta Etapa - Avaliação

Devido ao período pandêmico que estamos vivenciando, o desenvolvimento da pesquisa teve que passar por várias adaptações para ser concluído dentro dos prazos estipulados pelo programa de pós-graduação. Explicitamos que para finalizar a Dissertação, a fase de avaliação dos resultados da pesquisa é parcial, considerando-se todas as adaptações e a conciliação da agenda entre cooperativa e pesquisadora. No entanto, a avaliação poderá ser realizada posteriormente por meio de visitas pela pesquisadora à cooperativa e por meio de projetos de pesquisa e extensão para dar continuidade às atividades que já foram desenvolvidas.

Contudo, sabe-se que o planejamento estratégico participativo é um processo contínuo e que pode sofrer alterações e adaptações ao longo de sua construção, implantação e realização, ou a cada objetivo atingido, para ser adequado à realidade vivenciada naquele momento, pois o processo é dinâmico e totalmente adaptável.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Em busca de contribuir com o desenvolvimento do empreendimento coletivo e autogestionário, utilizando-se de referencial teórico centrado nos valores do cooperativismo popular, é que foi proposto na visita de apresentação da pesquisadora, a adoção e a construção do Planejamento Estratégico Participativo. Explicitados sobre a importância e aceito pelo coletivo; seria protagonista em colaborar em todas as fases e participar ativamente de forma individual e coletiva, desde a criação da Identidade Organizacional à implementação do Plano de Ação.

Para isso, inicialmente buscou-se identificar as percepções dos cooperados quanto à cooperativa, seu processo de gestão, características de produção e compreensão dos mesmos quanto aos conceitos de economia solidária e os princípios básicos do cooperativismo. Portanto, foram aplicados questionários aos 30 cooperados para que fosse realizado um diagnóstico situacional.

Posteriormente foram realizadas as oficinas precedidas de capacitações para que eles pudessem compreender e absorver o que estava sendo proposto e assim alinhar os objetivos individuais aos objetivos coletivos, e dessa forma as mudanças necessárias poderiam ocorrer.

A cooperativa possui 30 cooperados formalizados e com a faixa etária descrita no quadro a seguir, de acordo com a classificação do IBGE:

Quadro 01 - Faixa etária dos cooperados da COAFAG em relação à classificação do IBGE.

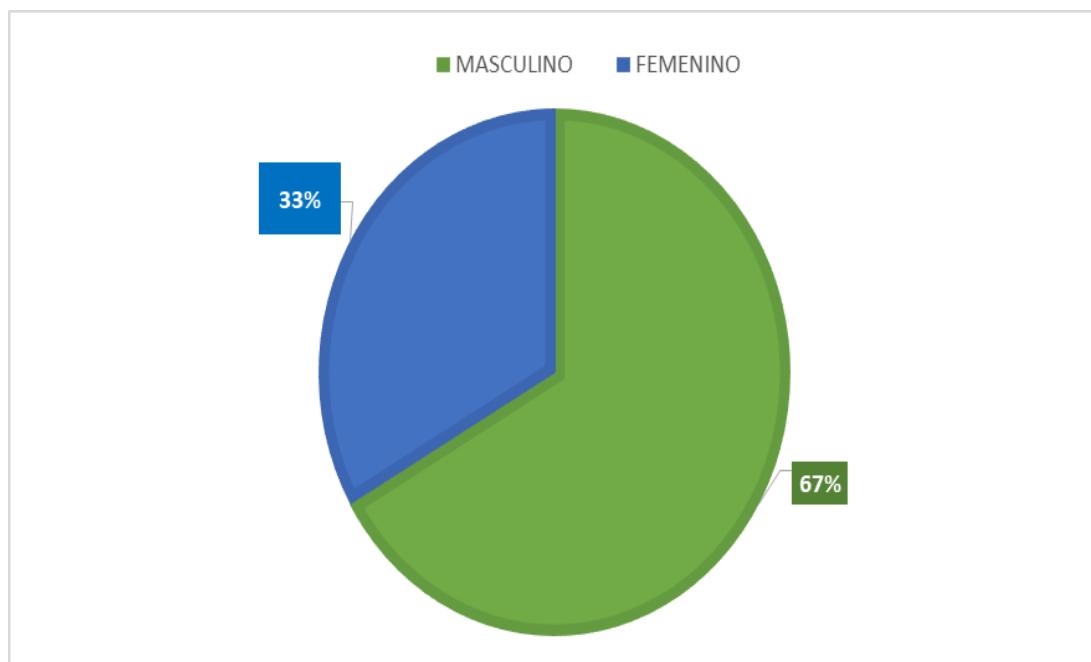
JOVENS	Do nascimento até aos 19 anos de idade.	Nenhum Cooperado.
ADULTOS	Corresponde à população que possui entre 20 a 59 anos de idade.	28 cooperados.
IDOSOS	Pessoas que têm 60 anos de idade ou mais.	02 cooperados.

Fonte: Pesquisa Direta, 2021.

Quanto ao gênero dos cooperados, pode-se perceber que a influência do sexo feminino tem grande representatividade, mas o sexo masculino é maioria na COAFAG, correspondendo a mais de sessenta por cento da força de trabalho dos cooperados, conforme o gráfico 01.

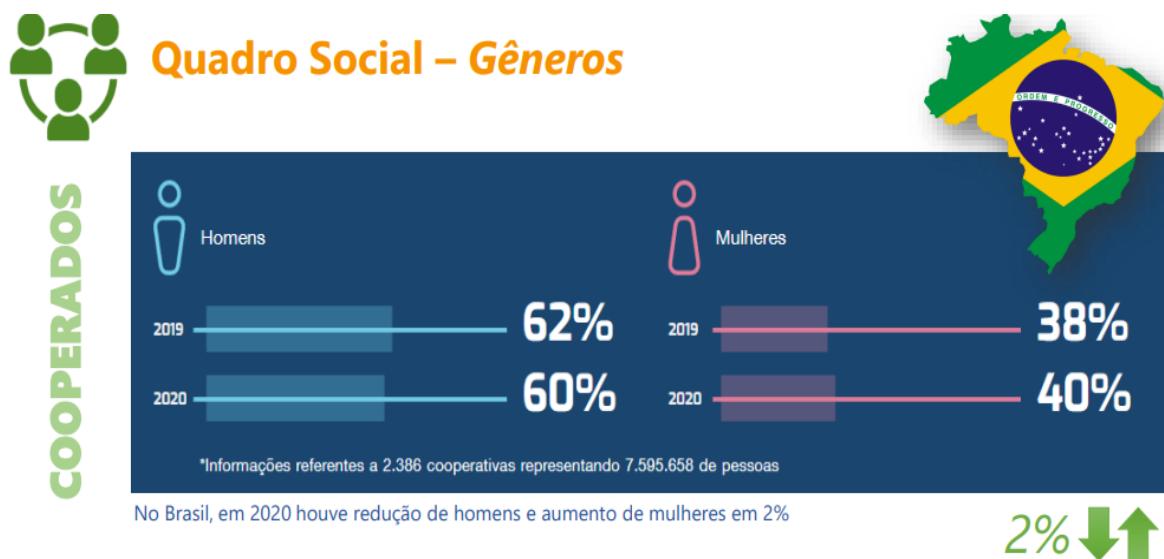
De fato, a participação feminina tem se tornado cada vez maior nas atividades da produção e da gestão dentro de cooperativas, conforme o quadro 02 de gêneros, do Anuário de Cooperativismo Brasileiro 2021.

Gráfico 01: Gênero dos cooperados COAFAG.



Fonte: Pesquisa direta, 2021.

Quadro 02: Gênero de cooperados no Brasil.



Fonte: Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2021.

Esse aumento da presença feminina em cooperativas, representa a busca das mulheres pela autonomia, que vai muito além do rompimento da relação de submissão, mas que significa a procura por independência financeira, e a participação em diferentes ambientes sociais, culturais e de trabalho, e a desconstrução da desigualdade de gênero que, segundo a

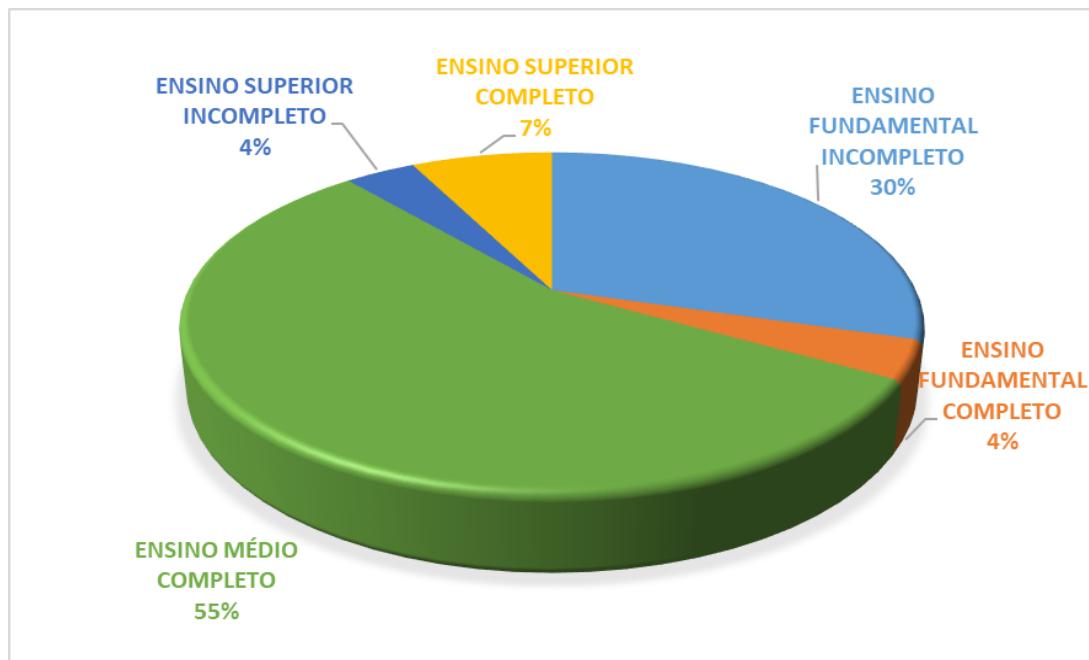
Organização das Nações Unidas (2015), a igualdade entre os gêneros é um dos objetivos do desenvolvimento rural sustentável.

Na COAFAG as mulheres são responsáveis pela produção de hortaliças, produção da farinha e outros derivados da mandioca, enquanto os homens plantam e colhem a mandioca. Em geral, é a mulher que se desloca até a cidade para participar da feira local de agricultores familiares.

Quanto ao grau de escolaridade dos cooperados, segundo dados do censo estatístico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE de 2017, 16,05% dos agricultores do Estado do Pará nunca frequentaram um ambiente escolar, de um total de 281.704 estabelecimentos agropecuários pesquisados, o que gera um enorme desafio, em boa parte dos empreendimentos, por dificultar a implantação de processos contínuos de organização.

Contudo, ainda que trinta por cento (30%) dos sócios da COAFAG não tenham concluído o Ensino Fundamental (Gráfico 02), a busca por qualificação e aprendizado é algo constante na cultura da cooperativa, sendo formalizado entre os objetivos do planejamento estratégico participativo.

Gráfico 02: Grau de Escolaridade dos Sócios COAFAG.



Fonte: Pesquisa Direta, 2021.

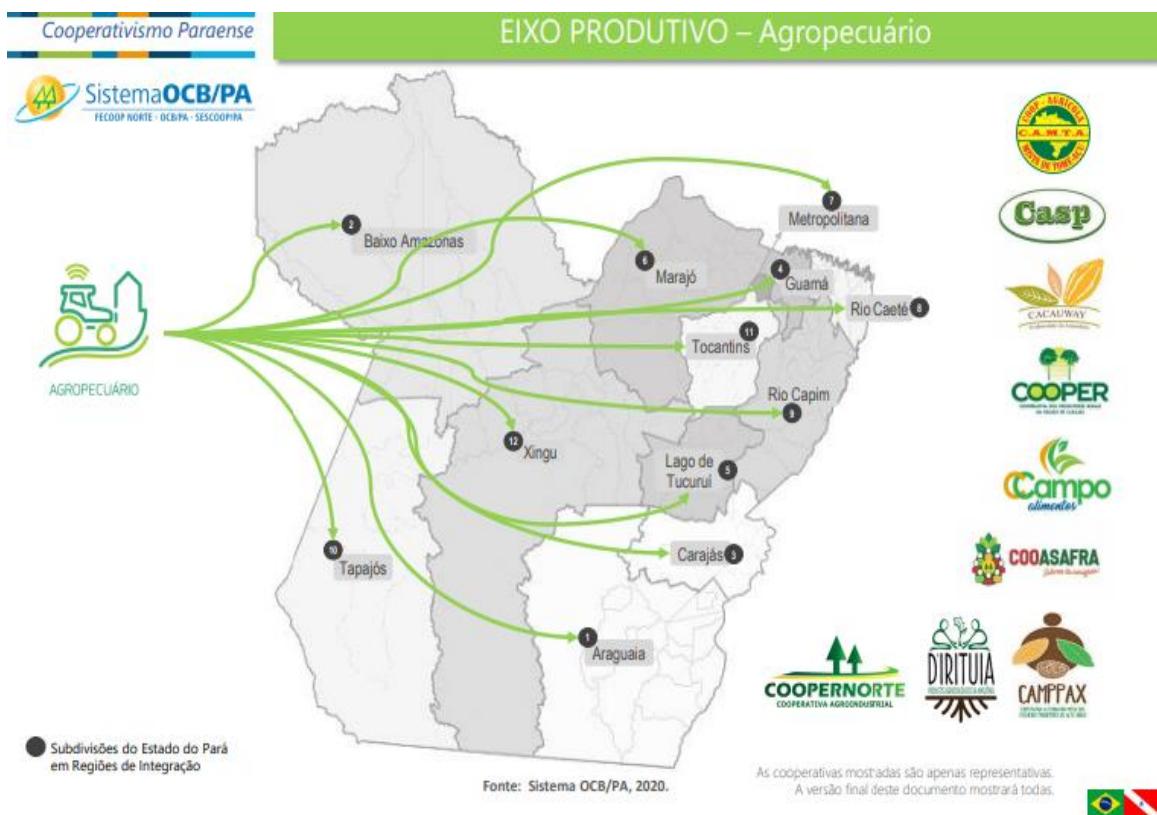
Segundo Carvalho e Bialoskorsky Neto (2014), os empreendimentos cooperativos possuem uma formação organizacional diferenciada, na qual há um elevado número de sócios produtores rurais com baixo grau de escolaridade e por isso é tão importante a conscientização e participação nas capacitações e qualificações que ocorrem no ambiente da cooperativa, por meio de parcerias, para que seja possível diminuir os desafios de implantação de uma técnica ou método de produção e gestão, ainda que sua assimilação possa ser um desafio, mas que podem contribuir para o desenvolvimento e sucesso do empreendimento.

No Brasil, de forma geral, há mais de 35 milhões de pessoas acima de 14 anos que não concluíram o ensino fundamental, e que são o principal foco de programas educacionais, por exemplo, o Programa de Educação de Jovens e Adultos (EJA), que tenta suprir a necessidade educacional daqueles que não tiveram acesso a ela na idade correta e que pode ser oferecido através da Educação no Campo. Em se tratando dos agricultores rurais, a educação e o ambiente escolar não são prioridades, mas que com o tempo se tornam instrumentos de melhoria de qualidade de vida.

4.1. Características do processo produtivo

No Brasil, segundo o Anuário do Cooperativismo Brasileiro (2021), existem 1.173 cooperativas ativas e regularizadas no ramo agropecuário, destas, 72 estão localizadas no Estado do Pará (Quadro 03), alcançando um total de 43 municípios. No município de São Miguel do Guamá, Nordeste Paraense, há duas cooperativas de agricultores familiares: a Cooperativa dos Agricultores Familiares Guamaenses (COAFAG), objeto deste estudo, e a Cooperativa de Produção dos Agricultores Familiares (COOPASMIG).

Quadro 03 - Eixo produtivo no Estado do Pará, ramo agropecuário em cooperativas.



Fonte: Sistema OCB/PA 2020 em Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2021.

Na COAFAG a principal atividade econômica é, sobretudo, proveniente da agricultura, sendo que a atividade mais comum entre os agricultores familiares sócios é a produção, processamento e comercialização dos derivados da mandioca. A atividade de comercialização, ainda é realizada de forma individualizada pelos sócios sem passar pela cooperativa, portanto a presença do atravessador é existente e constante entre os agricultores familiares da COAFAG.

Na comunidade existem 8 (oito) casas de farinha familiar (Figura 02), ou os chamados “retiros”⁷ pelos agricultores, que pertencem às famílias dos cooperados, e que podem ser disponibilizadas a quem precisar para produzir. A casa de farinha é um espaço que vai muito além do trabalho, é um espaço de vivência e convivência, que não se limita a produção de farinha mas que a ultrapassa, sendo também um processo educativo e que permite a construção e transmissão de conhecimentos e saberes culturais e educativos (SILVA, 2011).

⁷ Retiro é como eram denominadas as casas de farinha, por se tratar de um processo longo e inteiramente manual, no qual os agricultores se retiravam bem cedo e só retornavam no final do dia, rotina que se repetia ao longo de uma semana ou mais.

Figura 02: Casa de Farinha.

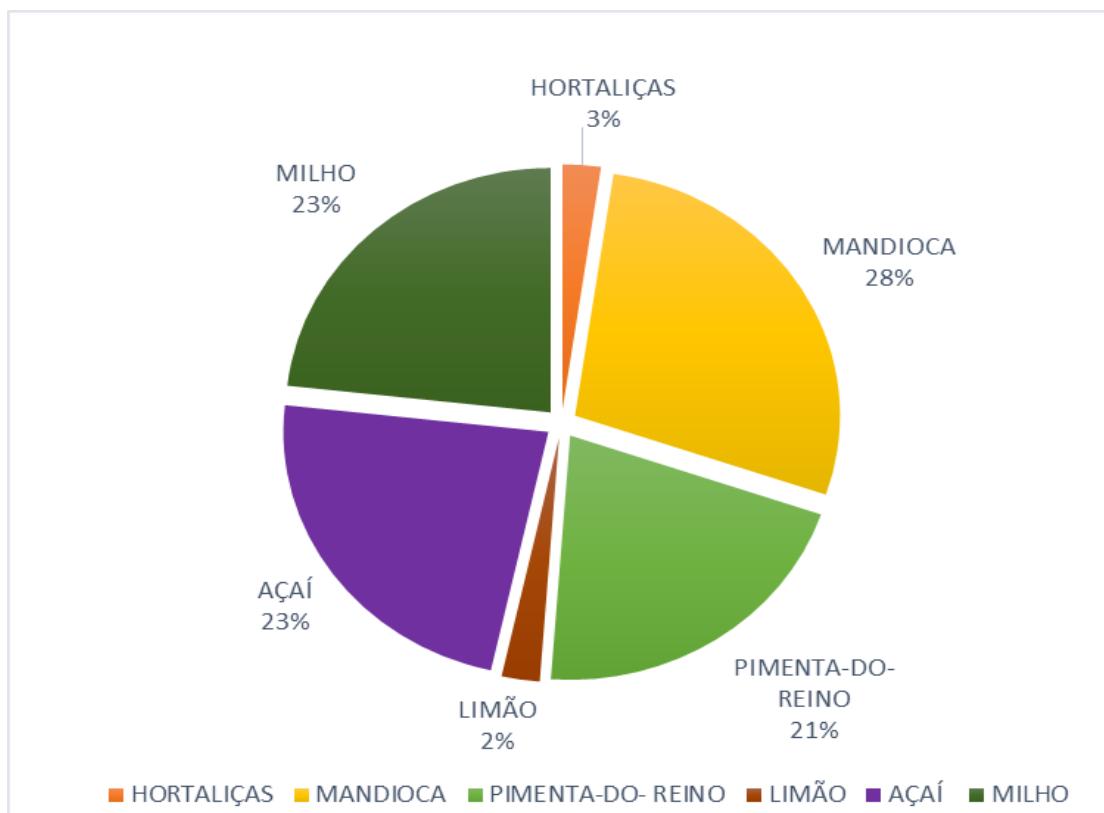


Fonte: Pesquisa direta, 2022.

Contudo, além da produção de farinha de mandioca e seus derivados, outras produções, próprias da agricultura familiar, são desenvolvidas em algumas propriedades pelos sócios cooperados com o objetivo de aumentar a diversificação de produção, e assim contribuir para a garantia da segurança e soberania alimentar da comunidade. Além de poder colaborar e complementar a base de alimentos para consumo próprio, o excedente destina-se à comercialização para complementação da renda, contribuindo para a autonomia e independência financeira.

O Gráfico 03 demonstra as produções (FIGURA 03) mais relevantes entre os sócios cooperados, além da mandioca. Muitos dos agricultores produzem as mesmas coisas, o que torna a diversificação relativamente baixa, e por isso que, um dos objetivos do planejamento estratégico participativo é ampliar a diversificação dos agricultores vinculados à cooperativa.

Gráfico 03: Diversificação da produção na COAFAG.



Fonte: Pesquisa direta, 2021.

Figura 03: Algumas atividades desenvolvidas: Pimenta do reino na Gliricídia, hortaliças e mudas de mamão, açaí e cacau.



Fonte: Pesquisa Direta, 2021.

Embora a agricultura familiar seja de extrema importância para a economia brasileira, por ser a responsável por boa parte do alimento produzido e que chega à mesa das famílias brasileiras, segundo Hoffmann (2014) não é possível mensurar com precisão exata ou no

mínimo razoável a porcentagem de alimentos oriundos da agricultura familiar, pois seria necessário analisar, detalhadamente, os canais de comercialização de todos os alimentos e das respectivas matérias-primas.

Neste sentido, quanto à importância e incentivo para a agricultura familiar, sabe-se que governo nestes últimos anos tem dado cada vez menos atenção e prioridades às políticas públicas voltadas para o fortalecimento da agricultura familiar, com restrições orçamentárias cada vez maiores. O Programa de Aquisição de Alimentos que atendia a dois públicos: de um lado, comprava dos agricultores familiares e, de outro, os alimentos comprados eram distribuídos à população em risco nutricional, foram substituídos recentemente pelo Programa Alimenta Brasil, com o suposto objetivo de promover o acesso à alimentação e incentivar a agricultura familiar (Governo Federal, 2022).

No entanto, o novo programa deverá passar por processos longos, burocráticos e de reestruturação até ser adaptado aos trâmites de aplicação, logo em meio à crise econômica e social vivenciada, o que pode prejudicar e dificultar os pequenos produtores rurais que contam com essa pequena parcela de ajuda governamental.

Embora o papel e objetivo das cooperativas seja contribuir, apoiar e fortalecer o crescimento, desenvolvimento, independência e autonomia financeira desses pequenos agricultores, trabalhando de forma coletiva, ainda assim são necessárias as ações do poder do Estado, seja por meio de políticas públicas ativas ou outras ações concretas mas que juntos irão colaborar para o desenvolvimento local.

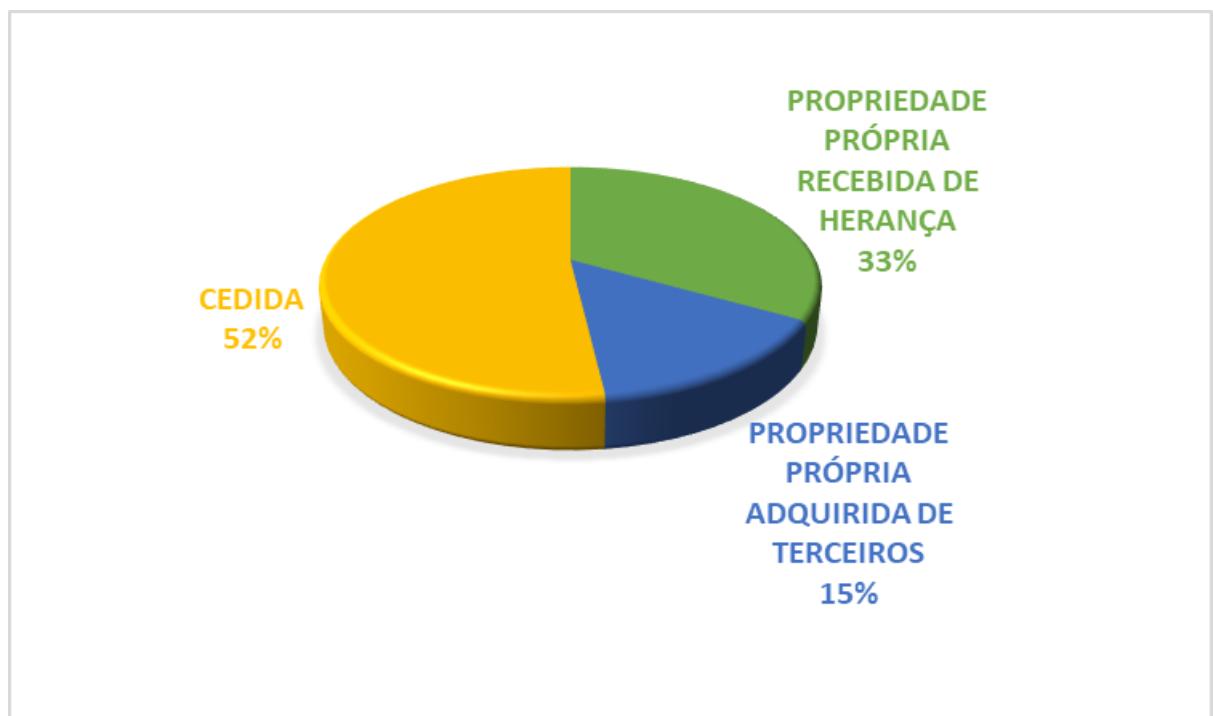
Segundo Martín (1999), o desenvolvimento local não deve ser visto sob a ótica exclusivamente econômica, mas com a promoção de ações e iniciativas voltadas à base social e econômica familiar como estratégia de desenvolvimento local. Dessa forma, estará colaborando para além da maximização econômica, colabora também para interação social e construção de um tecido social sólido, ampliando as oportunidades sociais, com iniciativas inovadoras, desenvolvendo potencialidades da coletividade local, e assim aumentando a renda e melhorando a qualidade de vida da população local em um processo igualitário, contínuo e duradouro (BUARQUE, 1999).

Para um desenvolvimento local pleno, segundo Helfand e Pereira (2012), é necessário a interação entre as atividades, inclusive as atividades agrícolas e não agrícolas, sobretudo dentro do próprio meio rural, no qual a agricultura familiar corresponde a quase 85% do

estabelecimentos rurais mas possuem apenas 25% das terras, pois ainda há uma grande concentração de terras no agronegócio e grandes produtores rurais, com isso muitos agricultores familiares ainda trabalham em propriedades cedidas ou de herança.

Dito isso, os agricultores não produzem em uma área comum da cooperativa, as propriedades rurais de produção dos sócios cooperados da COAFAG também se encaixam às características da maioria dos agricultores familiares, em que a grande parte é proprietário de terra por meio de herança ou cedida, que no caso da COAFAG 52% são proprietário por meio de terra cedida, conforme o Gráfico 04.

Gráfico 04: Propriedade de produção dos sócios.



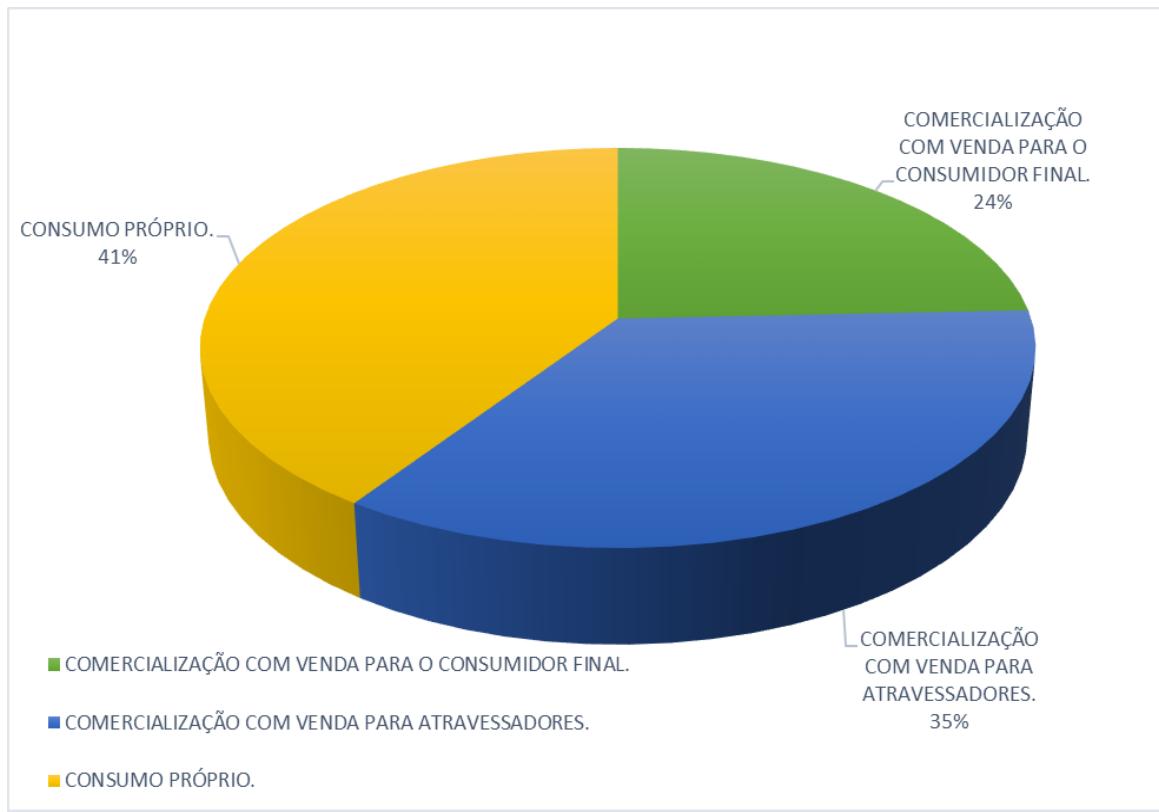
Fonte: Pesquisa direta, 2021.

Nesse aspecto, buscou-se analisar a autonomia de produção, avaliando a propriedade territorial destinada à prática das atividades rurais. Pôde-se perceber que os agricultores vinculados à cooperativa possuem uma expressiva autonomia no que diz respeito à propriedade territorial, um dos fatores mais importantes de produção, pois o agricultor poderá ter liberdade e autonomia para decidir o que cultivar, quanto e quando. Ainda que a porcentagem de propriedades cedidas seja alta, eles possuem autonomia de cultivo pois são cedidas por algum familiar.

Com base em Wilkinson (2008), nas últimas décadas ocorreram profundas transformações nas formas de comercialização entre a produção artesanal e o mercado, que exigiram maior capacidade de organização dos agricultores familiares para se adaptarem a essas mudanças. Portanto, para o autor a agricultura familiar possui quatro tendências ou dinâmicas de acesso ao mercado, são elas: a) o acesso direto ou via circuito curto de comercialização, geralmente por meio do mercado local; b) a comercialização por meio do atravessador; c) o acesso através da organização dos agricultores em cooperativas; d) o acesso por meio dos mercados institucionais, através das políticas públicas que promovem o fortalecimento da agricultura familiar.

Atualmente, 43% (GRÁFICO 05) dos cooperados têm o consumo próprio como principal finalidade da sua produção, dessa forma garantindo sua autonomia e parte de sua base alimentar. Contudo, a maior preocupação é a presença do atravessador, em que 35% dos cooperados produzem e comercializam de forma individual por meio do atravessador, um quantitativo muito alto tendo em vista a quantidade de sócios cooperados.

Gráfico 05: Principal finalidade de produção.



Fonte: Pesquisa direta, 2021.

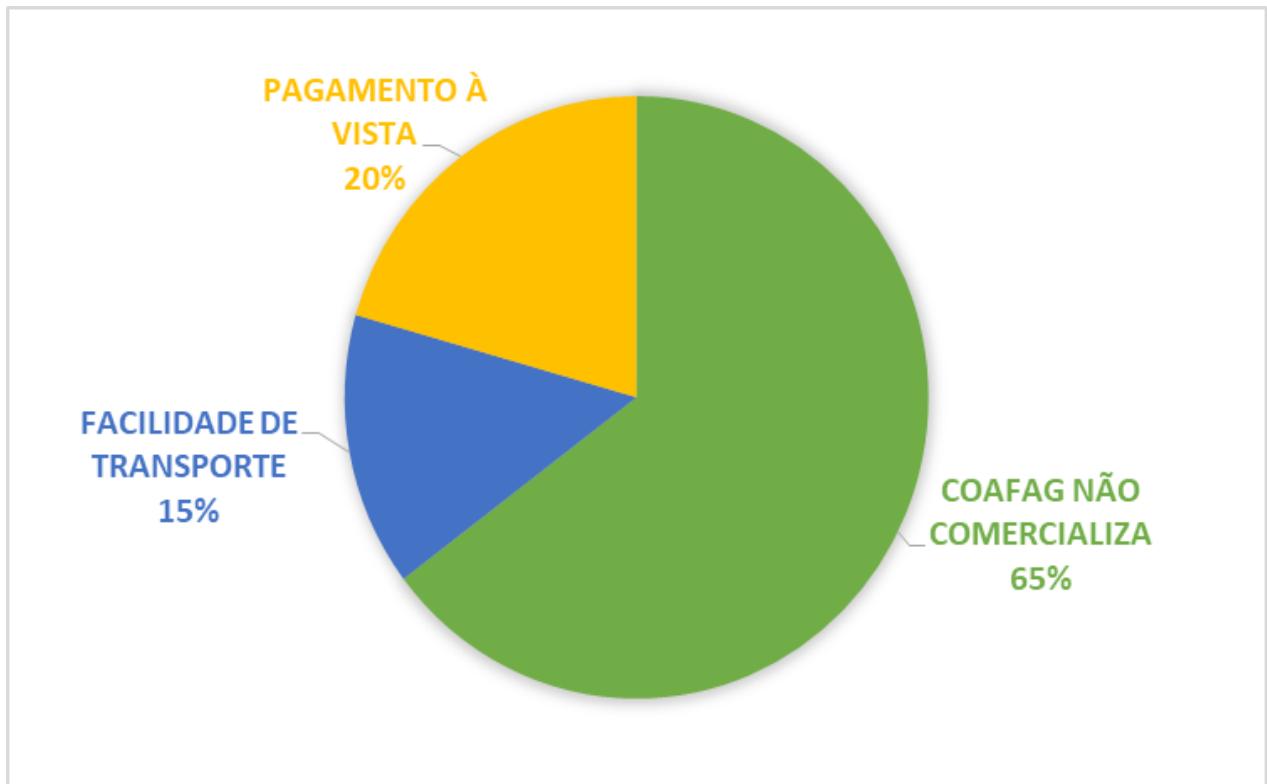
O primeiro passo pelos agricultores familiares da comunidade Suassuí para ampliar a venda de seu excedente produtivo já foi realizado, ao se organizarem em uma cooperativa, a

COAFAG. No entanto, ainda não foram realizadas comercializações através da cooperativa, e este é outro objetivo a ser alcançado por eles, a criação de mecanismos para a venda, em prol do ganho coletivo.

Portanto, a partir da pesquisa realizada, percebeu-se que, ainda, nada é comercializado através da cooperativa. Por se tratar de uma cooperativa recém-formada e que logo no início da sua formação precisou enfrentar o período pandêmico, tornou o processo ainda mais difícil.

Diante deste contexto, devido a cooperativa não ter a prática de comercialização, os cooperados realizam a comercialização oriunda dos seus excedentes de maneira individualizada, foi o que afirmaram 65% dos cooperados entrevistados (GRÁFICO 06).

Gráfico 06: Motivação dos cooperados para a venda direta.

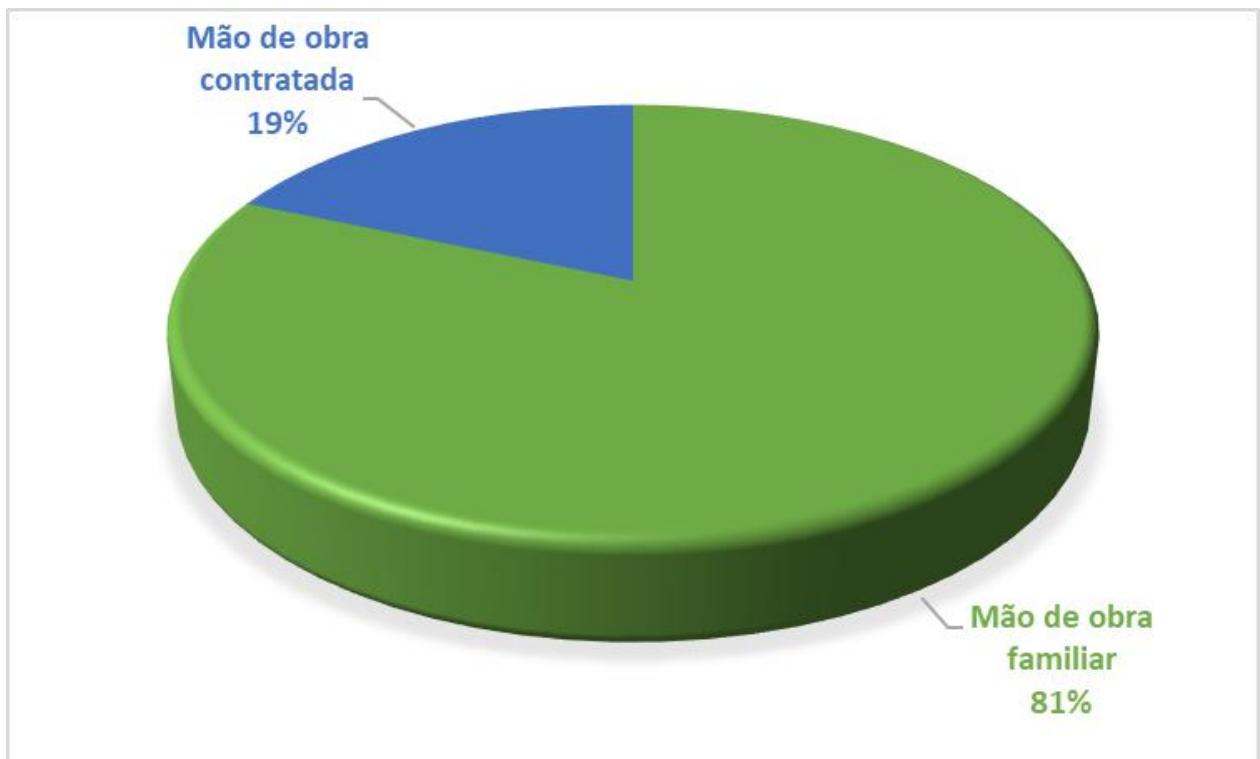


Fonte: Pesquisa direta, 2021.

Ainda que a COAFAG não atenda, por enquanto, a um dos principais objetivos de uma cooperativa, que é comercializar os produtos excedentes oriundos da agricultura familiar, cabe aqui ressaltarmos que a finalidade central da COAFAG não é crescer economicamente. Ela tem como objetivo principal promover, colaborar com o bem-estar dos cooperados e com o desenvolvimento rural sustentável da comunidade e região, no que diz respeito à importância do social.

Por fim, pode-se confirmar através da análise das respostas dos questionários aplicados e entrevistas realizadas, que os cooperados se encaixam a uma das principais características da agricultura familiar baseada na Lei no 11.326, no seu Art. 3º, que estabelece dentre outras características, “*II - utilize predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;*” conforme demonstra o gráfico 07 abaixo.

Gráfico 07: Mão de obra utilizada.



Fonte: Pesquisa direta, 2021.

Apenas 19% das famílias pesquisadas, contratam, eventualmente, mão de obra para ajudar nas atividades desenvolvidas, de forma que isso acontece em ocasiões bem específicas, como quando alguém da família não está com condições de saúde para o trabalho, quando há um prazo curto para plantar ou colher ou quando o volume de colheita é muito alto.

No processo produtivo, pode-se perceber alguns pontos em que o envolvimento dos cooperados na elaboração do planejamento estratégico participativo poderá contribuir em sua organização individual e coletiva, por exemplo, para ampliar a diversificação, os meios de comercialização e acesso aos mercados.

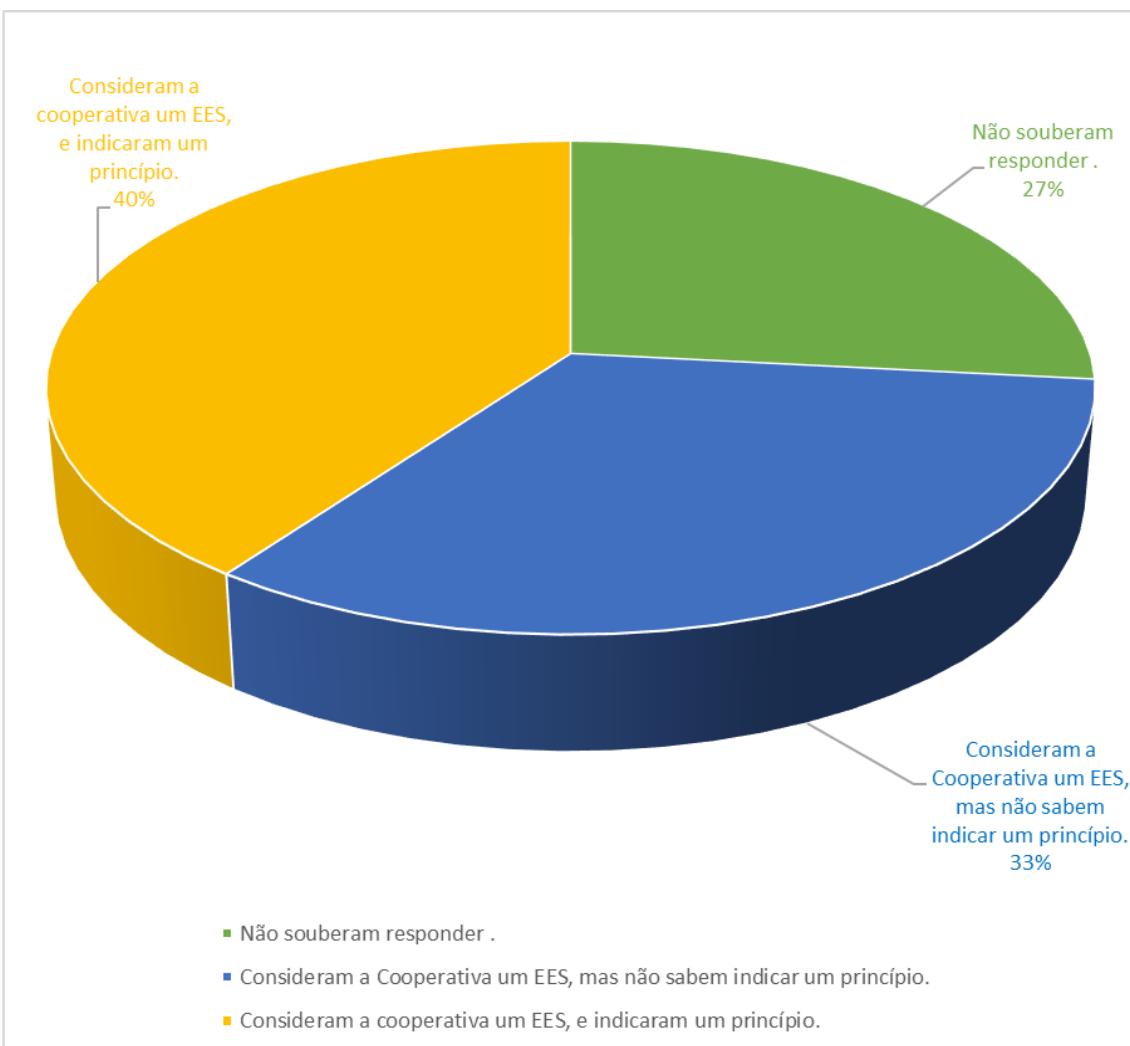
4.2. Características do processo de gestão

Conforme citado anteriormente, a COAFAG ainda não possuía um planejamento formalizado, documentado e estruturado tampouco um controle de gestão pela diretoria ou cooperados.

Diante disso, a pesquisa abordou alguns aspectos relacionados à cultura organizacional já internalizada na cooperativa a fim de identificar, através da percepção dos cooperados, conceitos e conhecimentos da prática de sócio cooperado a respeito do uso dos princípios da economia solidária; da prática democrática do processo de autogestão; bem como, o nível de conhecimento sobre planejamento estratégico participativo e as ferramentas existentes para aplicação e uso da gestão do empreendimento.

Nesse sentido, ao serem questionados sobre considerarem ou não a cooperativa um empreendimento econômico solidário, e se poderiam descrever algum dos princípios básicos de um empreendimento econômico solidário, pode-se identificar que 40% dos cooperados entrevistados consideram a cooperativa como um empreendimento econômico solidário, 33% também o consideram, no entanto não souberam apontar nenhum princípio básico e, 27% não tinham uma compreensão a respeito de um empreendimento econômico solidário e seus princípios (Gráfico 08).

Gráfico 08: Avaliação da cooperativa como um empreendimento econômico solidário e princípios básicos.

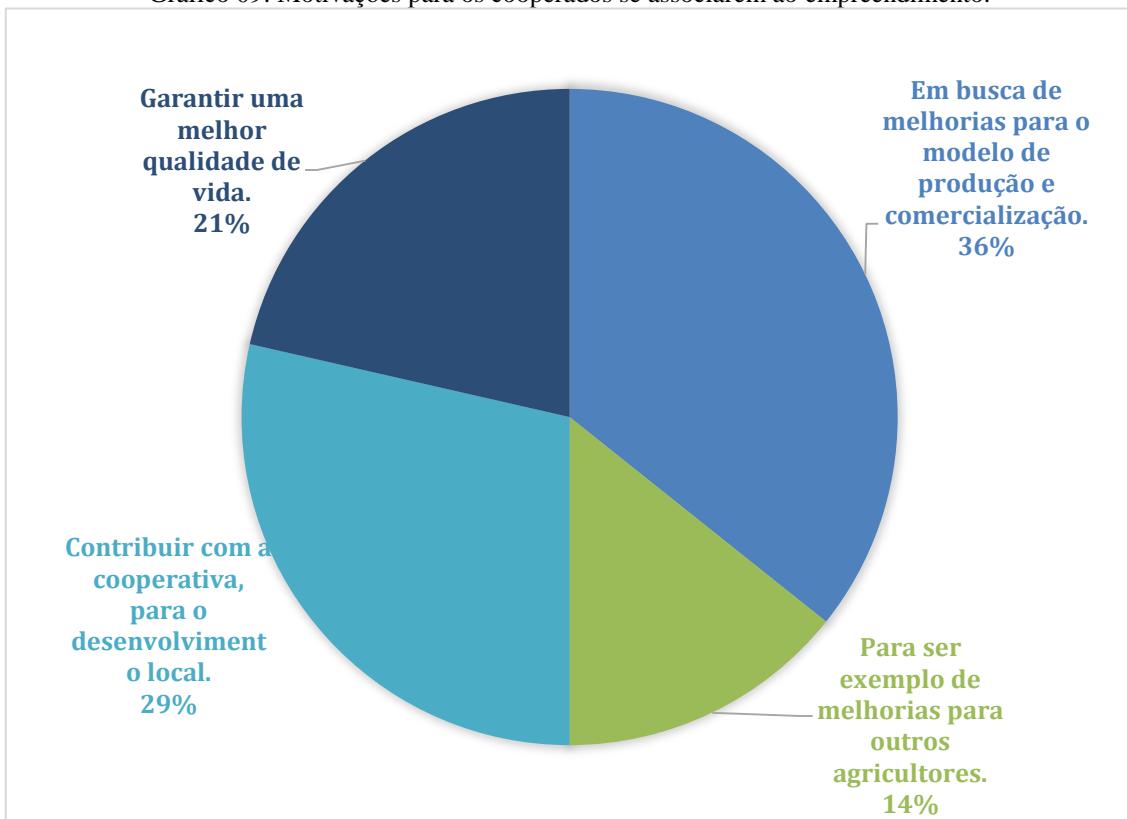


Fonte: Pesquisa direta, 2021.

Para contribuir com o questionamento anterior, eles foram indagados a respeito da motivação que os levaram a se associarem à cooperativa e a afirmarem um compromisso como associados.

Conforme o Gráfico 09 constatou-se que 36% dos cooperados decidiram se associar em busca de melhores condições de produção e comercialização; 29% esperam contribuir através da cooperativa para o desenvolvimento local; 21% acreditam que o trabalho por meio da cooperativa poderá garantir melhor qualidade de vida; e, 14% acreditam no sucesso da cooperativa e que poderá ser exemplo para outros agricultores se associarem.

Gráfico 09: Motivações para os cooperados se associarem ao empreendimento.

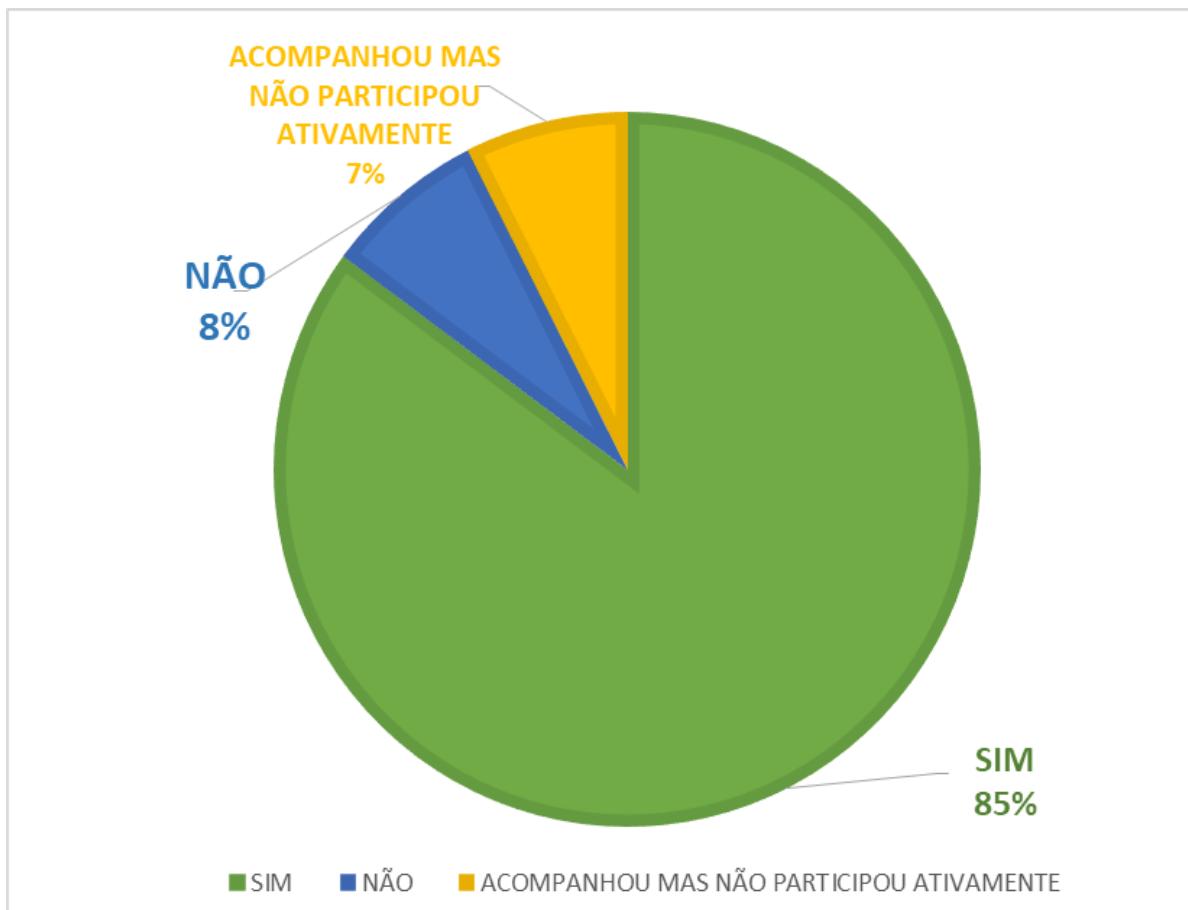


Fonte: Pesquisa direta, 2021.

Pode-se concluir que, embora a cooperativa possua características de um empreendimento econômico solidário, ainda há a necessidade de estender e demonstrar seus conceitos, princípios e características para grande parte dos cooperados.

Em contrapartida, ainda que muito dos cooperados não tenham o conhecimento necessário a respeito dos aspectos de um empreendimento econômico solidário, é perceptível, conforme o Gráfico 10, o interesse por parte dos cooperados em que o empreendimento cresça e se desenvolva, tendo em vista que o percentual de cooperados que participaram da formação da cooperativa e que ainda fazem parte dela é de 85%, e que 07% está desde a formação mas não participou ativamente e apenas 08% não está presente desde a formação, o que demonstra uma baixa rotatividade de cooperados.

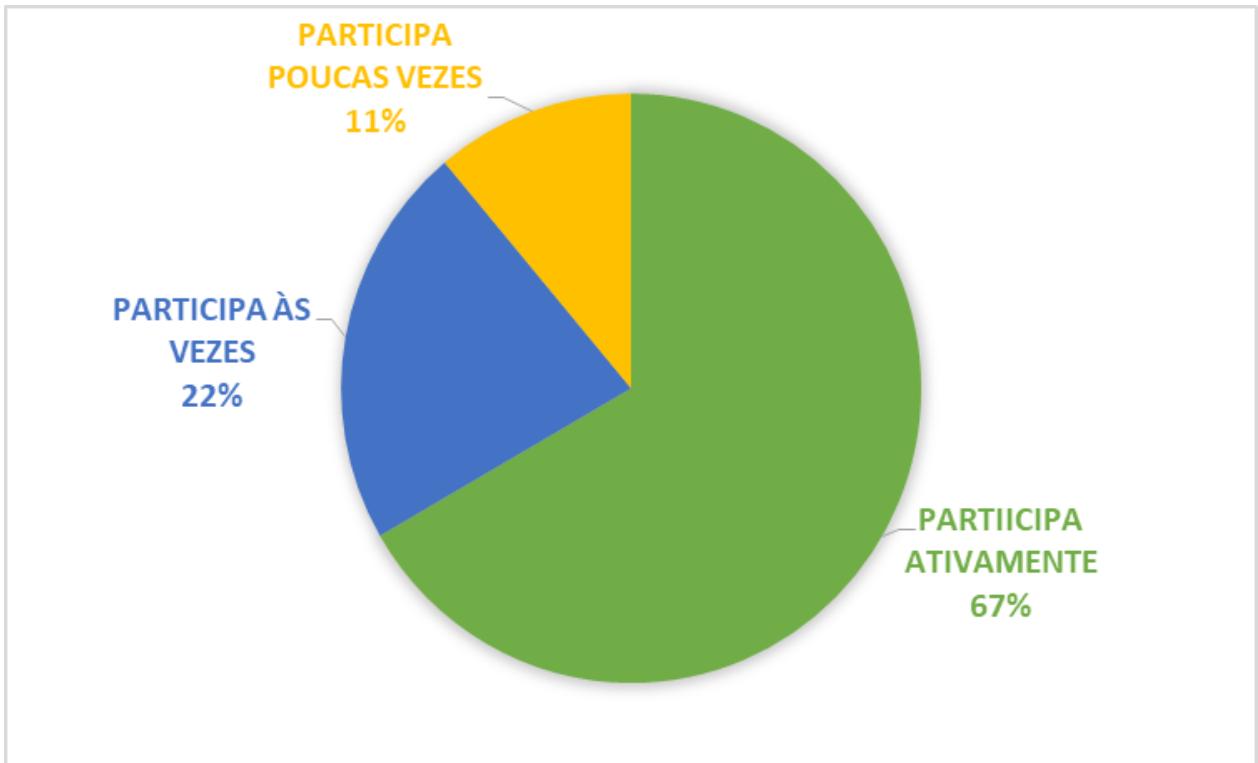
Gráfico 10: Participação dos cooperados no processo de formação da cooperativa.



Fonte: Pesquisa direta, 2021.

Em relação à participação dos cooperados nas assembleias e reuniões (GRÁFICO 11), observa-se que o índice de presença dos sócios é alto, com dois terços participando ativamente, o que pode significar um bom comprometimento e responsabilidade com os compromissos da cooperativa.

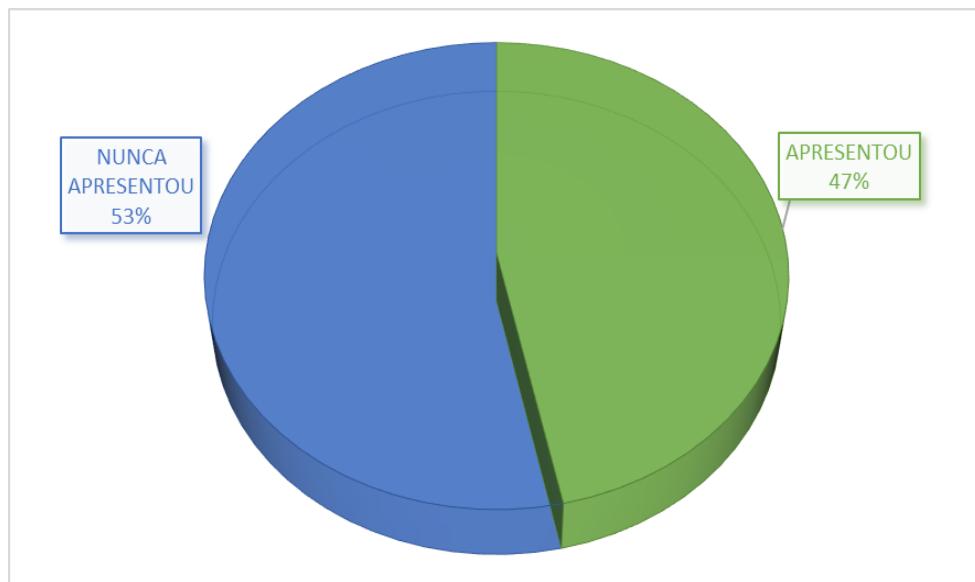
Gráfico 11: Índice de presença nas reuniões e assembleias.



Fonte: Pesquisa direta, 2021.

As Assembleias Gerais ordinárias ocorrem, geralmente, a cada dois meses e pode-se observar a participação dos cooperados nos debates e decisões a serem tomadas de forma coletiva e totalmente democrática, caracterizando uma gestão participativa e um aspecto do planejamento estratégico participativo. Contudo, ao serem questionados a respeito de participações mais efetivas como apresentar ideias, propostas e soluções durante as reuniões, apenas 47% (GRÁFICO 12) dos cooperados responderam que apresentam ou já apresentaram alguma proposta durante a reunião. E 53% responderam que preferem participar apenas opinando, concordando ou discordando do proposto por meio da votação.

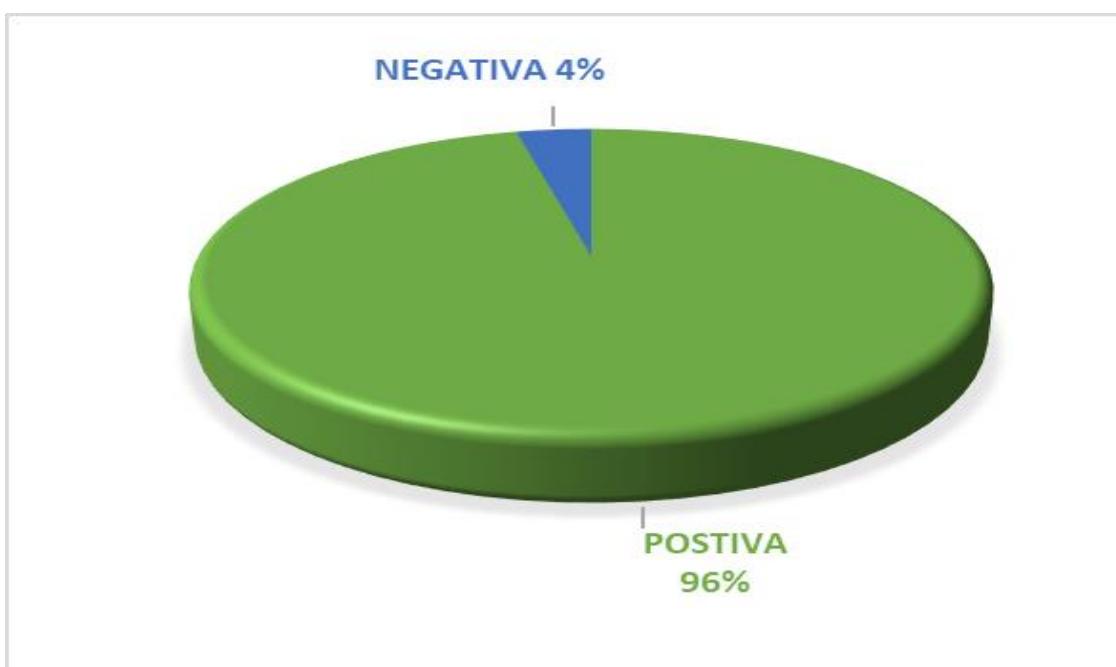
Gráfico 12: Já apresentou alguma proposta em reunião.



Fonte: Pesquisa direta, 2021.

Questionados a respeito da receptividade pela Diretoria em aceitar as propostas e mudanças sugeridas pelos cooperados, o índice (GRÁFICO 13) de aceitação reflete uma diretoria democrática e um bom desempenho de autogestão. Durante a observação participante pode-se perceber que se trata de uma diretoria participativa, sempre envolvendo os presentes na reunião, por meio de questionamentos e esclarecimento de dúvidas.

Gráfico 13: Grau de receptividade pela Diretoria de propostas pela cooperativa.



Fonte: Pesquisa direta, 2021.

Segundo Bordenave (1994, p. 30) uma autogestão forte e efetiva, se faz com alto grau de participação de todos os envolvidos no processo. Dessa forma, quanto maior for a participação democrática e de cooperação dos associados de forma individual e coletiva, maior será o grau de autogestão, pois “o grupo determina seus objetivos, escolhe seus meios e estabelece os controles pertinentes sem haver uma autoridade externa e superior ao grupo”.

Conforme os gráficos apresentados (Gráficos 11 e 12) pode-se inferir que, dentro da cooperativa já existe uma cultura de participação dos cooperados quanto aos debates, tomada de decisões e presença em reuniões e assembleias. No entanto, ao fazermos uma comparação do quantitativo de cooperados que estão presentes em reuniões (GRÁFICO 11) com a quantidade efetiva que apresenta alguma proposta (GRÁFICO 12), percebe-se que, apesar da assiduidade e comprometimento, há certa resistência e receio dos cooperados, talvez por timidez, em ter mais iniciativa para assumir a responsabilidade de gestores do próprio empreendimento.

Todavia, essa resistência ou vergonha em apresentar propostas e ações para o empreendimento, segundo Gallo (2003) já vem de uma cultura organizacional enraizada de pouca ou inexistente participação por parte dos cooperados na condução das atividades administrativas e de planejamento, fato que pode ser identificado em diversos empreendimentos solidários e de autogestão.

Os atores sociais envolvidos nesses empreendimentos estão, culturalmente, moldados a serem comandados por esses processos de planejamento e geralmente alheios ao que ocorre, devido ao histórico de divisão técnica do trabalho, herança do sistema capitalista em que sempre houve as relações de poder e de decisão, normalmente “de cima para baixo”.

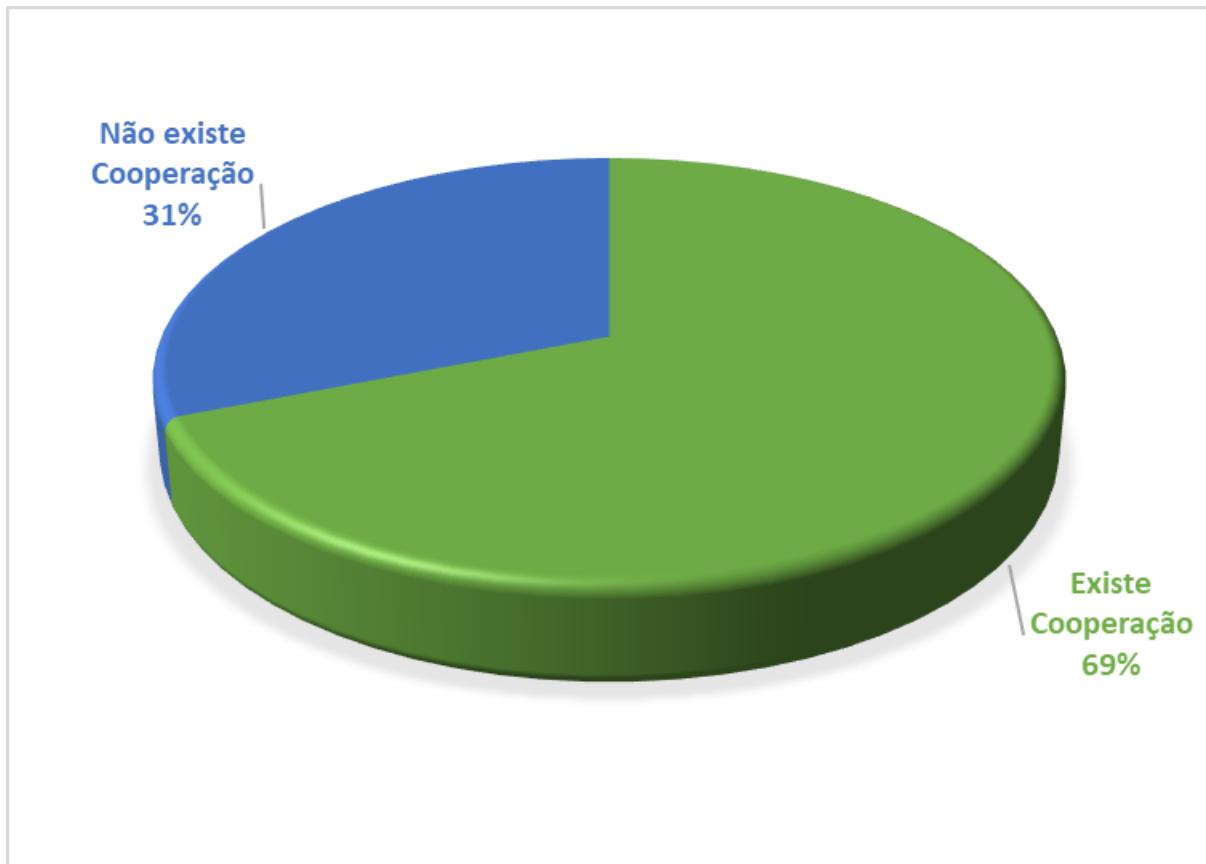
Segundo Gadotti (2009) para que a autogestão seja uma realidade plena no empreendimento solidário, é necessário que todos os envolvidos tenham a experiência de gestão, que só acontecerá por meio de uma formação de base, que ocorre de forma permanente e profunda, que ultrapassa a vida em coletividade, mas que se torna algo internalizado e individual. Com o empoderamento coletivo e individual, com o alcance da autonomia, o grupo é capaz de se autogerir.

Outro desafio e consequência do processo de autogestão é o fortalecimento de valores como a solidariedade e cooperação. Ao se disporem em coletividade para autogerir-se, naturalmente haverá a necessidade de ampliar suas relações afetivas e de cooperação, pois

conforme Boff (2002) é por meio delas que há o crescimento, no qual há a soma e inclusão e que as pessoas precisam se reconhecer no coletivo e seres interdependentes.

Seguindo este raciocínio, de acordo com a percepção dos cooperados ainda há falha na relação de cooperação entre eles, tendo em vista que 31% consideram que não há relação de cooperação e que 69% apontaram que há cooperação, conforme o gráfico 14.

Gráfico 14: Relação de Cooperação entre os sócios cooperados da COAFAG.



Fonte: Pesquisa direta, 2021.

A cooperação é um reflexo da cultura organizacional da cooperativa e é um ponto que deve ser melhorado. Embora, através da observação participante pode-se notar uma forte tendência de relacionamento interpessoal, de proximidade e intimidade entre os cooperados, mas que pode ser justificada devido aos vínculos de parentesco existentes. Ainda assim, um elevado grau de relacionamento interpessoal deve ser analisado com cautela, pois, se por um lado ele pode evitar conflitos internos entre os cooperados, por outro lado o receio de fugir dos conflitos pode atrapalhar o desenvolvimento do processo de autogestão.

Com isso, para que seja possível melhorar as relações de cooperação e solidariedade é preciso haver mais confiança entre os associados, além do relacionamento interpessoal, que

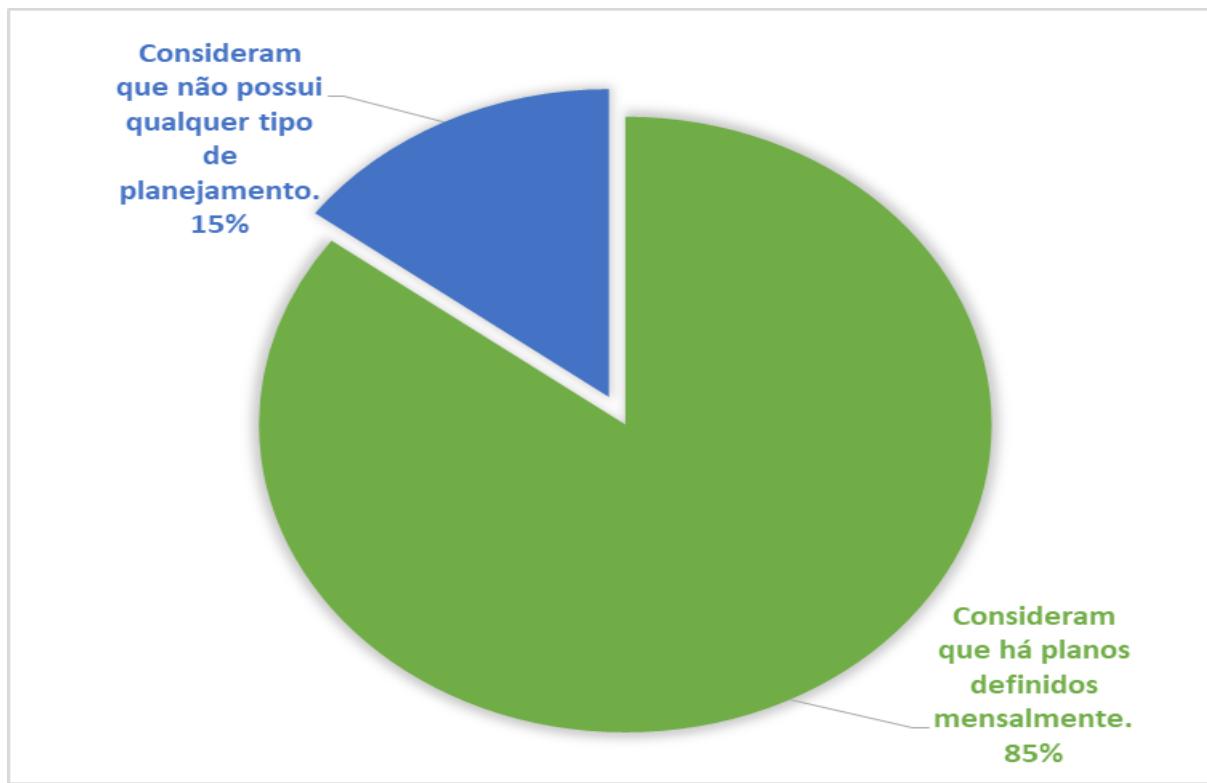
irá surgir nos momentos em que houver mais aceitação e envolvimento dos cooperados nas responsabilidades e compromissos da cooperativa.

Para completar, fazem-se necessárias outras abordagens a respeito das características do processo de gestão da cooperativa. Para melhor compreensão desses processos, foram questionados sobre os conhecimentos de planejamento estratégico aplicado à cooperativa e as ferramentas que auxiliam nas atividades administrativas.

Considerando que a cooperativa ainda não possui um planejamento formalizado de forma documentada, os associados foram questionados a respeito do empreendimento possuir algum tipo de plano e metas e qual a periodicidade para elaboração.

De acordo com a percepção dos cooperados, no gráfico 15, 85% consideram que a cooperativa possui planos e metas que são definidos mensalmente e 25% consideram que a cooperativa não possui qualquer tipo de planejamento.

Gráfico 15: Atividades de planejamento desenvolvidas pela cooperativa.



Fonte: Pesquisa direta, 2021.

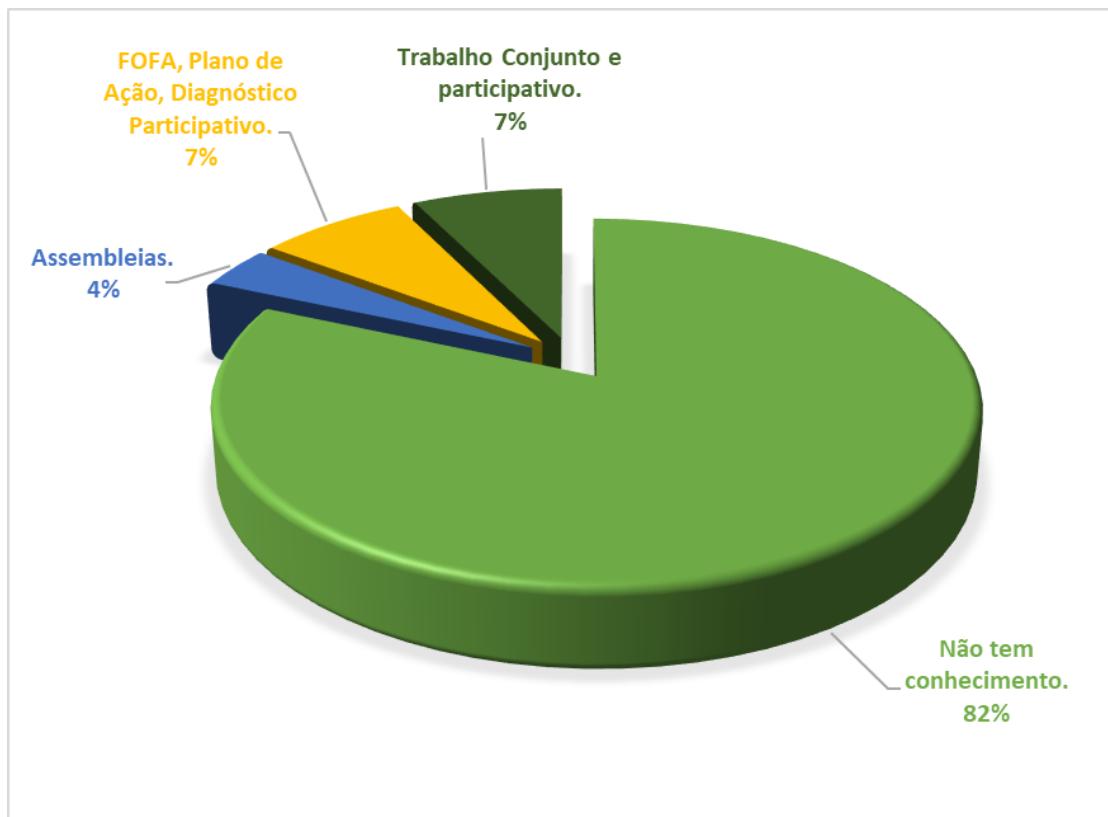
Cabe ressaltar que, de acordo com a observação participante, o planejamento ao qual os cooperados se referem é aquele do tipo operacional, de curto prazo, em que buscam atender a determinados objetivos mensalmente sem, no entanto, haver qualquer tipo de controle ou

avaliação, o que pode prejudicar o desenvolvimento da cooperativa por transparecer um processo informal. O que reafirma a necessidade de implantação de um planejamento estratégico participativo.

Para aprofundarmos sobre como funciona a gestão e como ela é percebida pelos cooperados, foi abordado a respeito das ferramentas e técnicas administrativas que podem ser utilizadas para a construção do planejamento estratégico. Portanto, foram questionados se conheciam alguma ferramenta ou técnica administrativa que poderia ser usada para auxiliar na gestão do empreendimento.

Conforme o gráfico 16, 82% não tem conhecimento de ferramentas administrativas; 7% apontaram a FOFA, o Plano de Ação e o diagnóstico participativo; outros 7% indicaram o trabalho conjunto e participativo como uma técnica de planejamento; e, 4% apontaram as Assembleias como um meio de auxiliar na gestão da cooperativa.

Gráfico 16: Levantamento sobre o conhecimento de técnicas e ferramentas que auxiliam na gestão.



Fonte: Pesquisa direta, 2021.

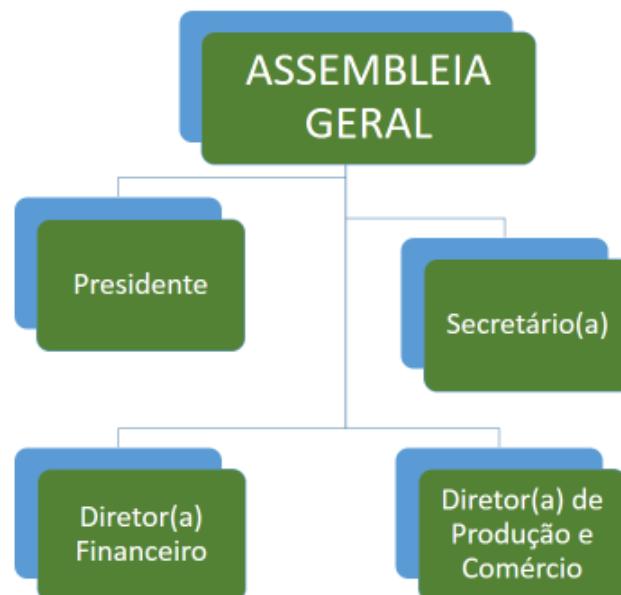
Segundo Rigby (2009), um dos objetivos da implantação do planejamento estratégico como ferramenta de gestão é justamente poder envolver outras ferramentas e aplicar outras

ferramentas com finalidades específicas, determinadas a atingir objetivos previamente definidos. Nesse sentido, Dias (2016) ressalta a importância do planejamento, que através da sua aplicação ele possibilitará a evolução da organização, e que a falta dele pode levar o empreendimento à estagnação.

Para continuar, houve a investigação a respeito do conhecimento por parte dos cooperados sobre a estrutura organizacional da cooperativa, eles foram questionados se havia uma estrutura organizacional definida e se eles tinham conhecimento de quem fazia parte. Com 100% de respostas positivas, eles afirmaram e indicaram quem faz parte da estrutura organizacional, elogiando o esforço e iniciativa a quem faz parte da diretoria da COAFAG.

Uma estrutura organizacional definida e difundida ajuda na comunicação e divulgação de informações entre os cooperados, além de auxiliar na organização administrativa da cooperativa com responsabilidades definidas para cada representante. A Estrutura Organizacional da COAFAG é definida pela diretoria, composta por: Um presidente, um secretário (a), e dois diretores sendo um Diretor Financeiro, um Diretor de Produção e Comércio (FIGURA 04). Todos eleitos em Assembleia Geral para o mandato de dois anos, conforme o estatuto da cooperativa.

Figura 04: Estrutura Organizacional COAFAG em Organograma.

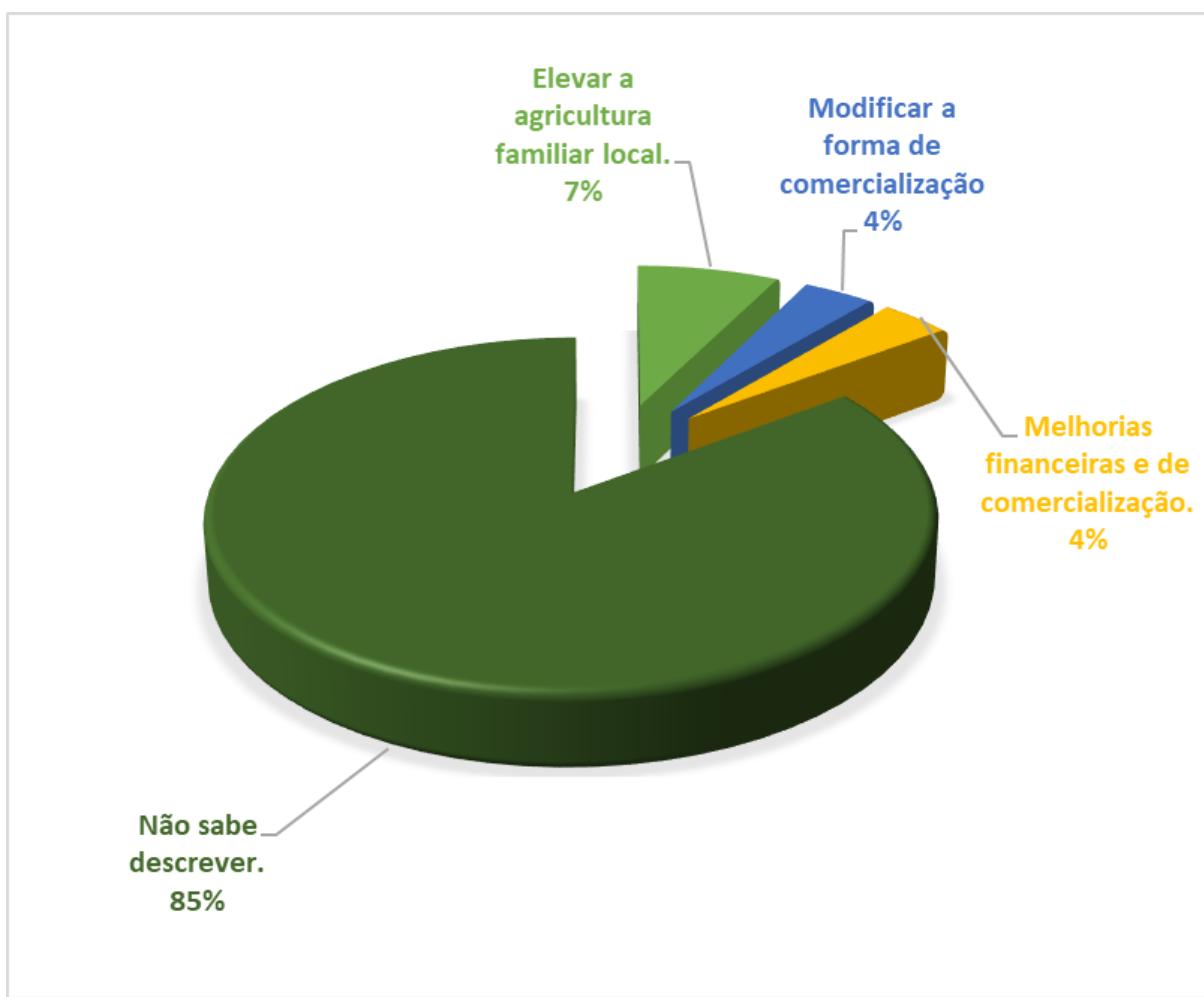


Fonte: Adaptado do Capítulo VI- Quadro Social do Estatuto da COAFAG.

Importante destacar que, embora esteja estruturado em organograma, não há qualquer tipo de hierarquia e subordinação de poder nas relações da estrutura organizacional, apenas para demonstrar as funções e como se relacionam.

Por fim, para concluir as características do processo de gestão da cooperativa, investigamos a respeito do conhecimento dos cooperados sobre os aspectos que compõem uma Identidade Organizacional, que são a Missão, Visão e Valores da organização. De acordo com o gráfico 17, 85% dos cooperados não souberam responder o que podem ser os aspectos de uma Identidade Organizacional tampouco identificá-los na cooperativa. Os 15% da totalidade, indicaram alguns aspectos que como missão da cooperativa.

Gráfico 17: Compreensão a respeito dos aspectos da Identidade Organizacional.



Fonte: Pesquisa Direta, 20021.

Este ponto ratifica a importância de construção participativa de um planejamento estratégico, pois, embora 15% dos cooperados tenham apontado alguns aspectos que eles consideram como a missão do empreendimento, não podem ser determinados, isoladamente,

como a missão da cooperativa. Na construção participativa, eles estarão envolvidos no processo, que fará com que a Identidade Organizacional seja difundida na totalidade dos cooperados.

Por conseguinte, ao concluir o diagnóstico situacional e organizacional em que buscou-se analisar as características da COAFAG e a percepção dos cooperados sobre determinados aspectos de um empreendimento econômico solidária, e identificadas as principais dificuldades enfrentadas pela cooperativa, foram realizadas as oficinas de desenvolvimento para aprofundarmos o debate e tentar colocar em prática as ideias de construção de um planejamento estratégico participativo, com a definição de uma identidade organizacional e implementação de um plano de ação, com objetivos e metas.

4.3. Oficina de aplicação da Análise SWOT ou Matriz FOFA

Prosseguindo com a pesquisa-ação, a Análise SWOT/Matriz FOFA foi aplicada em oficina realizada no dia 05 de junho de 2021, com a participação de 14 cooperados. A oficina foi precedida de uma capacitação quanto aos conceitos, importância, finalidade e necessidade de aplicação da matriz no empreendimento solidário.

Foram apresentados alguns exemplos de Matriz FOFA existentes em algumas cooperativas, as principais diferenças entre os ambientes internos e externos, esclarecendo os conceitos de oportunidades e ameaças, forças e fraquezas.

Em sequência, elucidadas todas as dúvidas, passamos para a parte prática da oficina, que foi realizada em duas fases. Na primeira fase, os participantes foram divididos em dois grupos de debate e, cada grupo ficou responsável pelo levantamento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da cooperativa, tendo por mediadoras, a autora desta Dissertação e, em apoio à atividade, outra aluna do programa de mestrado.

Foram utilizados materiais de baixo custo para o desenvolvimento desta atividade, tais como cartolinhas, pincéis atômicos e fitas adesivas (Figura 05).

Figura 05: Oficina de formação e aplicação da Matriz FOFA (1º fase).



Fonte: Pesquisa direta, 2021.

Em seguida, concluída a primeira fase, reunidos em um único grupo, seguimos para a segunda fase para aprofundar a discussão dos pontos elencados por cada grupo. A pesquisadora atuando como mediadora, procedeu da seguinte forma: fez a leitura dos pontos diagnosticados por cada grupo descritos nas cartolinhas, começando pelo ambiente interno com os pontos fortes e fracos e, depois, com o ambiente externo com as oportunidades e ameaças, a fim de esclarecer cada elemento com a ajuda do grupo responsável.

Cada ponto foi discutido e esclarecido pelos participantes e havendo o consenso, o elemento discutido passaria para a matriz principal, dessa forma, construindo o quadro da análise ambiental ou matriz SWOT (Figura 06).

Figura 06: Oficina de formação e aplicação da Matriz FOFA (2º fase).



Fonte: Pesquisa direta, 2021.

O momento foi enriquecedor, pois a partir do compartilhamento das vivências e experiências cotidianas individuais de cada um, foram complementando o debate e seus

posicionamentos. Dessa forma, com a participação e envolvimento de todos os presentes puderam definir a Matriz FOFA com os resultados transcritos abaixo (Quadro 04).

Quadro 04: Matriz FOFA, realizada pelos cooperados da COAFAG.

ANÁLISE SWOT (MATRIZ FOFA)		
	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	<i>STRENGTHS</i> (PONTOS FORTES)	<i>WEAKNESSES</i> (PONTOS FRACOS)
	1. Documentação regular	1. Falta de compromisso dos cooperados
	2. Força de vontade	2. Baixa diversificação
	3. Formações	3. Ausência de recursos financeiros
	4. Localização	4. Baixa produtividade
	5. Agricultura Familiar	5. Infraestrutura
	6. Capacidade de Trabalho Familiar	6. Custos de insumos
		7. Falta de equipamentos e máquinas
FATORES EXTERNOS	<i>OPPORTUNITIES</i> (OPORTUNIDADES)	<i>THREATS</i> (AMEAÇAS)
	1. Programas e políticas públicas	1. Atravessadores
	2. Parcerias Institucionais	2. Concorrentes/Preço de Venda
	3. Comercialização	3. Transporte
	4. Capacitações e Formações	4. Burocracias
	5. Participar de feiras	5. Gestão Pública (Governo)
	6. Assistência Técnica	
	7. Compra de Insumo	

Fonte: Elaborado por a autora, 2021, pesquisa de campo.

Ambiente Interno - Variáveis Controláveis

A primeira análise é referente ao ambiente interno da cooperativa, que são os elementos humanos e fatores físicos, organizacionais e ausência de recursos financeiros. É considerado tudo aquilo que pode influenciar, positiva ou negativamente, no desenvolvimento da cooperativa e por isso é tão importante identificar os pontos fortes e fracos da organização.

Análise das Forças da Cooperativa

Os pontos fortes são os aspectos considerados positivos pelos cooperados, os fatores internos que devem ser mantidos e maximizados, com isso os cooperados puderam identificar e descrever os seguintes pontos fortes da COAFAG:

1- Documentação Regular: considerada como um ponto forte devido à dificuldade que os empreendimentos enfrentam em manter a documentação regularizada e organizada, e embora não seja rápido e fácil, todos os cooperados possuem a documentação necessária para que o coletivo possa implantar a cooperativa formalmente constituída.

2- Disposição, força de vontade: acreditar na potencialidade e sucesso da cooperativa, é uma motivação para que os agricultores familiares não desistam dos objetivos que pretendem alcançar através dela. Portanto, por acreditarem na mudança e no crescimento, eles têm disposição para alcançar as metas desejadas.

3- Formações, cooperados capacitados: o interesse em aprender, a busca pelo conhecimento é considerada um ponto alto da cooperativa, pelos cooperados. Eles são conscientes da importância da educação para a transformação da realidade; buscam formações e capacitações, sejam elas técnicas ou não.

4- Localização: considerada um ponto forte alto, localizada a 12 km do centro da cidade, onde há feiras ao ar livre e a 144 km da capital do estado Belém, onde existe a possibilidade de participarem das feiras e alcançar um público maior para comercialização.

5- Agricultura Familiar: por serem próprios da agricultura familiar, buscam ser independentes e autônomos, promovem trabalho e, a partir disso, geram emprego, renda e tributos, cujos resultados concretos do próprio trabalho contribuem com a segurança e soberania alimentar, ao menos no território onde estão localizados.

6- Capacidade de Trabalho Familiar: o trabalho geralmente é passado de geração em geração, os filhos já crescem aprendendo como realizá-lo, e todos, que podem realizar algum trabalho, ajudam de alguma forma; em geral, não irão contratar mão de obra temporária pois, o meio familiar possui capacidade de trabalho necessária para o desenvolvimento das atividades.

Análise das Fraquezas da Cooperativa

Os pontos fracos são os fatores que atrapalham o crescimento da organização, são as dificuldades ou limitações organizacionais, físicas, de produção e até de relacionamentos, que devem ser controladas e minimizadas para que não interfiram no planejamento da cooperativa. Os cooperados puderam identificar os seguintes pontos fracos:

1- Falta de Compromisso e Envolvimento: embora eles tenham muita força de vontade, a falta de compromisso ainda é bastante presente. Faz-se necessário maior envolvimento e compromisso dos cooperados com participação efetiva nas reuniões, discussões e oficinas; e colocar em prática com qualidade, as decisões do coletivo.

2- Baixa Diversificação: a cooperativa possui 30 cooperados regularizados e todos têm algum excedente de produção para comercialização. No entanto, 70% dos agricultores familiares da cooperativa têm como principal atividade, a produção de farinha de mandioca, e os demais, apresentam baixa diversificação, gerando um ponto fraco para o empreendimento. Com uma boa diversificação da produção, a cooperativa poderia alcançar novos negócios e mercados para comercialização, de forma inovadora.

3- Recursos Financeiros: assim como em outros empreendimentos de economia solidária, que estão com pouco tempo de formação, a dificuldade financeira ainda é um fator muito presente na realidade da cooperativa e a taxa de inadimplência da cota-parte dos associados ainda é muito alta.

4- Baixa Produtividade: a falta de recursos financeiros, a dependência de recursos oriundos de programas de políticas públicas e, por outro lado, o baixo investimento na agricultura familiar, e a falta de técnicas especializadas, impactam diretamente no grau de produtividade dos agricultores familiares.

5- Pouca Mobilização: pois são sempre os mesmos que estão envolvidos e à frente dos eventos e reuniões, mas, aos poucos vem mudando, com cooperados que antes não participavam ou não se responsabilizavam por nada, já estão se dispondo e se mobilizando.

6- Infraestrutura: a cooperativa ainda não possui uma sede bem estruturada, as reuniões, assembleias e formações ocorrem na casa do presidente.

Ambiente Externo - Variáveis Incontroláveis

No macroambiente encontram-se todos os fatores que os empreendimentos não podem controlar, como políticas públicas, legislação, fatores culturais, econômicos, sociais, demográficos e tecnológicos e, por eles, estão representadas as oportunidades e ameaças às organizações. A cooperativa precisa reconhecer o ambiente em que está inserida para que assim possa estabelecer as estratégias ideais para alcançar os objetivos, saber quais oportunidades devem ser aproveitadas e quais ameaças podem ser evitadas ou minimizadas, pois conforme Oliveira (1991), a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre o empreendimento e seu ambiente em termos de oportunidade e ameaças, e a sua atual posição e, em seguida, quanto à sua posição desejada no futuro, para que dessa forma possa estar preparada para possíveis surpresas.

Análise das Oportunidades da Cooperativa

As oportunidades são os aspectos do ambiente externo favoráveis ao crescimento da cooperativa. São os fatores que podem alavancar o sucesso da cooperativa, quando devidamente reconhecidos e explorados por todos, pois as ações estratégicas do empreendimento serão favorecidas e trabalhadas para tais oportunidades (OLIVEIRA, 2007). A partir da análise participativa, os cooperados puderam identificar as seguintes oportunidades:

1- Os Programas e Políticas Públicas: mesmo que os investimentos públicos para a agricultura familiar ainda sejam insuficientes e às vezes burocráticos, os programas e projetos existentes são oportunidades a serem exploradas pela cooperativa, entre eles há o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), o Programa Nacional da Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), e a cooperativa precisa estar organizada para participar desses programas ou projetos voltados para agricultura familiar.

2- Parcerias Institucionais: por ter uma boa localização e, estar próxima de instituições de ensino, as possibilidades de parcerias para troca de conhecimento, experiências e assistências técnicas são cada vez mais presentes, e é indispensável à cooperativa tirar todos os benefícios e para isso é necessário que ela esteja atenta ao que precisa.

3- Comercialização: a cooperativa pode buscar alternativas para escoamento da produção excedente no setor privado, e por meio das políticas públicas, citado anteriormente.

4- Participar de Capacitação: além das capacitações, formações e oficinas que ocorrem na cooperativa por meio das parcerias institucionais, em que há a presença de grande parte dos cooperados, existe as possibilidades de capacitações fora da sede da cooperativa, ofertadas à diretoria e posteriormente repassadas por eles aos demais cooperados.

5- Participar de Feiras: além das feiras que são realizadas no município, a cooperativa pode participar das feiras dos municípios vizinhos, aumentando assim o alcance das vendas e abertura de novos mercados.

6- Assistência Técnica: além da assistência técnica oferecida por meio das parcerias institucionais, existe a assistência técnica disponibilizada pelos órgãos do estado como a EMATER - Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural.

7- Compras de Insumos: com o crescimento e desenvolvimento da cooperativa, com o escoamento do excedente em feiras, surgem oportunidades e a possibilidade de investimentos como retorno do esforço, como a compra de insumos.

Análise das Ameaças da Cooperativa

Segundo Tavares (2010) as ameaças é tudo aquilo que a cooperativa deve evitar que causam perdas e que afetam a sua evolução. São os fatores negativos do ambiente externo que devem ser imediatamente identificados para elaboração de estratégias a fim de minimizá-los. As ameaças identificadas estão descritas a seguir:

1- Atravessadores: sendo reconhecidos como ameaça, são considerados como uma das principais pelos cooperados. Mesmo após dois anos de fundação da cooperativa, os atravessadores ainda são muito presentes na forma de comercialização dos excedentes dos agricultores familiares da COAFAG, que acaba cedendo às condições abusivas de negociação.

Um dos principais objetivos e desafios da cooperativa, hoje, é afastar o atravessador, que ainda é um intermediário para a comercialização.

2 - Concorrentes/Preço de Venda: ainda que não contratem mão-de-obra e não tenham custos tão altos de produção, esses custos são agregados ao valor final do que será comercializado e, considerando a estrutura e organização de muitos concorrentes, o custo de produção acaba saindo maior que o dos concorrentes.

3- Transporte: embora tenham uma boa localização, a cooperativa ainda não possui transporte próprio para fazer o deslocamento para a comercialização.

4- Burocracias: as burocracias existentes dificultam o acesso dos agricultores familiares e da cooperativa, a financiamentos, programas e políticas públicas disponibilizadas para a agricultura familiar.

5- Gestão pública: torna-se uma ameaça a partir do instante que não colabora para o crescimento e desenvolvimento das cooperativas por meio de políticas públicas, por exemplo, e, ao não dispor de apoio para auxiliar nas atividades de trabalho dos agricultores familiares.

Portanto, não diferente de outras organizações da economia solidária, que estão no início de sua formação, pode-se perceber que as maiores fraquezas e ameaças estão relacionadas aos aspectos financeiros, falta de apoio do poder público, falta de motivação e compromisso de muitos cooperados, mesmo tendo uma diretoria comprometida e responsável. Isto ocorre pois, ao se associarem, esperam um retorno imediato da cooperativa e, quando não acontece da maneira esperada, gera um desânimo e falta de compromisso de alguns.

A cooperativa é ciente da necessidade de melhorar diversos aspectos e métodos aplicados na rotina de trabalho e organização; e isso, ligado à força de vontade de resistir e crescer, tornam-se abertos às recomendações de mudanças de hábitos que possam contribuir com os objetivos pretendidos, o que é um ponto forte para a cooperativa, pois, dessa forma, os processos de mudanças podem ser menos difíceis e demorados.

Outro fator importante como ponto forte e que pode promover várias oportunidades é a localização da cooperativa. O empreendimento está localizado no interior do estado do Pará, distante 155 km da capital Belém, o que facilita a participação e inclusão no comércio e em feiras locais e, com maior dificuldade, no comércio e feiras da capital. Além disso, por ser

bem localizada, recebe a presença de instituições de ensino para formações e capacitações, por exemplo, do Instituto Federal do Pará *Campus* Castanhal. Foi através da Incubadora Tecnológica de Desenvolvimento e Inovação de Cooperativas e Empreendimentos Solidários (INCUBITEC) existente no Campus, por meio do processo de incubação que foi constituída a COAFAG. E a Organização das Cooperativas do Brasil - OCB Pará, que se faz presente e disposta a sanar dúvidas e apoiar para reduzir seus pontos fracos.

4.4. Oficina de definição da Identidade Organizacional

Depois de identificados, reconhecidos e descritos os ambientes internos e externos da cooperativa, os cooperados puderam determinar a identidade que melhor se adequa aos aspectos organizacionais e características do empreendimento solidário. E, a partir da identidade organizacional bem definida de forma participativa, a cooperativa poderá definir as estratégias que darão o direcionamento necessário para o alcance das metas e objetivos.

Inicialmente, não diferente da oficina de elaboração da Matriz FOFA, a definição da Identidade Organizacional (IO) foi precedida por uma capacitação em formato de oficina, que ocorreu no dia 19 de junho de 2021, com a presença de 14 cooperados. À pesquisadora, agindo como animadora da dinâmica, coube o papel de esclarecer os conceitos de cada um dos aspectos que formam a Identidade Organizacional, para que eles pudessem compreender a finalidade de aplicação.

A Identidade Organizacional é composta pela missão, visão e valores. É a base e essência que irá nortear a organização, e é na identidade organizacional que o empreendimento irá definir uma realidade objetiva e concreta, além disso, em Ashforth, Harrisson e Corley (2008), a IO possibilita conhecer e compreender melhor os cooperados. De fato, embora a IO seja construída de forma coletiva e para o coletivo, ela é fundamentada nas razões e ações de cada um, e por isso devem estar alinhados. Esse alinhamento fortalece o sentimento de pertencimento, os vínculos existentes entre a organização e o indivíduo, e em princípio, aumenta a cooperação entre os membros.

Por conseguinte, a dinâmica para construção funcionou da seguinte forma: dessa vez, realizada em um único grupo (Figura 07) mediada pela pesquisadora, a dinâmica foi desenvolvida de forma democrática, que todos pudessem participar e, observou-se que os cooperados estavam bem mais envolvidos e dispostos a participar.

Figura 07: Construção da Identidade Organizacional.



Fonte: Pesquisa direta, 2021.

O debate começou para a definição da Missão da Cooperativa. A Missão representa a razão de ser da organização, é por meio dela que a cooperativa transmite seus objetivos, e deixa claro o motivo de existência da cooperativa, a quem ou o que ela busca atender. Para tanto, algumas perguntas básicas precisaram ser avaliadas e respondidas pelos cooperados da COAFAG: Por que a Cooperativa existe? O que a COAFAG realiza ou como ela contribui para a comunidade local? O que ela se propõe a fazer e para quem?

Portanto, em um único grupo, com a pesquisadora contribuindo apenas como mediadora e fazendo as anotações necessárias, eles discutiram sobre os questionamentos e foram construindo a **Missão**, com a contribuição de cada um que estava presente, até definirem a redação final: “*SER UMA COOPERATIVA SUSTENTÁVEL, PROMOVENDO O FORTALECIMENTO DA PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR*”.

Dando continuidade, a pesquisadora explanou sobre os conceitos de **Visão**, demonstrando alguns exemplos de visão definidos em outras cooperativas populares. Dessa vez, eles chegaram de forma mais rápida a uma definição de visão, com o seguinte texto: “*SER*

REFERÊNCIA EM PRODUÇÃO DE PIMENTA-DO-REINO NA GLIRÍCIDA, CONSORCIADA COM CACAU E AÇAÍ E SER RECONHECIDA PELA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO DOS COOPERADOS”.

Por fim eles definiram os **Valores** da cooperativa, que são referentes aos princípios do empreendimento solidário, e que são influenciados diretamente pela cultura organizacional do empreendimento: “*TRANSPARÊNCIA; ÉTICA; UNIÃO; RESPEITO; HUMILDADE; RESPONSABILIDADE E HONESTIDADE*”.

4.5. Definição dos Objetivos Estratégicos

Concluídas as etapas de Análise SWOT e Identidade Organizacional, nas quais cada um e cada uma teve oportunidade de participar, ser ouvido, debater, identificar-se como associado da cooperativa e o pertencimento ao coletivo, de cada cooperado que deve trabalhar junto, em cooperação com o desenvolvimento da cooperativa e da comunidade local, seguimos para a terceira fase.

O próximo passo no processo de construção do planejamento estratégico participativo foi a definição dos objetivos estratégico, que são diferentes daqueles objetivos de criação da cooperativa, expostos no estatuto, mas que estão ligados diretamente à análise do ambiente organizacional, missão e visão da cooperativa. A definição e alcance de cada objetivo estratégico é o caminho a ser seguido para atingir a visão determinada.

Esta oficina ocorreu em uma única fase e por meio de um único grupo, no dia 11 de setembro de 2021, com a presença de 14 cooperados. Antes de começarmos de fato os trabalhos desta fase, pontuamos e relembramos todos os aspectos definidos por eles nas atividades anteriores, dando ênfase na Análise SWOT, Missão e Visão, que serão os elementos que darão o pontapé inicial desta fase para a definição dos objetivos estratégicos.

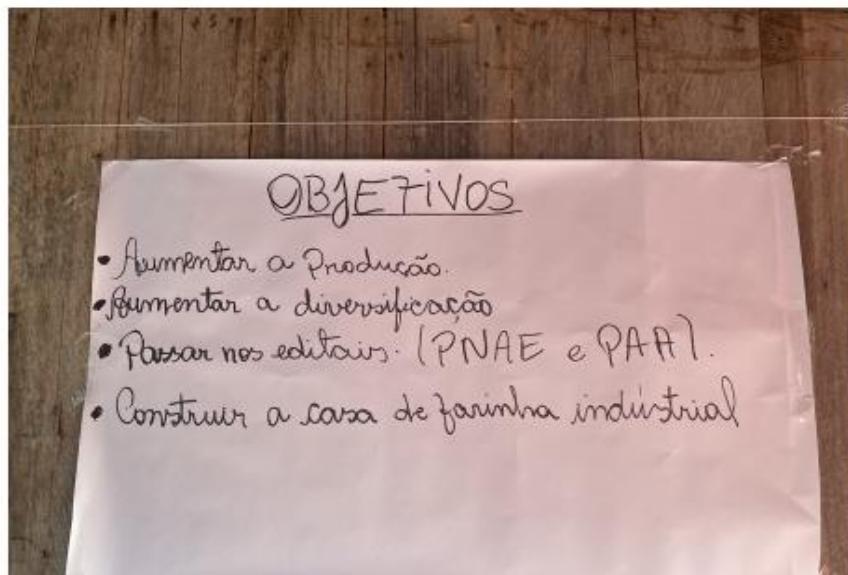
Portanto, tendo a Missão e Visão da cooperativa como norte para definição dos objetivos, eles foram alinhados para serem capazes de diminuir as fraquezas existentes no ambiente interno da cooperativa; poder alcançar e ampliar o horizonte de oportunidades do ambiente externo; reforçar o que eles têm de pontos positivos que são suas forças; e eliminar ou diminuir as ameaças que já foram identificadas e buscar evitar as ameaças que podem surgir futuramente.

Desta forma, o debate ocorreu com as sugestões dos cooperados para a formulação dos objetivos estratégicos, enquanto a pesquisadora ia redigindo e fazendo a mediação quando necessária. Ao concluir, os objetivos foram lidos em voz alta para que não houvesse dúvidas ou insatisfação por nenhum dos participantes.

Com isso, os objetivos estratégicos elaborados após debate entre os associados da COAFAG, foram os seguintes (Figura 08):

- Aumentar a produção para comercialização;
- Ampliar a diversificação;
- A construção de uma casa de farinha, conforme as normas exigidas;
- Participar dos editais que são oferecidos pela prefeitura local, como PNAE e o PAA que foi substituído pelo novo programa, Alimenta Brasil;

Figura 08: Objetivos definidos pelos cooperados.



Fonte: Pesquisa direta, 2021.

4.6. Definição das Metas e Ações

Definidos os objetivos é necessário traçar os meios e as melhores formas de atingi-los, são os aspectos que compõem o Plano de Ação. Nesse caso, as metas são os meios que viabilizam o alcance dos objetivos, é um conjunto de tarefas específicas que irão funcionar em

prol da realização de cada objetivo, que poderá ter quantas metas forem necessárias, mas com prazo determinado para sua realização, sejam dias, semanas, meses ou até anos.

Para determinar a meta ou o conjunto delas para cada objetivo, eles devem responder ao seguinte questionamento “o que devemos fazer para alcançar esse objetivo?”. As ações, por sua vez, são os movimentos para realização das metas; é a entrega cotidiana para alcance das metas. Portanto, o Plano de ação é composto pelos objetivos, que podem ter quantas metas forem necessárias, que serão seguidas de ações com prazo estipulado para desenvolvimento. Importante destacar que o trabalho coletivo em cooperação é essencial para o desenvolvimento do Plano de Ação.

Com isso, a oficina de formulação das metas e ações ocorreu no dia 30 de outubro de 2021, com a participação de 13 cooperados, realizada em debate com a formação de um único grupo. Esta etapa foi dividida em duas fases, uma para definição das metas e outra para definição das ações.

Na primeira fase, a pesquisadora em mediação do processo de construção do planejamento estratégico participativo esclareceu aos cooperados o que deveria ser realizado e como poderiam fazer. O grupo pôde examinar os objetivos que foram definidos anteriormente e contextualizar a escolha de tais objetivos, para facilitar a definição das metas.

Durante cada objetivo ocorreu a discussão entre eles para o consenso definição das metas, embora seja uma atividade aparentemente simples, tendo em vista que eles conhecem suas necessidades e prioridades, é um momento de reflexão pois eles reconhecem suas limitações e as dificuldades existentes. A coordenadora da pesquisa ia fazendo a transcrição das metas, e posteriormente foi feita a leitura em voz alta por ela para que eles pudessem esclarecer quaisquer dúvidas e ser tomada a decisão coletiva com aceite permanente por todos.

Por conseguinte, a segunda fase foi realizada de maneira idêntica à fase anterior. Para cada meta, eles deveriam determinar uma ação com as quais eles pudessem desenvolver suas atividades (Figura 09).

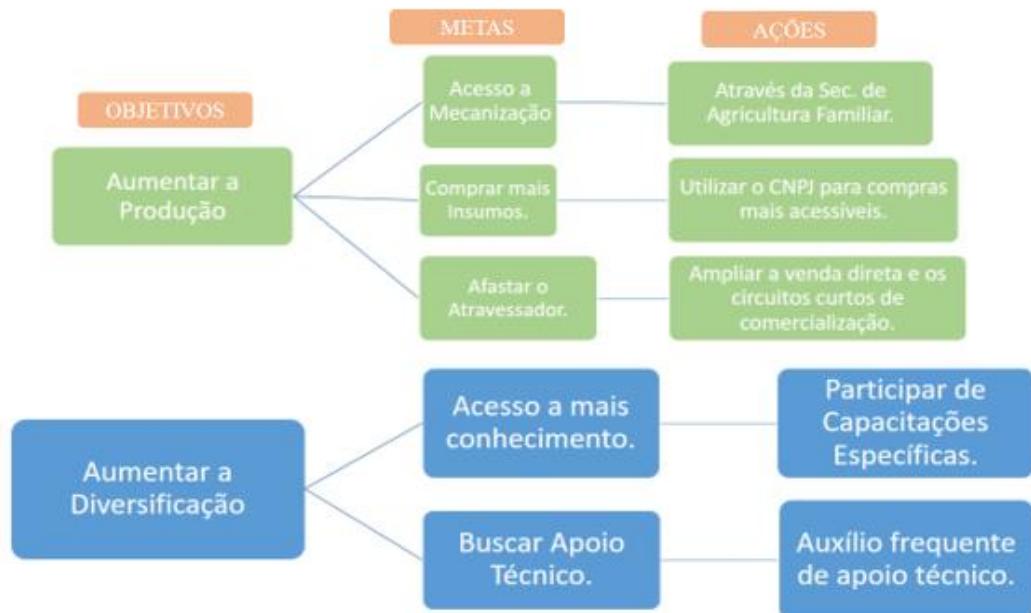
Feito isso, as metas e ações (Figuras 10 e 11), foram incorporadas ao Plano de Ação.

Figura 09: Oficina de definição das Metas e Ações do Plano de Ação.



Fonte: Pesquisa direta, 2021.

Figura 10: Objetivos, metas e ações estabelecidas pelos cooperados.



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Figura 11: Objetivos, Metas e Ações estabelecidas pelos Cooperados.



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

5. Plano de Ação do Planejamento Estratégico Participativo

No dia 26 de março de 2022, nos reunimos para decidir por qual dos objetivos daríamos início ao plano de ação. Mais uma vez foi explicado e conscientizado a eles a importância do planejamento a ser colocado em prática através do plano de ação, pois, mais importante do que organizar as ideias e objetivos, é coloca-los em prática, em ação para o bem e sucesso comum da coletividade.

Portanto, seguindo a mesma metodologia dos encontros anteriores, reunidos em um único grupo (FIGURA 12), por escolha dos cooperados, eles puderam debater de forma intensa os objetivos, metas e ações que já haviam sido definidos e determinar o cronograma e responsabilidades para um ou mais objetivo a ser alcançado.

Figura 12: Definindo o plano de ação.



Fonte: Pesquisa direta, 2022.

O primeiro ponto discutido foi o objetivo de aumentar a produção com o acesso à “patrulha mecanizada” de responsabilidade da Secretaria Municipal de Agricultura de São Miguel – SEMAGRI. E para solicitar esta demanda à secretaria, é necessário fazer o levantamento da necessidade individual de cada cooperado, e posteriormente solicitar coletivamente à secretaria, pois cada agricultor, individualmente, tem direito à “patrulha mecanizada” para quatro tarefas de áreas a serem produzidas.

No entanto, percebeu-se que para realizar o levantamento individual, antes outras demandas deveriam ser atendidas. Considerando que o momento ideal para a chegada da “patrulha mecanizada” à cooperativa é a partir de maio ou junho, devido à forte influência da chuva na região, os cooperados decidiram dar início ao plano de ação por meio dessas demandas, que serão apresentadas no plano de ação abaixo.

COOPERATIVA DOS AGRICULTORES FAMILIARES GUAMAENSES - COAFAG

PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO

PERÍODO DE EXECUÇÃO 2022-2023

OBJETIVO 01 : AUMENTAR A PRODUÇÃO					
METAS	DESCRIÇÃO	AÇÃO ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	PRAZO	OBSERVAÇÕES
01 - Acessar a patrulha mecanizada.	• Tratores disponibilizados pela Secretaria Municipal de Agricultura.	1º Realizar análise do solo. - Será realizada uma oficina para a importância da análise e prática de coleta do solo. 2º Realizar orçamentos para a compra de calcário. – Buscar os melhores preços para a compra coletiva e divisão do frete.	Cooperado: Eldimar Cardoso	Abril e Maio de 2022	• Oficina agendada para o dia 23/04/22 com a mestrandra Isabella Evangelista e professora Maryjane Diniz.
02 - Compra de Insumo.	• Utilizar o CNPJ para a compra de insumo coletiva.	1º Fazer um levantamento das prioridades de insumos a serem comprados e a quantidade necessária para cada cooperado. 2º Definir um prazo para confirmação e pagamento.	Cooperada: Elisineide	Maio e Junho de 2022.	• Com base no histórico, os cooperados já realizaram alguns orçamentos, dentro e fora do estado, para analisar o mais viável, no entanto ainda faltam recursos financeiros suficientes.
03 - Afastar o atravessador.	• Diminuir a presença do atravessador.	1º Comercialização direta por meio das feiras locais. 2º Aprovação nas chamadas públicas do mercado institucional.	Todos os cooperados.	2022 e 2023.	• No dia 02/04/22 será exposta, pela primeira vez, a banca da cooperativa na feira local de São Miguel do Guama.

OBJETIVO 02: AUMENTAR A DIVERSIFICAÇÃO					
METAS	DESCRIÇÃO	AÇÃO ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	PRAZO	OBSERVAÇÕES
01 – Participar de capacitações.	• É necessário o conhecimento técnico para a aplicação em novas produções.	1º Participar de oficinas, cursos e seminários que são realizados. 2º Realizar parcerias com as Instituições públicas de ensino como o IFPA, UFPA e UFRA.	Diretoria da Cooperativa.	Não se aplica.	• No período de 13 a 18 de março, o presidente da cooperativa com mais três cooperados participaram de uma formação sobre produção de Cacau na fazenda Konagano em Igarapé-Açu, referência na produção.
02 – Conseguir apoio técnico constante.	• Acompanhamento técnico profissional na produção para detectar possíveis erros e ajudar a solucionar as dificuldades.	1º Solicitar a presença e apoio mais frequente de organizações como OCB/ SENAR/ EMATER, além das Instituições de ensino.	Diretoria da Cooperativa	Não se aplica.	• O professor Pablo Radamés do IFPA Campus Castanhal possui um projeto ativo na cooperativa com os agricultores de pimenta do reino..
OBJETIVO 03: CONSTRUÇÃO DA CASA DE FARINHA INDUSTRIAL					
METAS	DESCRIÇÃO	AÇÃO ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	PRAZO	OBSERVAÇÕES
01 - Projetar a casa de farinha conforme as normas estabelecidas e exigidas.	• É necessário que o projeto atenda a todas as especificações estabelecidas.	1º Adequar um projeto existente para as normas exigidas pela ADEPARA. 2º Apresentar o projeto a um técnico especialista para fazer as correções necessárias.	Cooperados: Eldimar Cardoso e Luiz Gonzaga	Maio e Junho de 2022	• O cooperado Luiz Gonzaga possui um projeto que irá ceder para a cooperativa e o Eldimar irá apresentar a um técnico para verificação das adaptações necessárias.
02 - Conseguir uma emenda parlamentar.	•Levantar recursos para a construção da casa de farinha.	1º Após o projeto devidamente adequado, apresenta-lo aos representantes políticos da região. 2º Realização de feira local para venda dos produtos da cooperativa para levantar recursos para o caixa.	Diretoria e todos os cooperados. .	Ano inteiro.	• Há o planejamento de uma feira para ocorrer em junho de 2022, com o objetivo de dar visibilidade à cooperativa e conseguir recursos para o caixa.
OBJETIVO 04: ACESSO AOS MERCADOS INSTITUCIONAIS					
01- Participar de todos os editais publicados.	Embora não consigam a aprovação o objetivo é participar da disputa.	1º Estar com a documentação, individual e coletiva, sempre regular. 2º Estar atentos a todas a chamadas públicas.	Diretoria e todos os cooperados.	Ano de 2022 e 2023.	• A cooperativa já concorreu a dois editais mas em um a documentação não estava regular e em outro não era viável ficar com os produtos que sobraram.

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Esse Plano de Ação, foi elaborado pensando nos anos de 2022 e 2023, e ao longo desse período ele pode ser modificado e ser adaptados às necessidades da cooperativa. Ele possui objetivos que podem ser dependentes ou independentes, que ao final do prazo tenham sido alcançados ou não e que podem permanecer para o próximo período.

Um dos primeiros passos para afastar o atravessador já foi dado, no dia 02 de abril de 2022, a COAFAG teve sua primeira participação na feira da cidade de São Miguel do Guamá, como cooperativa (Figura 13). Com a venda dos derivados de mandioca e alguns tipos de furtas. A banca da cooperativa foi representada pelo Sr. Elson, presidente e o cooperado Maciel.

A demanda da cooperativa em participar da feira foi levada até a diretoria da organização da feira municipal, pelo cooperado Luiz Gonzaga que, prontamente, obteve o aceite. A cooperativa, a cada sábado será representada por uma dupla de cooperados, em forma de revezamento. Quanto à receita e sobras, 10% da venda serão para o caixa da cooperativa e o restante para o cooperado, e os custos de logística serão divididos entre os cooperados.

Figura 13: Participação na feira local.



Fonte: COAFAG, 2022

No dia 23 de abril de 2022 foi realizada a oficina prática de coleta de solos, na qual o estudante de Engenharia Agronômica do IF Campus Castanhal e cooperado Eldimar Cardoso, pôde compartilhar dos conhecimentos técnicos a respeito da forma ideal para coleta de solos

para que os próprios cooperados pudessem coletar o solo necessário para análise e assim evitar um custo a mais.

A oficina (Figura 14) foi realizada durante o dia inteiro e contou com a presença de 11 cooperados e todos puderam realizar a coleta de solos da propriedade desejada. O equipamento utilizado foi o Trado Holandês, equipamento específico para a coleta de solos e a metodologia utilizada foi a mesma indicada pela EMBRAPA, duas amostras na profundidade de 0,20cm e 2 amostras de profundidade de 0,40cm. O objetivo da análise é identificar a quantidade necessária de nutrientes que o solo precisa para a nutrição da cultura plantada. Com isso, após a análise o objetivo é a compra do calcário, através da cooperativa, para atender às reais necessidades de cada cooperado.

Figura 14: Oficina prática de coleta de solos.



Fonte: Pesquisa direta, 2022.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer da pesquisa-ação alguns desafios foram superados, principalmente com relação ao despertar de interesse dos cooperados em participar da pesquisa, tendo em vista que sempre eram os mesmos cooperados a participar das dinâmicas, o que refletia um comportamento comum dos cooperados, que eram sempre os mesmos a participarem dos compromissos da cooperativa, o que foi mudando ao longo do trabalho.

No entanto, não foi possível alcançar, em um único encontro, a presença de todos os cooperados. Além do período pandêmico ter atrapalhado e motivado a falta de alguns cooperados aos nossos encontros, na cooperativa há muitos cooperados que fazem parte do mesmo núcleo familiar, como o marido e a mulher, dois irmãos, o pai ou mãe e o filho(a), o que, geralmente, levava a presença de um ou outro nos encontros. Outra justificativa é que os encontros, em sua maioria, ocorreram aos sábados na parte da tarde, horário mais conveniente, e alguns cooperados participam da feira municipal que acontece na cidade no período da manhã, e devido o deslocamento e cansaço, ficavam impossibilitados de participar das oficinas. Mesmo não reunindo todos em um único encontro, todos participaram de alguma forma, em algum momento.

Outro ponto a ser destacado é a participação e presença ativa das mulheres na gestão e organização da cooperativa. São mulheres com voz e iniciativa, não só em suas obrigações particulares e individuais, mas no compromisso como cooperadas, demonstrando coragem e responsabilidade. Ainda que estejam em um número inferior, se comparado ao quantitativo masculino, pôde-se perceber o tamanho da força e o quanto a opinião de cada uma é respeitada e valorizada.

Por outro lado, a participação na cooperativa dos considerados jovens, é inexistente. Apesar de alguns cooperados terem filhos jovens que contribuem nas atividades da agricultura familiar, até o momento não houve o despertar de interesse destes em participar e contribuir com a cooperativa embora sejam frequentemente convidados. Todavia, o estímulo e incentivo maior são para que esses jovens estudem, inclusive há a presença de alguns desses no IFPA Castanhal cursando ensino médio técnico ou o ensino técnico.

Conforme as oficinas iam ocorrendo, os cooperados estavam cada vez mais entusiasmados em participar dos debates coletivos. A realização do diagnóstico participativo foi o pontapé para que eles pudessem se enxergar enquanto cooperados que podem fazer a diferença em sua realidade, com a construção da Matriz SWOT e da Identidade Organizacional, inexistentes, até então na cooperativa.

O uso da metodologia da pesquisa-ação contribuiu para que a pesquisadora vivenciasse uma verdadeira imersão na realidade dos agricultores cooperados, inicialmente por meio do diagnóstico organizacional que possibilitou conhecer além das percepções deles sobre a cooperativa, mas permitiu também a interação no cotidiano de cada família e compreender as individualidades de cada um. Embora, todos tenham da venda de seus excedentes, provenientes da agricultura familiar, sua principal fonte de renda, cada família enfrenta sua própria realidade e dificuldades.

Na construção da Matriz SWOT a partir do uso da metodologia da pesquisa-ação, possibilitou a intervenção prática na transformação do ponto de vista do papel de cada um dentro da cooperativa. Pois, ainda que existam diversos desafios a serem enfrentados, as mudanças que deveriam ocorrer teriam que iniciar individualmente em cada um para a construção de um trabalho coletivo.

Portanto, pôde-se notar a transformação na percepção quanto à importância do papel de cada um como cooperado para alcance dos objetivos desta cooperativa popular, e a importância em se ter orientação de gestão que defina prioridades e ações necessárias para o desenvolvimento do empreendimento sem abandonar os princípios da economia solidária.

Mesmo com pouco tempo de constituição, atuando em um ambiente visivelmente competitivo, com pontos fracos a serem superados e sendo conduzida por princípios específicos, da economia solidária, é evidente as potencialidades que podem contribuir para expansão da cooperativa, tendo em vista as possibilidades de mercado para o escoamento da produção proveniente do coletivo de agricultores familiares associados à cooperativa.

Ainda assim, é preciso a formação administrativa para que estejam minimamente organizados e, assim, atenderem às demandas do mercado em que estão inseridos e para que as burocracias impostas pelos mercados institucionais não sejam barreiras insuperáveis.

Embora tenham capacitações, formações e muita força de vontade, ainda são necessárias ações básicas de entidades do poder público que promovam e motivem o cooperativismo popular e o trabalho desenvolvido por eles.

Ainda há muito trabalho a ser feito na COAFAG e, apesar de todas as dificuldades enfrentadas pela cooperativa e pelas especificidades quanto à individualidade de cada agricultor, é inquestionável a dedicação e disponibilidade dos cooperados em participar das atividades e discussões propostas. Ao ser definida a identidade organizacional e a análise SWOT de forma participativa, os cooperados puderam refletir, por um lado ao se encontrarem enquanto atores sociais, e por outro, quanto à importância e a responsabilidade da participação, individual e coletiva.

O Planejamento Estratégico e o Plano de Ação foram formulados na perspectiva de flexibilidade, associados à dinâmica de mudanças contínuas na sociedade e que o conjunto dos associados possa se apropriar destas ferramentas e adaptá-las às necessidades e realidades da cooperativa, pois desta forma, sua aceitação será maior.

Podemos concluir que os objetivos propostos por esta pesquisa foram alcançados tendo em vista que houve a mudança no envolvimento e na integração dos cooperados nas atividades desenvolvidas pela cooperativa, o fortalecimento e internalização a respeito dos conceitos de cooperativismo e economia solidária, a conscientização e demonstração do uso e importância das ferramentas de gestão para a organização da cooperativa e por fim, a construção do Planejamento Estratégico Participativo e o Plano de Ação, estruturados e organizados de modo que possam atender às necessidades da cooperativa.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- ACKOFF, Russel L. **Redesigning the future: a systems approach to societal problems.** New York: John Wiley, 1974.
- ANJOS, Eliene Gomes dos. ROCHA, Ana Georgina. SILVA, Daciane Oliveira da. SIMÃO, Fabiana Santos. **Reflexos do cooperativismo da agricultura familiar no desenvolvimento territorial na Bahia.** Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, Santa Maria, v. 7, n.14, Jul./Dez., 2020.
- ANSOFF, Igor. **Estratégia Empresarial.** São Paulo: McGraw-hill, 1977.
- ANTEAG. **Autogestão em avaliação IBASE/ANTEAG.** São Paulo: ANTEAG Edições, 2004a.
- ASHFORT, B. E.; HARRISON, S. H.; CORLEY, K. G. **Identification in organizations: an examination of four fundamental questions.** Journal of Management, v. 34, n. 3, p. 325-374, 2008.
- BENINI, E. A. **Economia solidária, Estado e sociedade civil: um novo tipo de política pública ou uma agenda de políticas públicas?** Organização e Democracia, Marília, n.4, p.3-22, 2003.
- BITTENCOURT, Daniela Matias de Carvalho. **Agricultura familiar, desafios e oportunidades rumo à inovação em Estratégias para a Agricultura Familiar Visão de futuro rumo à inovação.** Brasília, DF: Embrapa, 2020.
- BOFF, L. **Crise: oportunidade de crescimento.** Campinas: Verus, 2002.
- BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é participação.** 8.ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- BRANDÃO JUNIOR, R. D. **Cultura Organizacional nas Organizações de Economia Solidária: um estudo de caso na Usina Catende-Harmonia.** 2003. 172 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, João Pessoa: UFPB, 2003.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Atlas de Economia Solidária no Brasil,** Brasília: Secretaria Nacional de Economia Solidária, 2007.
- BUARQUE, Sérgio C. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável. Material para orientação técnica e treinamento de multiplicadores e técnicos em planejamento local e municipal.** Brasília, DF: IICA, 1999.
- CANÇADO, Airton Cardoso. **Autogestão em cooperativas populares: os desafios da prática.** 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.
- CÁRITAS Brasileira. **Incidência em políticas públicas no campo da economia solidária.** Brasília: Cáritas Brasileira, 2015.

CÁRITAS Brasileira. **Missão.** 2020. Disponível em <http://caritas.org.br/missao>. Acesso em 18 de jan. 2022.

CARNEIRO, Palmyos Paixão. **Iugoslávia: cooperativismo e autogestão.** Belo Horizonte: Veja, 1983.

CAVALCANTI, Lourdes Maria Rodrigues; GUERRA, Maria das Graças Goncalves Vieira. **Diagnóstico Institucional da Universidade Federal da Paraíba a partir da Análise SWOT.** Meta: Avaliação | Rio de Janeiro, v. 11, n. 33, p. 694-718, set./dez. 2019.

DORNELES, S. B. **Autogestão e racionalidade substantiva.** 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

EID, F. **Estratégia da verticalização da produção no campo das lutas campesinas.** In: XIV Seminário Internacional de Desenvolvimento Rural Sustentável, Cooperativismo e Economia Solidária. Painel VIII: Territorialidade, Tecnologia Social e Reforma Agrária Popular. Castanhal, Pará, 2021.

EID, F. **Economía solidaria y tecnologías sociales** In: Tercer Seminario Internacional: Rol de la Economía Popular y Solidaria y su aporte en el Sistema Económico Social y Solidario. Instituto Nacional de Economia Popular y Solidaria, Ministerio de Inclusion Económica y Solidaria, Quito, Ecuador, 2014 (p.241-245).

EID, F. **Economia Solidária, desenvolvimento organizacional e cooperativismo Rural.** 2012. P.29-54. Disponível em: https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php?file=107240/mod_book/chapter/1980/eixo_2_diversidade_cultural_e_desenvolvimento/periodo_2/ECONOMIA_SOLIDARIA_Farid.pdf.

FIGUEIREDO, D. **Uma Reflexão sobre o Planejamento Estratégico.** São Paulo: Revista Administração em Diálogo - RAD, 2(1), 2009.

FISHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FREITAS, Alair Ferreira de. **O Cooperativismo Popular como Forma de Organização da Agricultura Familiar.** EXTENSIO: Revista Eletrônica de Extensão, Florianópolis SC, v. 6 • n. 8 • dezembro de 2009.

GADOTTI, M. **Economia solidária como práxis pedagógica.** São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2009.

GALLO, Ana Rita. **Empreendimentos econômicos solidários: alternativas organizacionais de (re)inserção social e econômica.** Tese (Doutorado Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2003.

GANDIN, Danilo. **A Posição do Planejamento Participativo.** Currículo sem Fronteiras, v.1, n.1, pp.81-95, Jan/Jun 2001.

GIOIA, D. A. **From individual to organizational identity.** Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations, v. 5, pg. 17–31. 1998.

HOFFMANN, Rodolfo. **A agricultura familiar produz 70% dos alimentos consumidos no Brasil?** Segurança Alimentar e Nutricional, Campinas, 21(1):417-421, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Agropecuário 2017.** Disponível em: https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo_agro/resultadosagro/index.html. Acesso em: 15 de janeiro de 2022.

KLEBA, M. E.; KRAUSER, I. M.; VENDRUSCOLO, C. **O planejamento estratégico situacional no ensino da gestão em saúde da família.** Texto Contexto Enfermagem, v. 20, n. 1, p. 184-93, 2011.

MARTÍN, J. C. **Los retos por una sociedad a escala humana: El desarrollo local.** In: SOUZA, M. A. Metrópole e globalização: conhecendo a cidade de São Paulo. São Paulo: CEDESP, 1999.

MATTEI, Lauro. **O papel e a importância da agricultura familiar no desenvolvimento rural brasileiro contemporâneo.** Rev. Econ. NE, Fortaleza, v. 45, suplemento especial, p. 83-91, out./dez., 2014.

MINTZBERG. H. **Criando organizações eficazes.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006. Cap. 4.

MORAES, Jorge Luiz A. Schwab, Patrícia I. **O papel do cooperativismo no fortalecimento da agricultura familiar.** Revista do CEPE. Santa Cruz do Sul, n. 49, p. 67-79, jan./jun. 2019.

NAKANO, M. **Anteag: a autogestão como marca.** In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. (Org.) A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego. 2. Ed. São Paulo: Contexto, 2003. p.70-82.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico – Conceitos, metodologias e práticas.** 28. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2007.

Organização das Cooperativas Brasileiras. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro, 2021.** Disponível em: <https://anuario.coop.br/>. Acesso em: 20 de janeiro de 2022.

PINTO, João Bosco Guedes. **Metodologia, teoria do conhecimento e pesquisa- ação.** Textos selecionados e apresentados por Laura Susana Duque-Arrazola e Michel Jean Marie Thiolent (Orgs.). Belém: UFPA, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

PIRES, Maria Luiza Lins e Silva. **O cooperativismo em questão: a trama das relações entre projeto e prática em cooperativas do Nordeste do Brasil e do Leste do Quebec.** Recife: Editora Massangna, 2004.

PRODANOV, Cleber. Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2a.ed. NovoHamburgo:Feevale,2013.

Programa Alimenta Brasil. Governo Federal, Brasília, 18 de janeiro de 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/cidadania/pt-br/acoes-e-programas/inclusao-produtiva-rural/alimenta-brasil/programa-alimenta-brasil> Acesso em: 01/03/2022.

RASMUSSEM, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico**. 1 ed. São Paulo, Edições Aduaneiras, 1990.

REIS, A. A. **Panorama del Cooperativismo en la Amazonía Paraense**. In: XIV Curso Internacional de Cooperativismo, Desarrollo Rural y medio Ambiente. Alicante, ES: Universidade de Alicante. 2019.

ROCHA, André Carlos de Oliveira. **Trajetórias e concepções do cooperativismo camponês no nordeste paraense**. 2020. Dissertação.

SCHNEIDER, José Odelso. **Globalização, desenvolvimento local sustentável e cooperativismo**. Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas. Instituto Humanitas, UNISINOS/RS, 2004 (Paper).

SCOPINHO, R. A. & MARTINS, A. F. G. “**Desenvolvimento organizacional e interpessoal em cooperativas de produção agropecuária: reflexão sobre o método**”. Psicologia & Sociedade; 15 (2): 124-143; jul./dez.2003.

SESCOOP, maio 2017. **Guia para Dirigentes de Cooperativas. Série Gestão Cooperativa**. SESCOOP. Brasília, DF, 2017.

SILVA, Cirlene do Socorro Silva da. **Casas de farinha: espaço de (con)vivências, saberes e práticas educativas**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Estado do Pará, Belém, 2011.

SINGER, Paul. **Economia solidária: um modo de produção e distribuição**. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. (Org.) A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2003c.

SOUZA, M. M. O. **O movimento cooperativista no Brasil: uma reflexão sobre formação, desenvolvimento e perspectivas. Caminhos de Geografia**. v. 10, n. 30, 2009. Disponível em:<http://www.seer.ufu.br/index.php/caminhosdegeografia/article/view/15841>. Acesso em: 06 jan. 2022.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa - ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A – Planejamento Estratégico Participativo COAFAG.

COOPERATIVA DOS AGRICULTORES FAMILIARES GUAMAENSES - COAFAG PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

PERÍODO DE EXECUÇÃO 2022-2023

Identificação - Cooperativa dos Agricultores Familiares Guamaenses COAFAG.

Vigência - Abril de 2022 a Dezembro de 2023

Pesquisadora - Pâmela Rafyza R Figueiredo

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Missão – “SER UMA COOPERATIVA SUSTENTÁVEL, PROMOVENDO O FORTALECIMENTO DA PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR”.

Visão – “SER REFERÊNCIA EM PRODUÇÃO DE PIMENTA-DO-REINO NO GLICERÍDEO CONSORCIADA COM CACAU E AÇAÍ E SER RECONHECIDA PELA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO DOS COOPERADOS”.

VALORES

TRANSPARÊNCIA;
ÉTICA;
UNIÃO;
RESPEITO;
HUMILDADE;
RESPONSABILIDADE
HONESTIDADE.

ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

► AMBIENTE INTERNO

PONTOS FORTES

1. Documentação regular.
2. Força de vontade.
3. Localização.
4. Agricultura familiar.
5. Capacidade de trabalho familiar.

PONTOS FRACOS

1. Falta de compromisso dos cooperados.
2. Baixa diversificação.
3. Recursos Financeiros.
4. Baixa produtividade.
5. Infraestrutura.
6. Custos de insumos.
7. Falta de equipamentos e máquinas.

ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

► AMBIENTE EXTERNO

OPORTUNIDADES

1. Programas e políticas públicas
2. Parcerias Institucionais.
3. Comercialização.
4. Capacitações e Formações.
5. Participar de feiras.

AMEAÇAS

1. Atravessadores.
2. Burocracias.
3. Acesso a financiamentos/crédito.
4. Falta de assistência técnica rural.
5. Gestão Política.

PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO

PERÍODO DE EXECUÇÃO 2022-2023

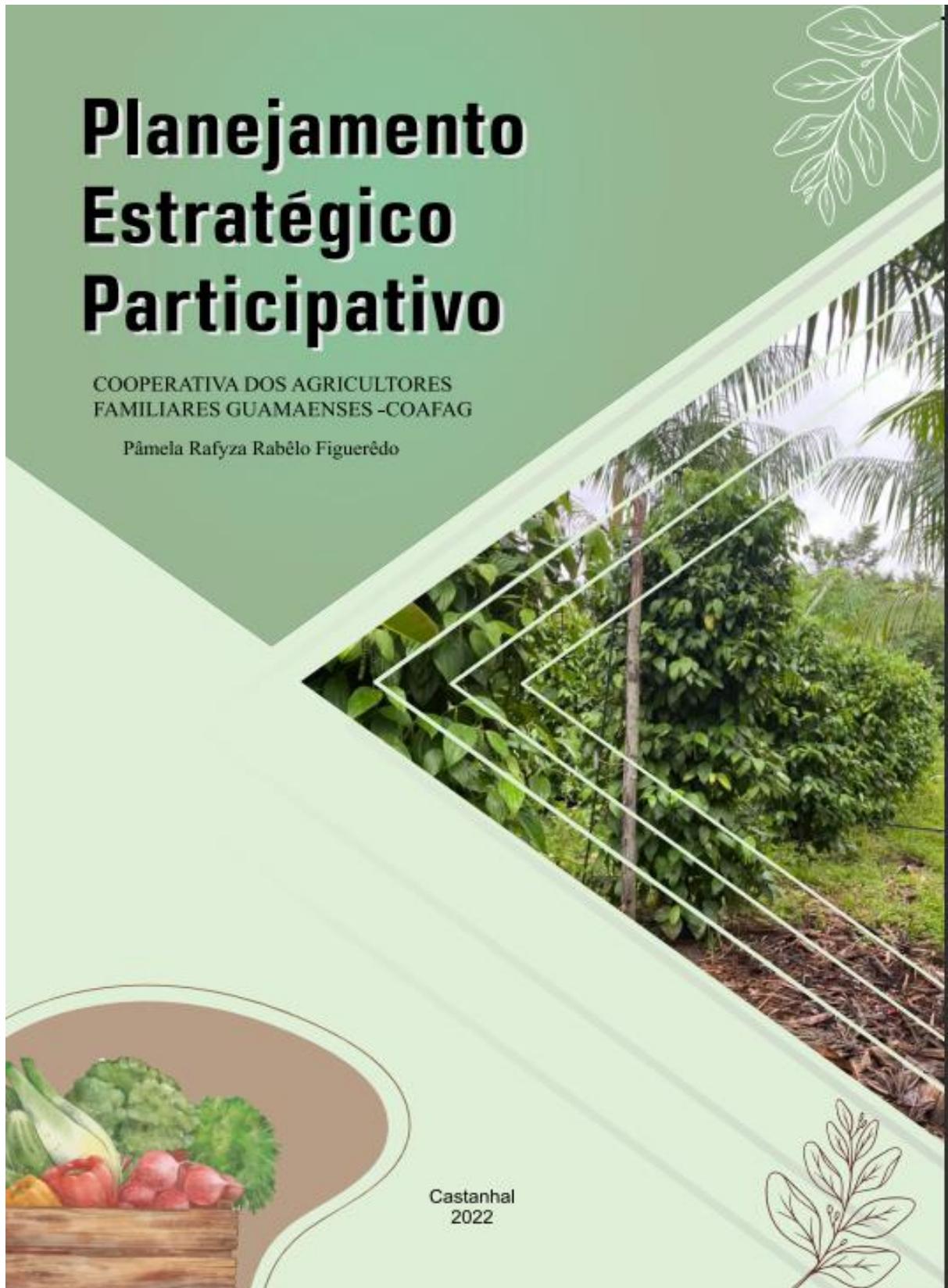
OBJETIVO 01 : AUMENTAR A PRODUÇÃO

METAS	DESCRIÇÃO	AÇÃO ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	PRAZO	OBSERVAÇÕES
01 - Acessar a patrulha mecanizada.	• Tratores disponibilizados pela Secretaria Municipal de Agricultura.	1º Realizar análise do solo. - Será realizada uma oficina para a importância da análise e prática de coleta do solo. 2º Realizar orçamentos para a compra de calcário. – Buscar os melhores preços para a compra coletiva e divisão do frete.	Cooperado: Eldimar Cardoso	Abril e Maio de 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina de coleta de solos realizada no dia 23/05/2022, com o Cooperado e graduando em Eng. Agrônômica Eldimar Cardoso. • Foi realizada um compra de calcário no mês de maio, com a próxima compra agendada para outubro de 2022. • O Solo coletado no dia 23/05 será enviado para análise sob responsabilidade da empresa TROPOC, com custo zero para os cooperados.
02 - Compra de Insumo.	• Utilizar o CNPJ para a compra de insumo coletiva.	1º Fazer um levantamento das prioridades de insumos a serem comprados e a quantidade necessária para cada cooperado. 2º Definir um prazo para confirmação e pagamento.	Cooperada: Elisineide	Setembro e Outubro de 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Com base no histórico, os cooperados já realizaram alguns orçamentos, dentro e fora do estado, para analisar o mais viável, no entanto ainda faltam recursos financeiros suficientes.

OBJETIVO 01 : AUMENTAR A PRODUÇÃO					
METAS	DESCRIÇÃO	AÇÃO ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	PRAZO	OBSERVAÇÕES
03 - Afastar o atravessador.	• Diminuir a presença do atravessador.	1º Comercialização direta por meio das feiras locais. 2º Aprovação nas chamadas públicas do mercado institucional.	Todos os cooperados.	2022 e 2023.	<ul style="list-style-type: none"> No dia 02/04/22 foi exposta, pela primeira vez, a banca da cooperativa na feira local de São Miguel do Guamá. No dia 13/05 participaram das feiras locais da região metropolitana de Belém.
OBJETIVO 02: ACESSO AOS MERCADOS INSTITUCIONAIS					
01- Participar de todos os editais publicados.	• Embora não consigam a aprovação o objetivo é participar da disputa.	1º Estar com a documentação, individual e coletiva, sempre regular. 2º Estar atentos a todas a chamadas públicas.	Diretoria e todos os cooperados.	Ano de 2022 e 2023.	<ul style="list-style-type: none"> A cooperativa já concorreu a dois editais mas em um a documentação não estava regular e em outro não era viável ficar com os produtos que sobraram.
OBJETIVO 03: AUMENTAR A DIVERSIFICAÇÃO					
METAS	DESCRIÇÃO	AÇÃO ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	PRAZO	OBSERVAÇÕES
01 – Participar de capacitações.	• É necessário o conhecimento técnico para a aplicação em novas produções.	1º Participar de oficinas, cursos e seminários que são realizados. 2º Realizar parcerias com as Instituições públicas de ensino como o IFPA, UFPA e UFRA.	Diretoria da Cooperativa.	Não se aplica.	<ul style="list-style-type: none"> No período de 13 a 18 de março, o presidente da cooperativa com mais três cooperados participaram de uma formação sobre produção de Cacau na fazenda Konagano em Igarapé-Açu, referência na produção de Cacau.
02 – Conseguir apoio técnico constante.	• Acompanhamento técnico profissional na produção, para detectar possíveis erros e ajudar a solucionar as dificuldades.	1º Solicitar a presença e apoio mais frequente de organizações como OCB/ SENAR/ EMATER, além das Instituições de ensino.	Diretoria da Cooperativa	Não se aplica.	<ul style="list-style-type: none"> O professor Pablo Radamés do IFPA Campus Castanhal possui um projeto ativo na comunidade com os agricultores de pimenta do reino.

OBJETIVO 04: CONSTRUÇÃO DA CASA DE FARINHA INDUSTRIAL					
METAS	DESCRIÇÃO	AÇÃO ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	PRAZO	OBSERVAÇÕES
01 - Projetar a casa de farinha conforme as normas estabelecidas e exigidas.	• É necessário que o projeto atenda a todas as especificações estabelecidas.	1º Adequar um projeto existente para as normas exigidas pela ADEPARA. 2º Apresentar o projeto a um técnico especialista para fazer as correções necessárias.	Cooperados: Eldimar Cardoso e Luiz Gonzaga	2022 e 2023.	<ul style="list-style-type: none"> • O cooperado Luiz Gonzaga possui um projeto que irá ceder para a cooperativa e o Eldimar irá apresentar a um técnico para verificação das adaptações necessárias. • O projeto existente não atende às normas estabelecidas, portanto deverá ser providenciado um projeto do zero.
02 - Conseguir uma emenda parlamentar.	• Aquisição de um meio de transporte que auxilie na logística para participação das feiras; • Construção da sede da cooperativa; • Construção da casa de farinha.	1º Após o projeto devidamente adequado, apresenta-lo aos representantes políticos da região. 2º Realização de feira local para venda dos produtos da cooperativa para levantar recursos para o caixa.	Diretoria e todos os cooperados. .	Ativar o Windows 2022 e 2023. <small>Ativar o Windows 2022 e 2023. Configurações para ativar o Windows 2022 e 2023.</small>	<ul style="list-style-type: none"> • Há o planejamento de uma feira para ocorrer em junho de 2022 com diversas parcerias locais. O objetivo é dar visibilidade à cooperativa, e conseguir recursos para o caixa.

APÊNDICE B – Cartilha de construção do Planejamento Estratégico Participativo.





**Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – Campus Castanhal
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável e
Gestão de Empreendimentos Agroalimentares**

**Planejamento Estratégico
Participativo aplicado à COAFAG**

ORGANIZAÇÃO E CRIAÇÃO
Pâmela Rafyza Rabelo Figueiredo

ORIENTAÇÃO
Prof. Dr. Farid Eid

Apoio
Isabella Alves
Rone Guedes de Sousa
(Designer Gráfico)

Castanhal
2022



 Identificação - Cooperativa dos Agricultores Familiares
Guamaenses COAFAG,
Vigência - Abril de 2022 a Dezembro de 2023
Pesquisadora - Pâmela Ralyza R Figueiredo

SUMÁRIO

Apresentação	04
A COAFAG.....	05
1º Passo - Identidade Organizacional	06
2º Passo - Análise do Ambiente Organizacional.....	10
Proposta de Plano de Ação.....	13







APRESENTAÇÃO

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão que pode conduzir o empreendimento no alcance dos objetivos a serem realizados. De forma direta, o planejamento estratégico é importante pois prepara a organização para as mudanças que ocorrem fora dela de forma constante, como as mudanças econômicas, culturais, sociais e políticas, e analisa o que precisa ser modificado ou fortalecido dentro do próprio empreendimento.

Contudo, o planejamento estratégico é mais conhecido e praticado em sua forma tradicional ou clássica, na empresa capitalista onde é realizado de cima para baixo, pelos chefes e autoridades do empreendimento com pouca ou quase nenhuma participação dos subordinados.

No entanto, com as grandes transformações no mundo e na forma de organização do trabalho, essas ferramentas também tem se expandido e se adaptado às diversas formas de organização. Diante disso, tem-se o Planejamento Estratégico Participativo em que o foco está além do empreendimento, mas nas pessoas e seus anseios, na busca pelo desenvolvimento organizacional, no qual o coletivo de trabalhadores associados envolvidos estabelece compromissos e responsabilidades de poder transformar e contribuir com mudanças na sua própria realidade, o que as tornam mais significativas.

Nesse contexto, com base na experiência vivenciada pela Cooperativa dos Agricultores Familiares Guamaenses COAFAG e na participação de seus atores sociais, os cooperados, a presente cartilha tem como finalidade apresentar e formalizar o Planejamento Estratégico Participativo, elaborado por eles, para a construção de uma gestão organizada, participativa e igualitária.





A COAFAG

Localizada na região do nordeste paraense, município de São Miguel do Guamá. Trata-se da comunidade Suassuí que reúne 30 agricultores familiares cuja principal produção é o beneficiamento dos derivados da mandioca, a produção de hortaliças, a fruticultura e a pimenta-do-reino.

A cooperativa foi criada com objetivo de lutar por uma melhor qualidade de vida dos seus associados, e daqueles ligados à ela indiretamente, a fim de juntos resistirem às dificuldades impostas pelo mercado capitalista, e pela imensa desigualdade social. E eles perceberam que organizados em uma coletividade legalmente formalizada, poderiam ter mais força e coragem de alcançarem uma renda digna capaz de proporcionar o mínimo para melhorar a qualidade de vida.

Devido a pandemia, os planos da COAFAG foram pausados, tendo em vista que foi um período que surgiram novas dificuldades e aquelas que já eram existentes ficaram ainda maiores, mas em 2022 estão mais confiantes nas mudanças que podem ocorrer.





1º PASSO

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Para a construção do Planejamento Estratégico Participativo, pode-se iniciar a partir da definição da **Identidade Organizacional**, de forma dinâmica, em grupo e participativa.

A Identidade Organizacional é composta por características que melhor representam e definem o empreendimento. É a base e essência que irá nortear a organização, e é na identidade organizacional que o empreendimento irá definir uma realidade objetiva e concreta e possibilita conhecer e compreender os cooperados e cooperativa.

É a partir da definição da **Identidade Organizacional** que a cooperativa poderá ter uma "personalidade" e possuir uma identidade que a diferencie das demais organizações. E significa poder se conhecer e ter poder sobre aquilo que a conduz. Nesse caso, ela é composta pelos conceitos que determinam a Missão, Visão e Valores.



Oficina de definição
da **Identidade Organizacional**
da COAFAG.





Identificação - Cooperativa dos Agricultores Familiares
Guamaenses COAFAG,
Vigência - Abril de 2022 a Dezembro de 2023
Pesquisadora - Pâmela Rafyza R Figueiredo



MISSÃO



Para definir a Missão de um empreendimento é necessário que a organização responda a dois questionamentos simples: "O que é o nosso empreendimento?" e "Qual é o objetivo/ propósito da nossa organização?"

A missão serve para ser um guia ao empreendimento e a todos que nele estão envolvidos e colaborando, e por isso deve ser elaborada e difundida àqueles que fazem parte do processo. Além disso, considerando as perguntas e respostas, a missão é a única característica da identidade organizacional que é imutável e que não deve ocorrer.

Missão COAFAG

"Ser uma cooperativa sustentável, promovendo o fortalecimento da produção e comercialização dos produtos da agricultura familiar".



Identificação - Cooperativa dos Agricultores Familiares Guamaenses COAFAG,
Vigência - Abril de 2022 a Dezembro de 2023
Pesquisadora - Pâmela Rafyza R Figueiredo



VISÃO

A visão é definida com base na missão da organização, é aquilo que indica como o empreendimento gostaria de ser ou estar em um futuro determinado, portanto para que ela seja definida pode-se responder aos seguintes questionamentos como empreendimento: "O que queremos ser?" e "Onde queremos chegar?"

No caso dos empreendimentos econômicos solidários é imprescindível que a visão seja algo aceito dentro da vontade de todos, pois a visão também é algo que estimula, inspira e motiva. Geralmente ela tem um prazo para ser alcançada.

Visão COAFAG

"Ser referência em produção de pimenta-do-reino no glicídio consorciada com cacau e açaí e ser reconhecida pela estrutura organizacional e comprometimento dos cooperados".



 Identificação - Cooperativa dos Agricultores Familiares Guamaenses COAFAG,
Vigência - Abril de 2022 a Dezembro de 2023
Pesquisadora - Pâmela Rafyza R Figueiredo



VALORES



Valores COAFAG

TRANSPARÊNCIA;
ÉTICA;
UNIÃO;
RESPEITO;
HUMILDADE;
RESPONSABILIDADE
HONESTIDADE.

Os Valores é tudo aquilo que orienta as decisões e os comportamentos de todos os envolvidos, dentro e fora do empreendimento.

Para que sejam definidos é só responder às seguintes perguntas: "No que a cooperativa acredita?" e "Quais são as bases morais do empreendimento?".

Os Valores podem ser modificados no decorrer do tempo.



Identificação - Cooperativa dos Agricultores Familiares Guamaenses COAFAG,
Vigência - Abril de 2022 a Dezembro de 2023
Pesquisadora - Pâmela Rafyza R Figueiredo

2º PASSO

ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

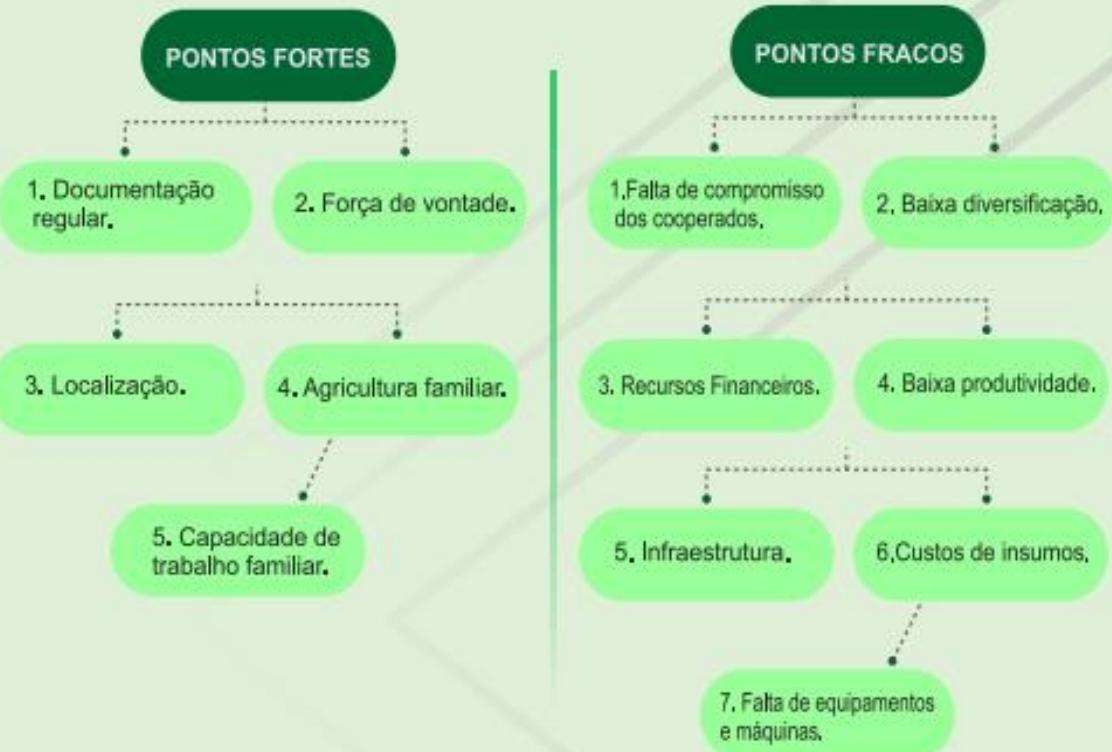
A análise do Ambiente Organizacional é realizada através da ferramenta Análise SWOT ou Matriz FOFA, que analisa no ambiente interno os pontos fortes e os pontos fracos e no ambiente externo as oportunidades e ameaças.





ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

AMBIENTE INTERNO





Identificação - Cooperativa dos Agricultores Familiares
Guamaenses COAFAG,
Vigência - Abril de 2022 a Dezembro de 2023
Pesquisadora - Pâmela Ralyza R Figueiredo

PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO

PERÍODO DE EXECUÇÃO 2022-2023



OBJETIVO 01 : AUMENTAR A PRODUÇÃO					
METAS	DESCRIÇÃO	AÇÃO ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	PRAZO	OBSERVAÇÕES
01 - Acessar a patrulha mecanizada.	Tratores disponibilizados pela Secretaria Municipal de Agricultura.	1º Realizar análise do solo. - Será realizada uma oficina para a importância da análise e prática de coleta do solo. 2º Realizar orçamentos para a compra de calcário. - Buscar os melhores preços para a compra coletiva e divisão do frete	Todos os cooperados.	Abri e Maio de 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina de coleta de solos realizada no dia 23/05/2022, com o Cooperado e graduando em Eng. Agronômica Eldímar Cardoso. • Foi realizada um compra de calcário no mês de maio, com a próxima compra agendada para outubro de 2022. • O Solo coletado no dia 23/05 será enviado para análise sob responsabilidade da empresa TROPOC, com custo zero para os cooperados.
02 - Compra de Insumo.	Utilizar o CNPJ para a compra de insumo coletiva.	1º Fazer um levantamento das prioridades de insumos a serem comprados e a quantidade necessária para cada cooperado. 2º Definir um prazo para confirmação e pagamento.	Cooperada: Elisineide	Setembro e Outubro de 2022.	<p>Com base no histórico, os cooperados já realizaram alguns orçamentos, dentro e fora do estado, para analisar o mais viável, no entanto ainda faltam recursos financeiros suficientes.</p> <p>Ativar o Windows Acesse Configurações para ativar</p>

OBJETIVO 01 : AUMENTAR A PRODUÇÃO					
METAS	DESCRIÇÃO	AÇÃO ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	PRAZO	OBSERVAÇÕES
03 - Afastar o atravessador.	Diminuir a presença do atravessador.	1º Comercialização direta por meio das feiras locais 2º Aprovação nas chamadas públicas do mercado institucional.	Todos os cooperados.	2022 e 2023.	<p>No dia 02/04/22 foi exposta, pela primeira vez, a banca da cooperativa na feira local de São Miguel do Guamá.</p> <p>No dia 13/05 participaram das feiras locais da região metropolitana de Belém.</p>
OBJETIVO 02: ACESSO AOS MERCADOS INSTITUCIONAIS					
01- Participar de todos os editais publicados.	Embora não consigam a aprovação o objetivo é participar da disputa.	1º Estar com a documentação, individual e coletiva, sempre regular. 2º Estar atentos a todas as chamadas públicas.	Diretoria e todos os cooperados	Ano de 2022 e 2023.	<p>A cooperativa já concorreu a dois editais mas em um a documentação não estava regular e em outro não era viável ficar com os produtos que sobraram.</p> <p>Ativar o Windows Acesse Configurações para ativar</p>

OBJETIVO 03: AUMENTAR A DIVERSIFICAÇÃO					
METAS	DESCRIÇÃO	AÇÃO ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	PRAZO	OBSERVAÇÕES
01 – Participar de capacitações.	É necessário o conhecimento técnico para a aplicação em novas produções.	1º Participar de oficinas, cursos e seminários que são realizados. 2º Realizar parcerias com as Instituições públicas de ensino como o IFPA, UFPA e UFRA.	Diretoria da Cooperativa.	Não se aplica.	No período de 13 a 18 de março, o presidente da cooperativa com mais três cooperados participaram de uma formação sobre produção de Cacau na fazenda Konagano em Igarapé-Açu, referência na produção de Cacau.
02 – Conseguir apoio técnico constante.	Acompanhamento técnico profissional na produção para detectar possíveis erros e ajudar a solucionar as dificuldades.	1º Solicitar a presença e apoio mais frequente de organizações como OCB/ SENAR/ EMATER, além das Instituições de ensino	Diretoria da Cooperativa	Não se aplica.	O professor Pablo Radamés do IFPA Campus Castanhal possui um projeto ativo na comunidade com os agricultores de pimenta do reino.

OBJETIVO 04: CONSTRUÇÃO DA CASA DE FARINHA INDUSTRIAL					
METAS	DESCRIÇÃO	AÇÃO ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	PRAZO	OBSERVAÇÕES
01 - Projetar a casa de farinha conforme as normas estabelecidas e exigidas.	É necessário que o projeto atenda a todas as especificações estabelecidas.	1º Adequar um projeto existente para as normas exigidas pela ADEPARA. 2º Apresentar o projeto a um técnico especialista para fazer as correções necessárias.	Diretoria e Cooperados.	2022 e 2023	O cooperado Luiz Gonzaga possui um projeto que irá ceder para a cooperativa e o Eldimar irá apresentar a um técnico para verificação das adaptações necessárias. O projeto existente não atende às normas estabelecidas, portanto deverá ser providenciado um projeto de zero.
02 - Conseguir uma emenda parlamentar.	Aquisição de um meio de transporte que auxilie na logística para participação das feiras; Construção da sede da cooperativa; Construção da casa de farinha.	1º Após o projeto devidamente adequado, apresentá-lo aos representantes políticos da região. 2º Realização de feira local para venda dos produtos da cooperativa para levantar recursos para o caixa.	Diretoria e todos os cooperados	2022 e 2023	Há o planejamento de uma feira para ocorrer em junho de 2022, com o objetivo de dar visibilidade à cooperativa e conseguir recursos para o caixa.

Identificação - Cooperativa dos Agricultores Familiares Guamaenses COAFAG,
Vigência - Abril de 2022 a Dezembro de 2023
Pesquisadora - Pâmela Rafyza R Figueiredo

COAFAG
COOPERATIVA DOS AGRICULTORES FAMILIARES GUAMAENSES



INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÉNCIA
E TECNOLOGIA
Pará

Campus
Castanhal

Apêndice C - Questionário aplicado aos cooperados na pesquisa de campo.**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado (a) participante:

Sou estudante do curso de Mestrado em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará - Campus Castanhal. Estou realizando pesquisas supervisionadas pelo professor Farid Eid, cujo objetivo é o levantamento de informações sociais, econômica, produtiva, política organizacional e de gestão que abrangem os cooperados e a Cooperativa de Agricultores Familiares Guamaenses - COAFAG. Sua participação consiste em responder a um questionário semiaberto.

A participação nesse estudo é voluntária e, se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Na publicação dos resultados dessas pesquisas, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo (a). Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelos pesquisadores.

São Miguel do Guamá (PA), ____/____/____

Pâmela Rafyza R Figueiredo
Matrícula: 20203400062

Consinto participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

São Miguel do Guamá (PA), ____/____/____.

Entrevistado

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COOPERADOS

DIMENSÃO SOCIAL

1. Nome: _____

2. Sexo:

- Feminino
- Masculino

3. Qual faixa etária?

- 15 a 19 anos
- 20 a 24 anos
- 25 a 29 anos
- 30 a 34 anos
- 35 a 39 anos
- 40 a 44 anos
- 45 a 49 anos
- 50 a 54 anos
- 55 a 59 anos
- 60 a 64 anos
- 65 a 69 anos
- 70 a 74 anos
- 74 a 79 anos
- 80 anos ou mais

4. Escolaridade

- Fundamental incompleto
- Fundamental
- Médio incompleto
- Médio
- Superior incompleto
- Superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Outro:

5. Situação Civil

- Casado (a)
- Solteiro (a)
- União estável
- Separado/divorciado
- Viúvo (a)

5.1 Qual a sua religião?

- Católica Apostólica Romana
- Evangélica
- Espírita

Sem religião declarada

Outro: _____

6. Tem filhos?

- Sim
- Não

Quantos? _____

6.1 Quantas pessoas residem em sua propriedade?

6.2 Quantas Trabalham? _____

6.3 Quantas são seus dependentes? _____

7. Qual a forma de propriedade dos meios de produção?

- Propriedade própria recebida de herança
- Propriedade própria adquirida de terceiros
- Propriedade arrendada
- Parceria de produção (meeiro)
- Outros: _____

7.1 Quais as atividades realizadas na propriedade? _____

7.2 Qual a principal atividade realizada na propriedade? _____

8. Você recebe algum benefício assistencial do governo federal, estadual ou municipal?

- Sim

Qual? _____

- Não

8.1 Já obteve acesso ao crédito rural?

- Sim

Qual o objeto financiado? _____

- Não

8.1. Sua maior preocupação é com?

- Alimentação
- Segurança
- Saúde
- Aceitação social
- Realização pessoal
- Autonomia/Independência financeira
- Comercialização
- Outro: _____

9. Você participa das assembleias realizadas pela Cooperativa?

- Ativamente
- Às vezes
- Poucas vezes
- Nunca Participei
- Outros: _____

9.1 Você contribui/ opina nas decisões tomada pela cooperativa?

- Sim
- Não

9.1.1 Em caso positivo ou negativo, por que?

DIMENSÃO ECONÔMICA PRODUTIVA

10. Qual o tamanho da propriedade de produção?

10.1 Qual a principal finalidade da sua produção?

- Consumo próprio
- Comercialização com venda para o consumidor final
- Comercialização com venda para grandes empresas
- Comercialização com venda para atravessadores

10.2 Qual o destino da maior parte da sua produção?

- Venda diretamente para particulares
- Venda com auxílio da Cooperativa

10.2.1 Se vende para particulares, por quê?

- Consegue melhor preço de venda
- Facilidade de transporte (custo por conta do comprador)
- Tenho contrato Paga à vista Financia produção ou capital de giro

Outro: _____

10.2.2 Qual a porcentagem/quantidade de vendas para particulares e a porcentagem/quantidade de vendas realizadas via cooperativa?

10.3 Você contrata mão de obra terceirizada para ajudar nas atividades rurais?

- Sim
- Não

11. Você sempre trabalhou no meio rural?

- Sim
- Não
- Sempre compartilhando as atividades rurais com outra atividades.

11.1 A atividade rural é a principal fonte de renda da família?

- Sim
- Não

11.2 Se houver outra fonte de renda, além da rural, qual seria?

11.3 Qual a renda familiar mensal?

- Até um salário mínimo
- De 1 a 2 salários
- De 2 a 3 salários
- De 3 a 4 salários
- De 4 a 5 salários
- Mais de 5 salários

11.3.1 Você tem conhecimento da renda não monetária produzida (autoconsumo, trocas do que é produzido entre cooperados e troca de favores)?

12. Quais dificuldades você encontra na produção?

12.1 De que forma poderia ser melhorado?

13. Você já recebeu alguma assistência técnica rural?

- Sim

Quem ou, qual instituição?

- Não

DIEMENSÃO ORGANIZACIONAL E DE GESTÃO

14. Você participou do processo de criação da Cooperativa?

- Sim
- Não
- Acompanhou mas não participou ativamente

15. Quando você se tornou um cooperado? Por quê?

15.1 Você já apresentou propostas em assembleia geral ou reunião?

- Sim
- Não

15.2 A diretoria é receptiva às sugestões de mudanças?

- Sim
- Não

16. A cooperativa possui qualquer tipo de planejamento?

- Sim
- Não

16.1 Você conhece ferramentas e técnicas de gestão que podem ou são utilizadas pela cooperativa?

16.2 A cooperativa possui visão, missão, valores, objetivos e metas? Você sabe descrevê-las?

16.3 A cooperativa possui estrutura organizacional? Você a conhece?

- Sim
- Não

17. A cooperativa investe em cursos e capacitação aos cooperados para que possam desenvolver melhorias suas atividades?

- Sim
- Não

18. Qual a maior dificuldade da cooperativa?

18.1 Como você avalia o trabalho da atual diretoria da cooperativa?

19. Você conhece os programas/políticas do governo de apoio à agricultura familiar?

- Sim
- Não

19.1 Como você as avalia?

- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim
- Péssima
- Não tem conhecimento

20. Há relação de cooperação entre os participantes da cooperativa?

- Não
- Sim

20.1 Que sugestões você daria para melhorar as relações entre cooperados?

21. Você tem conhecimento dos princípios básicos de uma cooperativa e de um empreendimento de economia solidária?
Pode citá-los?

22. O que pode ser feito para melhorar a cooperativa?

22.1 Na sua opinião o que é ser um bom dirigente de uma cooperativa?

22.2 O que é ser um bom trabalhador cooperado?

22.3 Como você avalia a sua atividade, quanto cooperado? O que pode ser feito para melhorar a sua atividade?

QUESTIONÁRIO APLICADO À DIRETORIA

1. Atualmente a Cooperativa possui quantos cooperados? _____

10. A Cooperativa tem um organograma definido?

- Sim
- Não

2. Qual o principal segmento de atuação da cooperativa?

3. Qual finalidade da constituição da cooperativa?

- Organização dos produtores rurais para autonomia e independência
 - Melhorar a situação econômica de seus cooperados
 - Eliminar o atravessador (intermediação)
 - Agregar valor à produção dos cooperados
 - Viabilizar a comercialização dos produtos dos cooperados
 - Geração de trabalho para os (as) sócios (as)
 - Geração de renda ou obtenção de maiores ganhos para os (as) sócios (as)
 - Conquistas para a comunidade local (moradia, escola, infraestrutura e etc.)
 - Outros _____
-

4. Como é realizado o ingresso de novos cooperados? Quais são os critérios?

5. Quais os principais desafios da cooperativa?

- Viabilizar economicamente a cooperativa
 - Gerar renda adequada aos (as) sócios (as)
 - Garantir proteção social (previdência, assistência e saúde) para os (as) sócios (as)
 - Efetivar a participação e autogestão
 - Alcançar a conscientização ambiental dos (as) sócios (as)
 - Alcançar a conscientização política dos (as) sócios (as)
 - Promover a articulação com outras cooperativas e com movimento de economia solidária
 - Manter a união do grupo/ coletivo
- Outros _____
-

6. Quais as demandas da cooperativa?

- Assessoria técnica e extensão rural (ATER)
- Inovação Tecnológica

- Capital de Giro
- Infraestrutura
- Máquinas e equipamentos
- Transporte
- Cursos de curta duração

Outras _____

7. Qual a periodicidade de realização da assembleia geral na cooperativa?

- Anual
- Semestral
- Bimestral
- Trimestral
- Mensal
- Semanal ou quinzenal

8. Quais os produtos produzidos e/ou comercializados pela cooperativa?

9. Qual o atual patrimônio da cooperativa?

9.1. Quais os instrumentos de uso coletivo utilizados pelos cooperados?

9.2 A cooperativa recebe ou recebeu subsídios governamentais?

- Sim
- Não

Em caso positivo, cite quais?

9.3 A cooperativa possui contratos de produção e comercialização, direcionados a empresas privadas ou programas governamentais?

10. Como são solucionados os conflitos existentes entre os cooperados?

11. Quais as principais atividades realizadas pela cooperativa?

12. Os cooperados participam ativamente das atividades desenvolvidas pela cooperativa?

13. Quais as principais dificuldades de produção e comercialização da cooperativa?

14. Quais são as qualidades para identificar um bom cooperado?

14.1 Como ser um bom dirigente de uma cooperativa?

14.2 O que fazer para melhorar a atividade enquanto dirigente?
