

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

LAURO SÉRGIO RODRIGUES DA SILVA

**GESTÃO SOCIAL E ECONOMIA SOLIDÁRIA EM TERRITÓRIO
QUILOMBOLA: Uma abordagem metodológica para autogestão**

CASTANHAL, PA

2018

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

LAURO SÉRGIO RODRIGUES DA SILVA

**GESTÃO SOCIAL E ECONOMIA SOLIDÁRIA EM TERRITÓRIO
QUILOMBOLA: Uma abordagem metodológica para autogestão**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – Campus Castanhal, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares.

Orientador: Prof. Dr. Adebaro Alves dos Reis

Linha de Pesquisa: Gestão de Empreendimentos Agroalimentares

CASTANHAL, PA

2018

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

S586g Silva, Lauro Sérgio Rodrigues da
Gestão social e economia solidária em território quilombola: uma
abordagem metodológica para autogestão. / Lauro Sérgio Rodrigues da
Silva. — 2018.
448 f.

Impresso por computador (fotocópia).
Orientador: Prof. Dr. Adebardo Alves dos Reis
Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural e Gestão de
Empreendimentos Agroalimentares) — Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Pará – IFPA, 2018.

1. Desenvolvimento rural. 2. Quilombolas. 3. Economia social. 4.
Administração – Participação dos empregados. I. Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia do Pará. II. Título.

CDD: 307.1412

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARÁ-
CAMPUS CASTANHAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO RURAL E GESTÃO
DE EMPREENDIMENTOS AGROALIMENTARES

Defesa de trabalho de conclusão de curso de mestrado de **Lauro Sérgio Rodrigues da Silva**, intitulado: **Gestão Social e Economia Solidária em Território Quilombola: uma abordagem metodológica para autogestão**, orientado pelo Professor Dr. Adebaro Alves dos Reis apresentado à banca examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares em _____ de _____ de 2018.

Os membros da banca consideraram o candidato _____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Adebaro Alves dos Reis

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA) - Campus Castanhal.
Orientador

Prof. Dr. Cícero Paulo Ferreira

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA) - Campus Castanhal.
Avaliador.

Prof. Dr. Gilson da Silva Costa

Universidade Federal do Pará (UFPA) – Campus Belém
Avaliador

Dedico este trabalho a Deus, minha família e a todas as pessoas que me ajudaram a realizá-lo, especialmente aos agricultores e agricultoras familiares do Quilombo São Benedito, para os (as) quais ele está direcionado.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente eu agradeço a Deus por ele me ter dado a oportunidade de ingresso nesta jornada de aprendizagem; a esperança de seguir adiante e ter também colocado pessoas-chaves em meu caminho para que eu pudesse chegar até aqui.

Ao meu orientador, Professor Doutor Adebaro Reis, pela paciência e tranquilidade, com quem eu sempre pude contar e ter o apoio, principalmente nos momentos mais difíceis desta caminhada;

À minha querida família: minha mãezinha que me tem dado exemplos de superação e amor incondicional; a minha esposa Francisca, incansável me incentivando ir adiante; as minhas filhas Paula, Juliana e Tayse e meu filho Thiago, pelo apoio moral, financeiro, afetivo. Enfim, às cunhadas, aos cunhados, aos sobrinhos, as sobrinhas e as netas que me lembravam da necessidade de seguir adiante, renovando exemplo de determinação e busca por realização de sonhos;

Aos colegas de trabalho, em especial aos TAE e professores do IPFA Campus Tucuruí que me incentivam a encetar o caminho da Pós-Graduação;

Ao Professor PhD Raymundo Cota, quilombola, pela generosidade nas co-orientações e pelos demais companheiros e companheiras quilombolas que me receberam com muita atenção e respeito e cujo apoio foi fundamental para a execução do desafio da pesquisa;

Ao Professor Doutor Gilson Costa por sempre acender a chama da ideologia calcada em realizações humanas e solidárias na tentativa de contribuir para a construção de um mundo melhor pra todos, nos permitindo participar do Programa NADESA, do ICSA/UFPA, muito obrigado.

Aos colegas de turma, pela oportunidade única de poder conviver, vivenciar experiências e receber contribuições e exemplos de dedicação ao estudo e à pesquisa que levarei comigo para o resto da vida.

“Nosso passado, não tendo sido o alheio, nosso presente não era necessariamente o passado deles, nem nosso futuro um futuro comum”.

Darcy Ribeiro

RESUMO

O presente trabalho objetivou analisar a Gestão Social do Território Quilombola denominado Quilombo São Benedito, localizado no município de Cametá, mesorregião Nordeste paraense. Tal análise se deu à luz da Economia Solidária enquanto instrumento de desenvolvimento territorial, diante de sua interdisciplinaridade, caráter socioeconômico e status de Política Pública. Trata-se de abordagem de natureza mista (qualitativa e quantitativa), descritiva e explicativa em contextos de Pesquisa Aplicada. Assim, através de Pesquisa-Ação, buscou-se levantar, na percepção dos agricultores familiares e lideranças da Associação de Moradores e Agricultores Remanescentes de Quilombo São Benedito (AMARQUISB), que desafios e possibilidades se apresentam à gestão social a cargo da referida associação, relativo às comunidades que compõem o território. Tal levantamento se deu através da elaboração de Planejamento Estratégico, participativo, do qual emergiu um conjunto de Ferramentas de Gestão composto por: a) instrumentos de coleta de dados; b) Roteiro de elaboração do Mapa Estratégico; c) Roteiro de Elaboração de Plano Estratégico; d) Manual de Aplicação do Planejamento Estratégico, participativo; e) Modelo de Gestão com base no Método Balanced Scorecard com respectivo Organograma; f) um Sistema de Informação Gerencial (SIG) denominado SIGQUILOMBO (SIGQ), acompanhado de Manual de Instruções. Desenvolvido em linguagem Microsoft Visual Basic, no SIGQ, a unidade produtiva familiar, as comunidades e a Associação Quilombola são concebidas como unidades organizacionais que se complementam, formando um só *corpus administrativo*. A esse conjunto de ferramentas atribuiu-se a denominação *Metodologia para Autogestão Coletiva e Social de Comunidades Quilombolas (MACS)*, disponibilizadas para uso por parte da Gestão da AMARQUISB. Os resultados da pesquisa demonstraram como desafios a superação da situação de vulnerabilidade social vivenciada, decorrentes do baixo nível de renda e da situação de insegurança alimentar e nutricional. Evidenciou-se ainda o baixo nível de acesso às políticas públicas disponíveis às comunidades quilombolas, denotando a incapacidade do Estado em gerir o Território. Também se constatou dificuldades na gestão de iniciativas no campo da economia solidária; inexistência de estrutura mínima para o funcionamento da associação; a necessidade de inserção de Educação, Ciência e Tecnologia no território e a adoção de estratégias de combate ao atraso escolar verificado. As oportunidades decorrem do uso coletivo e solidário da propriedade rural, o que vem a favorecer a organização do trabalho em bases associativistas ou cooperativistas. Nesse sentido destaca-se a localização geográfica do território; a disponibilidade de energia elétrica e de água às residências; as opções de vias de acesso tanto por meio rodoviário quanto fluvial durante o ano todo; o potencial natural disponível; os laços familiares e culturais intra e entre as comunidades que compõem o território e seu entorno incluindo as diversas ilhas próximas. Tais possibilidades se apresentam como relevantes do ponto de vista da produção agrícola diversificada, do extrativismo e da possibilidade de implantação de Empreendimentos Econômicos Solidários. Os resultados demonstraram também que o MACS se constitui em importante instrumento de apoio à Gestão Social em território quilombola, em seus aspectos sociais, econômicos, culturais, políticos, ambientais e ecológicos. Restou ainda evidenciada a necessidade de se aprofundar as discussões relativas à Economia Solidária para além da abordagem eurocêntrica ou de superação da ordem capitalista, incorporando-se as contribuições que os povos e comunidades tradicionais brasileiros e latino-americanos têm a oferecer sobre a temática, uma vez que os princípios da Economia Solidária neste continente são praticados por esses povos e comunidades desde os tempos mais remotos.

Palavras-Chave: Economia Solidária, Gestão Social, Políticas Públicas e Quilombo.

ABSTRACT

The present work aimed to analyze the Social Management of the Quilombola Territory called Quilombo São Benedito, located in the municipality of Cametá, mesoregion Northeast of Pará. This analysis took place in the light of the Solidarity Economy as an instrument of territorial development, given its interdisciplinarity, socioeconomic character and Public Policy status. It is an approach of mixed nature (qualitative and quantitative), descriptive and explanatory in contexts of Applied Research. Thus, through Action Research, it was sought to raise, in the perception of family farmers and leaders of the Association of Residents and Remaining Farmers of Quilombo São Benedito (AMARQUISB), what challenges and possibilities present themselves to the social management in charge of this association, related to the communities that make up the territory, through the elaboration of Strategic Planning, participatory, from which emerged a set of Management Tools composed of: a) data collection instruments; b) Roadmap for the elaboration of the Strategic Map; c) Roadmap for the Elaboration of a Strategic Plan; d) Manual for the Application of Participatory Strategic Planning; e) Management Model based on the Balanced Scorecard Method with its respective Organization Chart; f) a Management Information System (GIS) called SIGQUILOMBO (SIGQ), accompanied by an Instruction Manual. Developed in Microsoft Visual Basic language, in the SIGQ, the family productive unit, the communities and the Quilombola Association are conceived as organizational units that complement each other, forming a single administrative body. This toolkit was assigned the denomination Methodology for Collective and Social Self-Management of Quilombola Communities (MACS), made available for use by AMARQUISB Management. The results of the research demonstrated the challenges of overcoming the situation of social vulnerability experienced, due to the low level of income and the situation of food and nutritional insecurity. The low level of access to the public policies available to quilombola communities was also evidenced, denoting the State's inability to manage the Territory. There were also difficulties in managing initiatives in the field of solidarity economy; lack of minimum structure for the operation of the association; the need for inclusion of Education, Science and Technology in the territory and the adoption of strategies to combat school backwardness. Opportunities arise from the collective and solidary use of rural property, which favors the organization of work on an associative or cooperative basis. In this sense the geographical location of the territory is highlighted; the availability of electricity and water to households; the options of access roads both by road and river during the whole year; the natural potential available; the parental and cultural ties within and between the communities that make up the territory and its surroundings including the several islands nearby. These possibilities present themselves as relevant from the point of view of diversified agricultural production, extractivism and the possibility of implementing Solidarity Economic Projects. The results also showed that the MACS constitutes an important instrument to support social management in quilombola territory, in its aspects, social, economic, cultural, political, environmental and ecological. The need to deepen the discussions on the Solidarity Economy, beyond the Eurocentric approach or overcoming the capitalist order, was also evidenced, incorporating the contributions that the traditional Brazilian and Latin American peoples and communities have to offer on the subject, since the principles of Solidary Economy in this continent have been practiced by these peoples and communities since the earliest times.

Keywords: Solidary Economy, Social Management, Public Policies and Quilombo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Visão amplificada: estratégia, planejamento e administração estratégica.....	43
Figura 2- Ambiente Interno e Externo de um EES no contexto da AF.....	55
Figura 3- Localização do Quilombo São Benedito	57
Figura 4- Mesorregião Nordeste - Amazônia Paraense.....	59
Figura 5- Vista da orla de Cametá.....	57
Figura 6- Igreja de São Benedito: ponto central da Comunidade São Benedito	61
Figura 7 – Apresentação de um grupo de Banguê denominado Vermelhão da Cabanagem....	61
Figura 8- Vista do Rio Tocantins: Trapiche da Comunidade Aripijó	62
Figura 9- Ponto turístico bastante frequentado no quilombo	62
Figura 10- Movimento circular de compartilhamento, de subjetivação e de participação coletiva da Pesquisa-Ação.....	65
Figura 11- Esquema da Pesquisa	70
Figura 12 – Organização sistêmica dos espaços de atuação das unidades produtivas familiares, a serem alcançados pelo Planejamento e Gestão Estratégica do EES.....	78
Figura 13 - Ciclos de elaboração do Planejamento Estratégico Participativo.....	82
Figura 14 - Comunidades quilombolas paraenses reconhecidas pelos órgãos oficiais.....	91
Figura 15 - Estratégias e intenções futuras – Diversificação.....	105
Figura 16- Estratégias: Intenções Futuras – Criação	106
Figura 17- Estratégias: Intenções Futuras - Monocultivo	107
Figura 18 - Vista frontal das instalações da casa de farinha à época da chegada dos equipamentos.....	112
Figura 19 - Vista externa à casa de farinha.	113
Figura 20 – Equipamentos adquiridos e que nunca chegaram a ser usados: Forno e ralador de mandioca.....	114
Figura 21 - Mapa de acesso ao Quilombo São Benedito de Moiraba	118
Figura 22 - Depósito de lixo a céu aberto, realizado pela empresa responsável pela coleta de lixo.....	128
Figura 23 – Captação da água em sua forma bruta é imediatamente distribuída às residências	129
Figura 24 – O ponto de captação da água localiza-se em zona urbana, em local contíguo a residências.	129
Figura 25 – Roteiro de construção do Mapa Estratégico.....	141

Figura 26 - Proposta de um Modelo de Organograma na Perspectiva da Autogestão Social para Associações Quilombolas.....	147
Figura 27- O Papel dos Mecanismos das Interfaces de Produtividade Crítica.....	150
Figura 28- Tela principal do software SIGQUILOMBO (SIGQ)	153

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Evolução do Planejamento à Estratégia	35
Quadro 2- Perspectivas conceituais do termo estratégia.	40
Quadro 3- Evolução histórica dos conceitos de estratégia e gestão estratégica	42
Quadro 4 – Etapas para administração estratégica.	45
Quadro 5- Características do planejamento estratégico, tático e operacional.	46
Quadro 6- Gestão Social: quadro conceitual	47
Quadro 7 - Detalhes históricos relativos à formação do Município de Cametá	58
Quadro 8- Lista das Comunidades que compõem o Território Quilombola São Benedito de Moiraba.....	60
Quadro 9 - Questionários Semiestruturados: Agricultores e Total de Entrevistados	66
Quadro 10 - Questionários Semiestruturados: Objetivos e público-alvo	67
Quadro 11 - Questionários Semiestruturados: Agricultores e Total de Entrevistados	68
Quadro 12 - Resumo dos procedimentos de coleta de dados	71
Quadro 13 - Pessoas que saíram do Território	124
Quadro 14 - Composição atual da Diretoria da Associação Quilombo São Benedito	134
Quadro 15 - Matriz SWOT	137
Quadro 16 - Descrição e Categorização dos Objetivos Estratégicos.....	139
Quadro 17 – Roteiro de Elaboração dos Planos Estratégicos.....	143

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Programa Brasil Quilombola: quadro das políticas e programas	84
Tabela 2- Aplicação de recurso público da Economia Solidaria conveniados entre 01.01.1996 e 01.07.2016	88
Tabela 3 - Aplicação de recursos públicos da Economia Solidaria na Agricultura Familiar entre 01.01.1996 e 01.07.2016	88
Tabela 4 - Levantamento dos EES Quilombolas e Demais, a partir do Catálogo de Produtos e Serviços do Portal da FBES.	90
Tabela 5 - Quantidade e descrição de estabelecimentos comerciais e de prestação de serviços:	96
Tabela 6 – Área total em hectares do início da exploração até 2018.	99
Tabela 7 – Área total em hectares de floresta primaria e secundária (incluindo os quintais florestais) das comunidades quilombolas Arimandeua, Aripijó, Bacuri e Cabanagem, do início da exploração até 2018.	99
Tabela 8 - Demonstrativo da receita da produção agrícola estimada safra 2017-2018.....	111
Tabela 9- Estimativa de renda total anual das famílias de agricultores familiares.....	112
Tabela 10 - Demonstrativo de estimativa de perda de Matéria Prima – Tucupi	117
Tabela 11 – Discriminação dos hábitos alimentares das comunidades quilombolas Arimandeua, Aripijó, Bacuri e Cabanagem em Cametá, PA, 2018.	119
Tabela 12 – Distribuição do quantum de trabalho por idade, dos quilombolas Arimandeua, Aripijó, Bacuri e Cabanagem em Cametá, PA, 2018.	121
Tabela 13 – Frequência ou quantidade e percentual de alunos quilombolas das comunidades Arimandeua, Aripijó, Bacuri e Cabanagem em Cametá, PA, que estão com e sem atraso escolar, 2018.....	121
Tabela 14 – Quantidade, média, máximo e mínimo de anos atraso fora a idade escolar (acima de 17 anos) dos quilombolas Arimandeua, Aripijó, Bacuri e Cabanagem em Cametá, PA, 2018.	122
Tabela 15-Acesso a universidade através do Sistema de Cotas	125
Tabela 16- Proposta de Modelo de planilha para detalhamento do Plano Estratégico.....	144
Tabela 17- Proposta de Modelo de planilha para detalhamento do Plano Estratégico – Continuação.	145

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC - Balanced Scorecard

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

EES - Empreendimentos Econômicos Solidários

FBES - Fórum Brasileiro de Economia Solidária

IFPA - Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Pará

INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

ITERPA - Instituto de Terras do Pará

MACS – Metodologia para Autogestão Coletiva e Social de Comunidades Quilombolas

NEABI - Núcleo de Estudo Afrobrasileiro e Indígenas

PBQ - Programa Brasil Quilombola

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PRONAT - Programa Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Territórios Rurais

SENAES - Secretaria Nacional de Economia Solidária

SEPIR - Secretaria Especial de Políticas Públicas de Promoção da Igualdade racial

SIGQ - Sistema de Informação Gerencial e de Gestão de Comunidades Quilombolas

UPF – Unidade Produtiva Familiar

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	18
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	23
2.1 TERRITÓRIO QUILOMBOLA E ECONOMIA SOLIDÁRIA	23
2.1.1 Formação e institucionalização do Território Quilombola.....	23
2.1.2 O surgimento da Economia Solidária	27
2.1.3 Economia Solidária em Território Quilombola	29
2.2 A ADMINISTRAÇÃO, O PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA.	32
2.2.1 Ciência da Administração e os Empreendimentos Econômicos Solidários (EES).....	32
2.2.2 Planejamento	33
2.2.3 Estratégia.....	38
2.3 ARTICULAÇÕES ENTRE GESTÃO SOCIAL E ECONOMIA SOLIDÁRIA.....	46
2.3.1 A Gestão Social e a Economia Solidária em Comunidades Quilombolas	46
2.3.2 Uso de Ferramentas de Gestão em EES vinculados à Agricultura Familiar.....	52
3 METODOLOGIA	57
3.1 LOCAL E SUJEITOS DA PESQUISA	57
3.1.1 O município de Cametá (PA) e o Quilombo São Benedito	57
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA E DOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS.....	63
3.1.1 Quanto aos objetivos, natureza e abordagem.....	63
3.1.2 Quanto aos procedimentos técnicos utilizados	63
3.1.2.1 Pesquisa Bibliográfica.....	63
3.1.2.2 Pesquisa Documental	64
3.1.2.3 Estudo de Caso	64
3.1.2.4 Pesquisa-Ação	64
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	66
3.2.1 Questionários semiestruturados	66
3.2.2 Grupo Focal.....	68
3.2.3 Matriz S.W.O. T.....	69
3.2.4 Observação Direta e o Diário de Campo	69
3.2.5 Registro Fotográfico	70
3.2.6 Roteiro de coleta de dados e de elaboração das ferramentas de gestão.	71
3.2.7 Tratamento e Análise dos Dados Coletados	72
3.3 UM MODELO DE GESTÃO E SUAS RESPECTIVAS FERRAMENTAS	73

3.3.1 Um modelo de gestão com base no Método Balanced Scorecard	73
3.3.2 Visão sistêmica do Planejamento Estratégico com base no BSC	77
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	83
4.1 O DIAGNÓSTICO – AMBIENTE EXTERNO	83
4.1.1 Dificuldade de acesso às Políticas Públicas disponíveis.....	83
4.1.2 O baixo nível de acesso aos recursos públicos destinados à Economia Solidária	87
4.1.3 Incipientes níveis de inserção das comunidades no campo da Economia Solidária	89
4.2 O DIAGNÓSTICO – AMBIENTE INTERNO.....	92
4.2.1 Caracterização Sociohistórica do território.....	92
4.2.2 Infraestrutura e equipamento públicos disponíveis nas comunidades	96
4.2.3 Aspectos socioeconômicos	98
4.2.3.1 Evolução dos recursos vegetais.....	98
4.2.3.2 Culturas Permanentes, Temporárias e Extrativas.....	100
4.2.3.3 Atividades atuais e intenções futuras	102
4.2.3.4 Madeiras e acidentes de trabalho	108
4.2.3.5 Produção custo e comercialização	110
4.2.3.5.1 Atividade Rural: desafios e respectivas causalidades observadas.	112
4.2.3.6 Segurança alimentar e nutricional	118
4.2.3.7 Educação e trabalho	119
4.2.4 Aspectos Ambientais e Ecológicos	126
4.3 O PLANEJAMENTO	130
4.3.1 Construindo Premissas.....	130
4.3.1.1 Missão e Valores Organizacionais	130
4.3.1.2 Leitura da Organização.....	132
4.3.1.2 Mobilização das Lideranças	135
4.3.1.3 Diagnóstico Estratégico	137
4.3.2.1. Visão de Futuro	138
4.3.2.2. Objetivos Estratégicos	139
4.3.2.3. Mapa Estratégico e Plano Estratégico	140
4.3.3. Proposta de um Modelo de Organograma voltado para a Gestão Social Quilombola..	146
4.3.4 Proposta de adaptação de um Esquema Teórico para Incubação de EES.....	148
4.3.5 O Sistema de Informação Gerencial SIGQUILOMBO (SIGQ)	153
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	155
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	158

APÊNDICE I – MANUAL DE APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO.....	172
APÊNDICE II – MANUAL DE INSTRUÇÕES DO SOFTWARE SIGQUILOMBO (SIGQ)	248
ANEXO I – CERTIFICAÇÃO PALMARES – AUTORRECONHECIMENTO	448

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo decorreu da necessidade de atendimento às demandas apresentadas pelos agricultores familiares quilombolas à Gestão de sua Associação de Moradores e Agricultores Remanescentes de Quilombo São Benedito (AMARQUISB), com sede em Vila Moiraba, município de Cametá, mesorregião Nordeste paraense. Tais demandas referem-se a categorias que se vinculam aos objetivos sociais da organização, estabelecidos em seu Estatuto Social e Regimento Interno, os quais guardam consonância com os princípios da Economia Solidária: a autogestão e a posse coletiva das terras tradicionalmente ocupadas.

O interesse pela investigação da temática decorreu de observação em campo, em atividade realizada pelo Núcleo de Estudos Afrobrasileiro e Indígena (NEABI) do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA) Campus Tucuruí em 2015, a pedido da Associação Comunitária antes mencionada.

Durante a realização das atividades de campo, foram ouvidos relatos de agricultores familiares sobre dificuldades na gestão de iniciativas no campo da Economia Solidária, traduzidas em ocorrências de frequentes insucessos em sua organização e funcionamento, denotando a existência de óbices na implantação e resiliência de Empreendimentos Econômicos Solidários (EES)¹.

Tais iniciativas representam ações intentadas pelos agricultores familiares em busca de alternativas de melhoria da qualidade de vida, através do aumento dos níveis de renda e combate a pobreza.

Do ponto de vista da Gestão Social, trata-se de um aspecto de extrema relevância quando os próprios atores sociais buscam de forma coletiva soluções de problemas econômicos, ambientais, ecológicos, sociais, políticos e culturais na perspectiva de transformação de suas realidades.

¹A Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES/MTE através do 2º Mapeamento Nacional de Empreendimentos Econômicos Solidários¹ (BRASIL, 2013a, 2013b; GAIGER, 2015), revelou a existência no Brasil de 19.708 Empreendimentos Econômicos Solidários (EES), espalhados pelos 27 Estados da Federação. Segundo aquela Secretaria, essas organizações são identificadas a partir das seguintes características: 1) coletivas - serão consideradas as organizações supra familiares, singulares e complexas, tais como: associações, cooperativas, empresas autogestionárias, grupos de produção, clubes de trocas, redes etc.; 2) gestão da atividade e alocação coletivas dos resultados - cujos participantes ou sócios (as) são trabalhadores (as) dos meios urbano e rural; 3) organizações permanentes, incluindo os empreendimentos que estão em funcionamento e aqueles que estão em processo de implantação, com o grupo de participantes constituído e as atividades econômicas definidas; 4) disponham ou não de registro legal - prevalecendo a existência real e, 5) realizam atividades econômicas de produção de bens, de prestação de serviços, de fundos de crédito (cooperativas de crédito e os fundos rotativos populares), de comercialização (compra, venda e troca de insumos, produtos e serviços) e de consumo solidário. (BRASIL, 2013b, p. 01).

Tal relevância se destaca ainda mais diante do distanciamento das instituições governamentais responsáveis pelo incentivo à promoção do desenvolvimento territorial rural quilombola, a exemplo do MDA e seu Programa de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais² e dos insucessos dos programas a cargo da SDT/MDA (atual SDE/MDA) a exemplo do PRONAT³ e do PCT⁴, os quais em nenhum momento alcançaram comunidades quilombolas da região do Baixo Tocantins, Amazônia Paraense.

A localização do Quilombo São Benedito é estratégica, em face da possibilidade de integração com os diversos projetos de assentamento nas cerca de 500 ilhas situadas a partir do município de Baião até a foz do Rio Tocantins, especialmente no tocante à formação de profissionais, geração e difusão de conhecimentos e tecnologias para atender a demanda da Agricultura Familiar.

O Território caracteriza-se por apresentar uma paisagem privilegiada, cujo acesso se dá tanto por meio fluvial quanto rodoviário durante o ano todo e onde habitam, segundo ITERPA (2015), 348 famílias ocupando uma extensão territorial de 7.515,3614ha.

Já em nível de País estima-se a existência de um contingente populacional em torno de dois milhões de pessoas vivendo em territórios que, somados, alcançam mais de 30 milhões de hectares (ALMEIDA, 2011), reunindo cerca de mais de 3.500 comunidades (VERDUM, 2016).

Nesses territórios se constata que as comunidades têm prestado serviços à conservação da biodiversidade e, conseqüentemente, à Sustentabilidade Ambiental (RÊGO & CASTRO, 2014, p. 132), valendo destacar ainda a contribuição dada pelas comunidades autóctones pré-colombianas, pelos negros escravos e posteriormente, pelos quilombolas, para a formação do conceito de Economia Solidária surgido na América Latina na década de 1980, cujas práticas,

² Segundo o Ministério do Meio Ambiente, por meio do Decreto nº 6.040, de 07 de fevereiro de 2007 o Governo Federal instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais - PNPCT com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais, com ênfase no reconhecimento, fortalecimento e garantia dos seus direitos territoriais, sociais, ambientais, econômicos e culturais, com respeito e valorização à sua identidade, suas formas de organização e suas instituições. As ações e atividades voltadas para o alcance dos objetivos da Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais ocorrem de forma intersetorial e integrada. Compete à Comissão Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais - CNPCT, criada pelo Decreto de 13 de julho de 2006, coordenar a implementação desta Política.

³ De acordo com Delgado e Grisa (2014), o PRONAT busca apoiar os atores do meio rural na elaboração de projetos territoriais. Por meio de um conjunto de institucionalidades, os atores locais são incitados a selecionar, construir, desenvolver e realizar o controle social de projetos coletivos que atendam às demandas dos territórios (aquisição de máquinas e equipamentos, construção de agroindústria etc.), conformando o que Massardier *et al.* (2012) denominaram de “coalizão de causa territorial”.

⁴ Os autores afirmam que, por sua vez, o PTC objetiva à superação da pobreza e a geração de trabalho e renda no meio rural por meio do desenvolvimento territorial.

no entanto, ocorrem neste continente desde os tempos mais remotos (LUGON, 2010; GAIGER, 2013).

Nos territórios quilombolas inseridos na Economia Solidária, a agricultura familiar, o turismo e o artesanato contribuem para melhoria da qualidade de vida das comunidades ao proporcionar a melhoria dos níveis de renda; há o estímulo à realização das diversas funções da atividade agrícola em seus aspectos agroecológicos, políticos e culturais; a produção de alimentos para consumo humano e de outros bens de uso industrial e à defesa e conservação dos Agroecossistemas, da paisagem e da biodiversidade (GARAVELLO, SILVA & SANTOS, 2014).

Porém observa-se ainda o incipiente nível de inserção⁵ de EES de raiz quilombola no campo da Economia Solidária; a existência de dificuldades de acesso às políticas públicas disponíveis para essas populações (ALMEIDA, 2011); a situação de vulnerabilidade social vivenciada pela maioria dos territórios em âmbito nacional, inclusive na mesorregião Nordeste paraense, lócus da pesquisa, em particular (SARDINHA et al., 2014, pp. 44-137).

Apesar das tentativas, o território objeto da pesquisa ainda não conseguiu incluir-se no campo da economia solidária; ainda não possui infraestrutura local que possibilite o desenvolvimento de atividades produtivas e de prestação de serviços como o comércio, os relacionados ao potencial natural existente nos territórios, a exemplo do turismo, produção do artesanato, produção agroindustrial, agropecuária e piscicultura, dificultando assim a emergência de um ambiente rural produtivo e diversificado.

Consequentemente, a inexistência dessa infraestrutura dificulta ainda a circulação interna dos recursos econômico-financeiros auferidos na comercialização dos produtos agrícolas; dos salários de servidores públicos, aposentados e benefícios financeiros de programas governamentais de transferência de renda, levando a própria população a acorrer a outros centros fornecedores de alimentos, insumos e outros itens de necessidade.

Em virtude de seus aspectos socioeconômicos, interdisciplinares e seu caráter de política pública, a Economia Solidária foi abordada neste estudo na perspectiva de importante eixo integrador de esforços em torno de projetos resilientes e de performatividade crítica (LECA, GOND & CRUZ, 2014), portanto, indo além dos aspectos econômicos e incorporando elementos relacionados à saúde, trabalho, renda, educação, saneamento, ambiente, cultura, política e ecologia, os quais, emergindo das demandas concretas das

⁵ Constatação verificada através da pesquisa bibliográfica junto ao Portal do Fórum de Economia Solidária, cujos elementos são apresentados na seção Resultados e Discussões do presente trabalho.

famílias de agricultores quilombolas, perpassam pelos objetivos que são a razão da existência da associação quilombola.

Tais aspectos possibilitam ainda a organização social dos agricultores familiares quilombolas em torno de projetos resilientes e de performatividade crítica (LECA, GOND & CRUZ, 2014), e, nesse sentido, a AMARQUISB, em razão de sua Missão Institucional, assume também as características organizacionais de um EES.

Desta forma, Economia Solidária proporciona a integração de aspectos relacionados à necessidade de articulação territorial visando à organização social do trabalho coletivo e do mercado interno; entre o território, comunidades e ilhas circunvizinhas, ligados pelos laços étnico-culturais e familiares existentes entre si, os quais viabilizam a organização do desenvolvimento de sistemas de trocas e de parcerias para produção excedente em grande escala, com o objetivo de inserção de produtos diversificados em outros mercados, in-natura ou transformados.

Também os relacionados às parcerias que podem ser estabelecidas entre a Associação e instituições governamentais, ONG's, dentre outros, na perspectiva de captação de recursos financeiros, infraestrutura, dentre outros; entre instituições que atuam no campo da educação, ciência e tecnologia; a gestão dos recursos naturais disponíveis; o potencial de inserção de recursos dos próprios associados (inclusive quanto à própria disponibilização da produção); a capacidade redistributiva do Estado (recursos públicos inseridos no território através de políticas públicas) e do resultado das operações de troca que serão realizadas com o mercado capitalista (FRANÇA, et al, 2008).

Assim, partindo-se da percepção dos atores antes mencionados, observa-se que, à Gestão da Associação Quilombo São Benedito, são apresentados desafios e possibilidades que se materializam na necessidade de se planejar ações visando à mudança a curto, médio e longo prazo das realidades antes mencionadas. Esses elementos apontam para a necessidade da adoção de um planejamento estratégico e um modelo de gestão social que o comporte, acompanhado de um conjunto de ferramentas (KAPLAN & NORTON, 1996, 2001,2006; MINTZBERG, 2004; OLIVEIRA, 2000; ZIMMERMANN, 2014).

Porém os empreendimentos vinculados à agricultura familiar ainda não dispõem de ferramentas que possam atender satisfatoriamente às exigências organizacionais, administrativas, de mercado e à complexidade da atividade rural, notando-se a pouca incidência de uso desses instrumentos por parte daquelas organizações (BATALHA, BUAINAIN & SOUZA FILHO, 2016, p.01; CARMO & SALES, 1998, *apud* TINOCO, 2008, p.03).

Carmo e Sales (1998, *apud* TINOCO, 2008, p.03) ao discutirem a produção agropecuária em bases familiares e a evolução tecnológica apoiada no paradigma da sustentabilidade consideram que essa baixa incidência de uso decorre do fato de que, mesmo diante dos esforços empreendidos pelos estudiosos visando à solução da problemática, nem todas as soluções tecnológicas da espécie estariam adaptadas às reais necessidades daqueles empreendimentos (TINOCO, 2008; IGNÁCIO & SOUZA, 2008; LOURENZANI, QUEIROZ & SOUZA FILHO, 2008; BRISOLARA, 2008; UECKER, UECKER E BRAUN, 2016; QUEIROZ, 2016; BATALHA, BUAINAIN & SOUZA FILHO, 2016).

Sobre essa questão, Rutkowski (2016) acrescenta que existe um equívoco quanto à idéia de que tudo que serve para o sistema capitalista serviria para a Gestão no campo da Economia Solidária. Segundo a autora, embora tal hipótese seja largamente apregoada, ela ainda se encontra longe de confirmação no campo prático.

Desta forma, o presente trabalho objetivou a análise da Gestão Social no território denominado Quilombo São Benedito, a cargo da Associação de Moradores e Agricultores Remanescentes de Quilombo São Benedito (AMARQUISB), localizado no município de Cametá, mesorregião Nordeste paraense. Em decorrência, realizou-se a elaboração de ferramentas de gestão que pudessem auxiliar a AMARQUISB no cumprimento de sua missão institucional.

A Gestão Social é compreendida neste estudo a partir de Cançado (2011, p. 205) enquanto “*um processo dialético de organização social próprio da esfera pública, fundado no interesse bem compreendido e que tem por finalidade a emancipação do homem.*”, e de Brasil (2005) como “*certa maneira de gerir assuntos públicos, nesse caso em particular as políticas e iniciativas voltadas para a promoção do desenvolvimento das áreas rurais.*”.

Com efeito, realizou-se, em contextos de Pesquisa-ação, o Planejamento Estratégico, participativo, visando conhecer os desafios e possibilidades que se apresentam à gestão social a cargo da referida associação, relativos às comunidades que o compõem, denominadas Vila Moiraba, Cabanagem, Aripijó, Bacuri e Arimandeuá.

Como produto da pesquisa, emergiu um conjunto de Ferramentas que passamos a denominar *Metodologia para Autogestão Coletiva e Social de Comunidades Quilombolas (MACS)*, composto pelos Instrumentos de Coleta de Dados denominados Caracterização da Infraestrutura Disponível na Comunidade – Levantamento; Diagnóstico Institucional – Roteiro; Diagnóstico Socioeconômico; Caracterização da Atividade Rural; Roteiro de Elaboração do Mapa Estratégico e Roteiro de Elaboração de Plano Estratégico; um modelo teórico de Organograma; um Sistema de Informação Gerencial (SIG), denominado

SIGQUILOMBO (SIGQ) com o respectivo Manual de Uso e um Manual de Aplicação do Planejamento Estratégico Participativo.

O Organograma foi desenhado na perspectiva de incorporar aos processos organizacionais as ações de Educação, Ciência e Tecnologia, além da socialização coletiva das expertises desenvolvidas no ambiente organizacional (SENGE, 2013) e a produção da novidade (OLIVEIRA et al, 2011).

O Software SIGQ foi desenvolvido em linguagem Microsoft Visual Basic para uso por parte da Associação Quilombo São Benedito na perspectiva de auxiliar a Gestão daquela organização frente às complexidades inerentes à atividade rural e as demandas das comunidades que compõem o território, em seus aspectos econômicos, sociais, políticos, culturais, ambientais e ecológicos. Trata-se de um gerenciador de banco de dados e instrumento complementar às demais ferramentas, ao possibilitar o armazenamento, a estruturação, a sistematização e a recuperação de dados e informações que emergiram do processo de planejamento.

Ele contribui para a organização, planejamento, controle e avaliação das ações empreendidas diante dos desafios e possibilidades que se apresentam à Gestão da associação quilombola, criando-se condições favoráveis à organização social e territorial das comunidades, contribuindo para a implantação e resiliência dos EES. Em vista disso, as unidades produtivas familiares, as comunidades e a associação foram concebidas como unidades organizacionais que se complementam, formando um só *corpus administrativo*.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 TERRITÓRIO QUILOMBOLA E ECONOMIA SOLIDÁRIA

2.1.1 Formação e institucionalização do Território Quilombola

O escravismo colonial no Brasil surgiu no século XVI, é resultante de demandas históricas profundas, de deliberações e ações do homem, atendendo aos interesses econômicos de empresas exportadoras diante do desenvolvimento dos transportes, da maquinaria e da abundância de terras (FIABANI, 2012, p. 19).

Nasceu de forma voluntariosa, ou seja, da decisão consciente dos colonos e das metrópoles, as quais tanto organizavam o tráfico como definiam as políticas coloniais da sociedade escravista (IDEM, 2012).

Nada obstante, o negro, escravo, resistia à aviltante e desumana situação a qual era infringido pela sociedade escravista. Assim os quilombos surgiram em decorrência de fugas das *plantations*⁶ e engenhos e suas ocorrências representam casos concretos de *etnogênese*⁷, materializados em estabelecimentos territoriais autônomos no interior do Brasil, a exemplo da República de Palmares (FIABANI, 2012; ALMEIDA, 2011).

Contudo o conceito de *remanescente de quilombos* abrange situação que vão além do caso de fugas, como os grandes deslocamentos de escravos, assim como “o aquilombamento da casa grande”, ou dito de outra forma, a apropriação efetiva das grandes propriedades, após estas entrarem em decadência ou falirem (LITTE, 2002; ALMEIDA, 2011, TRECCANI, 2006, pp.39-41).

Ainda sob o regime escravista, surgem a necessidade e a possibilidade de se produzir para o mercado em decorrência do enfraquecimento econômico das *plantations*, o que provocou a perda do poder de coerção dos senhores das terras.

Diante da incapacidade de alimentar o contingente escravo, aqueles proprietários perdem a capacidade de controle da produção, proporcionado, em razão disso, o surgimento de várias pequenas unidades produtivas ainda sob o regime escravista, autônomas, baseadas no trabalho familiar e associadas, na cooperação simples entre diferentes grupos domésticos e no uso comum dos recursos naturais (ALMEIDA, 2011), caracterizando a utilização do trabalho associado com finalidades socioeconômicas.

Em meados do século XIX, a sociedade escravista, reconhecendo que o fim da escravatura estava próximo e antes que o fato esperado ocorra vem a promulgar e, conseqüentemente, instituir os ditames da Lei nº 601, de 18/09/1850, conhecida como a Lei de Terras.

Essa lei impõe condições na regulamentação das aquisições de terras através de compra e venda com a anuência da Coroa, o que favoreceria ao latifúndio instalado e ainda, promoveria a exclusão e conseqüentemente a futura expropriação compulsória das terras dos negros e indígenas já que, por força daquela lei e a partir de sua promulgação, eles não

⁶ Imobilização da força de trabalho, controle de grandes extensões de terra e sistema de monocultura agrário-exportador (ALMEIDA, 2011, p. 38).

⁷ Os distintos usos do conceito de etnogênese remetem a um mesmo tipo de dinâmica social, cuja base se encontra na historicidade de estruturas e formas culturais que tendiam a se conceberem como relativamente estáticas. A etnogênese, ou melhor, as etnogêneses referem-se ao dinamismo inerente aos agrupamentos étnicos, cujas lógicas sociais revelam uma plasticidade e uma capacidade adaptativa que nem sempre foram reconhecidas pela análise antropológica. Na verdade, a etnogênese foi e é um processo histórico constante que reflete a dinâmica cultural e política das sociedades anteriores ou exteriores ao desenvolvimento dos Estados nacionais da atualidade. A etnogênese é parte constitutiva do próprio processo histórico da humanidade e não só um dado do presente, como parecia depreender-se das reações de surpresa de alguns pesquisadores sociais em face de sua evidência contemporânea. (BARTOLOMÉ, 2006, p.1).

poderiam tornar-se proprietários de terras (ROCHA, 2005, p. 107), retirando-se dessas comunidades um fator de produção essencial à reprodução de suas existências.

Ela promove um retrocesso no desenvolvimento das capacidades produtivas de grande magnitude, cujas consequências são vivenciadas pelas populações indígenas e quilombolas na atualidade.

Através dessa lei foi assegurada aos latifundiários a oportunidade de disporem de terras do chamado “vazio demográfico” e mão-de-obra assalariada, sendo os negros sistematicamente expulsos de seus territórios, inclusive mesmo nos casos em que a terra fora por eles comprada (TRECCANI, 2006, p.69) ou herdada de antigos senhores, não se respeitando nem mesmo os casos em que a posse estava amparada legalmente pelo respectivo registro cartorário, o que transformou a simples busca por espaço para viver em uma ação de luta (LEITE, 2000, p.335).

Após o advento formal do fim da escravidão, na medida em que não foram firmados tratados de paz, as comunidades negras foram abandonadas no início do século XIX e logo esquecidas pelas correntes políticas hegemônicas da sociedade nacional. (CARVALHO, 1996, p. 21).

Algumas comunidades conseguiram permanecer em suas terras graças ao recurso da invisibilidade, enquanto não houvesse demanda das classes dominantes por aquele território. A posse da terra se dava pelo *Animus Domini*, ou ânimo de dono, já que naquele contexto a posse definitiva do ponto de vista da legislação em vigor seria impossível (BRASIL, 2006).

As terras não tituladas foram consideradas devolutas pelo Estado e isso permitiu e ainda permite que, através do discurso do “vazio demográfico” o governo favoreça a instalação de empresas e empresários capitalistas em terras tradicionalmente ocupadas (IDEM). Nasce daí os grandes conflitos territoriais do século XX entre populações tradicionais, empresas e agropecuaristas.

É o que se observa inclusive a partir da década de 1930, quando os processos migratórios no Brasil alteraram radicalmente a situação de invisibilidade e segregação econômica dos povos e comunidades tradicionais em virtude de intervenções unilaterais do Estado sobre suas terras em atendimento à demanda do capitalismo hegemônico. Tais intervenções, acompanhadas de novas tecnologias industriais de produção, transporte e comunicação alteraram os processos ecológicos, dado o seu poder de destruição ambiental (LITTLE, 2002, p. 12).

A construção de rodovias (Transamazônica e Cuiabá-Santarém), a construção de hidrelétricas (Tucuruí, Balbina e mais recentemente, Belo Monte), além do projeto Grande

Carajás são exemplos de demandas que, ao produzir novas frentes de expansão desenvolvimentista⁸, intensificaram ainda mais as pressões sobre os diversos territórios dos povos tradicionais, dentre estes os quilombolas, agravando ainda mais a problemática relativa ao acesso e utilização desses recursos por parte dessas populações.

Leite (2000) considera que, mesmo sofrendo esse tipo de demanda em seus territórios, esses atores não perdem suas características enquanto grupo e as formas de uso comum da terra são desenvolvidas a partir de lógica econômica específica e diferenciada da lógica capitalista, ao mesmo tempo se apresentando tais práticas como um processo de resiliência àquele sistema.

A autora afirma ainda que, sob essa nova conjuntura, adentram essas comunidades quilombolas na sociedade pós-escravista em condições subalternas, em cujo meio social os negros foram compulsoriamente inserido em precárias condições e sem os recursos necessários à reprodução de suas vidas, traduzidos em analfabetismos, subempregos e favelização, restando-lhe somente a luta e a busca pelo reconhecimento enquanto sujeitos de direitos e pela recuperação de seus territórios.

Com efeito, a promulgação da Constituição Federal de 1988 vem reafirmar a condição de sujeito de direitos dos povos e comunidades tradicionais, dentre os quais as comunidades quilombolas, principalmente em termos de reivindicações territoriais, inicialmente através do conteúdo prático e semântico representado pelas expressões culturais.

Se durante séculos a “invisibilidade simbólica e social” (CARVALHO, 1996, pp. 5 e 21), dos quilombos e comunidades remanescentes era uma forma de proteção contra as ameaças externas; se foram relegadas à essa condição também pela historiografia oficial ao final do século XX, a partir da década de 1980 mais marcadamente, as milhares comunidades negras não só desejam sair do antigo isolamento, como querem o reconhecimento de seus direitos territoriais e de seus valores culturais: um século após a abolição formal da escravidão, os quilombos perderam a invisibilidade jurídica e conquistaram o direito a uma existência legal (TRECCANI, 2006; LEITE, 2000;2008).

O Decreto 4.887/03 vem a regulamentar o Art. 68 da ADCT/ CF/1988, incorporando além do aspecto cultural, os elementos paradigmáticos de inúmeras pesquisas históricas e antropológicas, dentre eles os aspectos relacionados à **posse comunal e indivisível da terra praticada pelas comunidades tradicionais**. O referido decreto, no Caput de seu Art. 2º assim conceitua a categoria *remanescente das comunidades de quilombos*:

⁸ Ver Costa (2003; 2009).

São grupos étnico-raciais segundo critérios de autoatribuição, com trajetória histórica própria, dotados de relações territoriais específicas, com presunção de ancestralidade negra relacionada com a resistência à opressão histórica sofrida. (BRASIL, 2003; LEITE, 2008).

O regime de propriedade coletiva praticado reflete a relação desses povos e comunidades com o seu território e os recursos disponíveis; trata-se de uma característica de grande importância estratégica do ponto de vista da gestão social dos territórios assim com da inserção destes no campo da Economia Solidária.

Tal regime de propriedade norteia as relações comunitárias, contribuem para a conformação do sentido de território, fortalecem o sentimento de pertença e os laços étnicos, elementos que se expressam na multidimensionalidade territorial, em seus aspectos econômico, social, cultural, político, ecológico e ambiental, permeando suas Cosmografias, construídos a partir de processos de etnogênese e transmitidos entre gerações desses grupos étnicos (LITTLE, 2002).

Passados mais de cem anos após a abolição formal da escravidão, as conquistas realizadas pelas comunidades quilombolas na atualidade são resultantes dos processos de luta por cidadania, de resistência e de recusa às formas de vida impostas pela sociedade dominante, cuja resiliência remonta à época de formação dos quilombos (ALMEIDA, 2011; LEITE, 2000, 2008).

2.1.2 O surgimento da Economia Solidária

No hemisfério Norte, a Economia Social/Solidária nasce como um contraponto às formas de dominação da economia capitalista. Enquanto esta última volta-se para uma lógica de mercado concorrencial, centrada tanto no individualismo quanto na acumulação de capital, a economia solidária arranja-se de lado oposto, tendo como base os fatores humanos e o fortalecimento dos laços sociais através da reciprocidade por meio de formas comunitárias de propriedade.

O seu delineamento é resultado de uma conjectura histórica que surge no continente europeu do século XIX, que emergiu a partir do movimento operário, como uma espécie de resistência popular baseado no mutualismo, cooperação e associativismo; uma ação de transformação social e rompimento com as práticas capitalistas, mas que não utilizava a tomada de poder político através do Estado.

Singer (2003) considera que os movimentos reivindicatórios em prol da construção de uma nova relação de trabalho, cresciam vertiginosamente. Concomitante a isto, nascia a necessidade de entendimento científico dessas mudanças, e foi justamente Robert Owen (1771-1859) um dos pioneiros a estudar fenômeno do cooperativismo tentando desvendar as relações de comércio, salários, preço a um nível justo, horas trabalhadas dentro de um processo produtivo mútuo, fraterno e cooperativo.

O autor ressalta que uma resultante da luta da classe trabalhadora foi a experiência dos Pioneiros Equitativos de Rochdale que se uniram e criaram uma cooperativa de consumo em 1844 o que estimulou, posteriormente, o surgimento de cooperativas produtivas. Os resultados daquelas experiências inspiram até os dias de hoje o movimento cooperativista. Os princípios criados por eles marcam historicamente a definição acerca das cooperativas autogestionárias.

As normas ou princípios que emergiram dos estudos e experimentos de Owen, segundo Klaes (2007, p.37) concorrem para um “[...] projeto de ampla reforma econômica e social, pois revelaram a orientação filosófica e humanista que inspirava os vinte e oito tecelões [...]”, podendo ser sistematizadas em duas dimensões:

- i. Igualdade, no qual balizava as relações entre os tecelões cooperados, ou seja, entre eles e;
- ii. Proporcionalidade, que ajustava a relação entre a empresa cooperativa e os tecelões.

Com efeito, observava-se uma espécie de mudança abrupta da relação interpessoal entre os trabalhadores e a própria relação entre eles e a empresa cooperada; uma espécie de sentimento de pertença como até então nunca havia se visto e desta forma a cooperativa Rochdale, ficou conhecida mundialmente como “mãe das cooperativas”.

Porém, estavam postos todos os elementos capazes de colocar o trabalho associado em oposição à Doutrina Liberal uma vez que, cotidianamente, o cooperativismo se opunha aos desregramentos do Estado e ao individualismo acentuado.

O sistema econômico capitalista, que se instalara muito antes da criação da primeira cooperativa, possuía uma lógica muito bem definida: a busca pelo lucro, a técnica da produtiva, introdução intensa de máquinas, divisão do trabalho bem definida com funções laborais estreitas e centradas.

O aspecto orgânico desse sistema permitia (e ainda permite) em seu bojo, o desenvolvimento produtivo assentado em outra lógica, diversa, como uma espécie de “organismo atípico”, como um novo tipo de sistema, um não capitalista, atuando

aparentemente paralelo a ele, em uma espécie de estrutura de transição a outro sistema totalmente atípico - sua própria contradição e/ou antíteses.

Klaes (2007) lembra que foi justamente nesse contexto que diversas ações antiliberais surgiram, através dos chamados Socialista Espiritualista ou Utópico, encabeçado por Owen, Fourier e Saint-Simon e os Socialistas materialistas que apareceram na primeira metade do século XIX, tendo como seu principal representante Karl Marx. Além desses, existiam os intermediários, que acreditavam na necessidade de limitar a liberdade econômica através de um ente fiscalizador, regulador do mercado, papel que poderia ser desempenhado pelo Estado.

Ao publicar o Manifesto Comunista, Marx - tido como socialista científico – afirmava, porém que somente com a revolução e com a mudança da classe operária ocorreria o rompimento com o capitalismo predatório. Além disso, para ele, **as cooperativas estavam fadadas ao fracasso uma vez que apresentavam uma baixa eficiência tecnológica e pouca mão de obra capacitada e a autogestão impediria a tomada de decisão, obrigando-as ou sair do mercado competitivo ou aderir ao modelo capitalista** (KLAES, 2007, *grifo nosso*).

Além disso, Singer (2002, p.110) observa também que os avanços na melhoria das condições de trabalho, salários e direitos sindicais contribuem, como se ocorreu entre as décadas de 1940 a 1970, para a estagnação do movimento operário tanto em âmbito de sindicato como no avanço da economia solidária.

2.1.3 Economia Solidária em Território Quilombola

Na década de 1980 a Economia Solidária ressurgiu na América Latina trazendo novo ânimo às inúmeras experiências de solidarismo popular. Nada obstante, é importante ressaltar que neste continente a Economia Solidária possui antecedentes muito antigos, que vão desde as formas autóctones pré-colombianas aos sistemas coletivos adotados pelos escravos e os denominados quilombolas (ALMEIDA, 2011; GAIGER, 2015).

Tais princípios foram e ainda são fundamentais para os processos de resistência à exclusão infringida pela onda capitalista provinda do hemisfério norte, cuja resiliência se traduz na não aceitação, por parte desses povos e comunidades tradicionais, das formas de vida e de relação a eles impostas hegemonicamente. (GAIGER, 2015, p. 10; LUGON, 2010).

Um importante aspecto que caracteriza a diferenciação entre as formas de vida e de relação desses povos das preconizadas pela ideologia capitalista é a relação estabelecida com a natureza.

Enquanto o capitalismo historicamente vem se fundamentando no conceito de propriedade privada onde a Natureza possui valor utilitário, como fonte de recursos naturais, os povos e comunidades tradicionais consideram-na de uso coletivo, cuja concepção remonta suas ancestralidades.

Estabelecem com a natureza presente em seu território⁹ um sentimento de pertença, ou seja, o seu *homeland*¹⁰. Desta forma, a relação com o território e o regime de propriedade constitui-se em um diferencial no desempenho das atividades de transformação da Natureza e dos sistemas de produção e troca, realizadas em bases não capitalistas. Nesse sentido, a *agricultura familiar* e o *extrativismo*¹¹ se constituem em atividades econômicas principais dessas populações, geralmente praticadas em bases tecnológicas que remontam suas ancestralidades.

Nos territórios quilombolas inseridos no campo da economia solidária, as funções econômicas, ambientais, sociais e o desenvolvimento territorial rural estariam contempladas num ponto de vista que iria além do aspecto econômico da atividade, envolvendo outras dimensões como solidariedade e cultura, as quais estão presentes nos meios de reprodução social no território, através da produção de alimentos para consumo humano e de outros bens de uso industrial, defesa e conservação da paisagem e do ambiente, o que tornariam viáveis as zonas rurais **a partir de um projeto de desenvolvimento econômico territorial rural sustentável**, considerando a integração das atividades agrícolas e não agrícolas (GARAVELLO, SANTOS & SILVA, 2008, *grifo nosso*).

As autoras, dialogando com estudiosos como Bonnal et al. (2003), Carneiro (2002), Maluf (2002), Schneider (2003), Martinez (2001), Graziano da Silva (1999), destacam a importância da *multifuncionalidade* da agricultura na satisfação das diversas funções da atividade agrícola desenvolvida em determinado território.

⁹ Paul Litte (2002, p. 03) define a territorialidade como o esforço coletivo de um grupo social para ocupar, usar, controlar e se identificar com uma parcela específica de seu ambiente biofísico, convertendo-a assim em seu “território” ou *homeland*. A palavra inglesa “*homeland*” tende a ser traduzida como “pátria” em português. Mas o significado mais comum de pátria faz referência a um Estado-nação, o que desvia o termo “*homeland*” de seus outros significados possíveis referentes às territorialidades de distintos grupos sociais dentro de um Estado-nação.

¹⁰ A noção de pertencimento a um lugar agrupa tanto os povos indígenas de uma área imemorial quanto os grupos que surgiram historicamente numa área através de processos de etnogênese e, portanto, contam que esse lugar representa seu verdadeiro e único *homeland*. (LITTE, 2002, p. 10).

¹¹ Em relação às agriculturas praticadas atualmente por povos indígenas e populações tradicionais, estão associadas à magnitude da sociodiversidade que a região abriga e, em grande medida, resultam do processo de povoamento de seu território [...] Nessa linha, destacam-se [...] atividades agrícolas e extrativistas praticadas por populações quilombolas (SÁ, KANASHIRO e LEMOS 2014, p.113).

A abordagem multifuncional da agricultura surge na Europa, sendo que essa concepção é assumida na América Latina como *nova ruralidade*, onde também se verifica o fenômeno da pluriatividade da agricultura. Embora desenvolvidas em contextos diferentes, essas abordagens surgem decorrendo de uma mesma relação: uma reação à Globalização dos anos 1990, em contextos rurais, como referenciais úteis às formulações de políticas públicas para o setor.

Consideram que no Brasil as atividades não agrícolas, algumas tipicamente urbanas vão conquistando espaços no meio rural como: turismo, atividades de lazer e atividades agroindustriais de pequeno porte geradoras de emprego e renda e o artesanato. Na visão das autoras, tais atividades viabilizariam a construção de um novo modelo de desenvolvimento sustentável, pensado em termos de zonas rurais e não somente na produção agrícola, como normalmente é concebida, onde normalmente a meta principal é somente a interação de agricultores familiares em processo de divisão do trabalho, na perspectiva de uma produção voltada para a inserção de processos de produção agrícola em circuitos mercantis.

Noronha (2015), ao estudar comunidades quilombolas também do ponto de vista da Economia Solidária, citando autores do campo da Antropologia Social, discute as atividades de turismo e artesanato desenvolvidas nessas comunidades.

A autora estuda a relação entre os artesãos e os habitantes dessas comunidades com os turistas que acorrem aos territórios. A partir da categoria *Encomenda* se estabelece uma relação simbólica entre artesãos e consumidores, ainda que essa relação seja mediada por outros agentes da cadeia produtiva.

À atividade artesanal e turística incorporam-se elementos políticos da necessidade de luta pelo território onde categorias como *quilombo e quilombola* se apresentam enquanto identidades étnicas em táticas de resistência, como novas categorias.

Dentre esses agentes, figuram pesquisadores (atuantes nas comunidades, fomentando a captação de recursos públicos através de editais e projetos), turistas, compradores de artesanato, gestores de políticas públicas e o Estado.

Outros agentes, como uma agência de intercâmbio, também marcam presença no território. Ela oferece a turistas estrangeiros a possibilidade de realizar “trabalho voluntário” em comunidades, estimulando o turista a fazer “alguma coisa” no quilombo.

Assim, evidencia-se através dos estudos de Garavello, Silva & Santos (2008) e de Noronha (2015) a importância do trabalho associado enquanto locus de concretização dos projetos de transformação social através do uso do potencial natural e da

multidimensionalidade territorial quilombola, expressas em seus aspectos econômicos, sociais, ambientais, políticos, culturais e ecológicos.

Diante da diversidade de atores e instituições presente nos territórios pesquisados, os trabalhos das autoras desvendam a interdisciplinaridade, a transdisciplinaridade e a transversalidade que caracterizam as relações entre esses atores e a comunidade, demonstrando a mutualidade de interesses do ponto de vista acadêmico, econômico, político, cultural e governamental.

Porém torna-se evidenciada também a necessidade de uma articulação entre as políticas públicas disponíveis para o território, além da criação de novas políticas que possam proporcionar o surgimento de um ambiente rural produtivo e diversificado (GARAVELLO, SILVA & SANTOS, 2008).

Nesse sentido, diante da natureza socioeconômica, sua interdisciplinaridade e seu caráter de Política Pública, os estudos de Garavello, Silva & Santos (2008) e Noronha (2015) apresentam a Economia Solidária enquanto instrumento de estímulo ao desenvolvimento territorial rural quilombola, através dos EES vinculados à agricultura familiar e sua multifuncionalidade.

2.2 A ADMINISTRAÇÃO, O PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA.

2.2.1 Ciência da Administração e os Empreendimentos Econômicos Solidários (EES).

Segundo Souza Filho & Gurgel (2016, p. 28), a ciência da Administração possui sentido geral e abstrato voltado para a racionalidade da utilização dos recursos disponíveis em um empreendimento. Quando essa ciência se concretiza, seu sentido passa a revestir-se “*de elementos histórico-concretos materiais e ídeo-culturais*”, onde, de forma consistente, revela as conformações da realidade característica de determinado fenômeno sociohistórico. Dito de outra forma, para serem atingidos determinados fins, concretamente, recursos devem ser disponibilizados, organizados, aplicados ou usados para atingimento de determinada finalidade.

Assim, para uma perspectiva administrativa que favoreça a democracia e a desejada transformação das realidades vivenciadas pelos agricultores familiares quilombolas no contexto da Economia Solidária, não se podem utilizar os recursos/meios de forma meramente instrumentais afastados dos objetivos a atingir e o fim definido. Desta forma a racionalidade a ser empregada, na perspectiva dos autores, apresenta duas dimensões: uma

dimensão emancipatória/democrática voltada para a definição da finalidade e a outra, instrumental, destinada à escolha e operacionalização dos recursos/instrumentos adequados à efetivação da finalidade definida.

No que se refere à aplicação da ciência da Administração na gestão dos EES, a questão fundamental reside em alcançar a finalidade: democracia e a sustentabilidade da organização (RUTKOSWIKI, 2016), em menor tempo e a menor quantidade de meios, empregando de forma econômica os recursos com fim à obtenção dessa finalidade, lembrando que sustentabilidade, na visão da autora, pode referir-se à capacidade dos EES atingir seus objetivos organizacionais.

Deduz-se então que a administração do empreendimento deve estar sempre preocupada com a racionalidade finalística de sua organização bem como com a adequação dos recursos visando ao emprego econômico dos mesmos, o que será viabilizado através da administração e da utilização dos recursos tecnológicos disponíveis e idealmente desenhados e dinamicamente ajustados para atendimento das necessidades do ser humano (e não o contrário), na busca pela consecução dos objetivos do projeto performativo crítico e de transformação social representado pelos EES.

Assim, procurando afastar-se tanto da ideia da administração capitalista/empresarial enquanto valor universal como da noção de administração enquanto instrumento capitalista de dominação - o que impediria, na visão de Souza Filho & Gurgel (2015) a identificação das reais intenções de dominação vigente na sociedade - compreende-se que a utilização da ciência da Administração deve contribuir para a racionalização dos processos de gestão dos EES, no contexto da *agricultura familiar* e suas multifuncionalidades, numa perspectiva de fortalecimento da performatividade crítica do projeto democrático e resiliente, onde é concebida uma relação ético-política e técnico-operativa, ou seja, a partir da articulação dialética entre política/finalidades e utilização de recursos/meios/técnicas, buscando-se dotar os empreendimentos com instrumentos que contribuam para o implantação e resiliência dos mesmos, diante das determinações de mercado impostas pelo sistema capitalista e ao mesmo tempo levando em consideração os anseios de sua base associada.

2.2.2 Planejamento

Por definição, o planejar consiste em decidir no presente onde se quer estar no futuro, como se estará e de que maneira será feito. No âmbito empresarial, o planejamento serve como balizador da busca de melhores resultados frente às dificuldades futuras (não

controláveis) que possam pôr em risco o bom funcionamento dos negócios e atividades, devendo estar no dia-a-dia das empresas (PANEGALLI, 2003; OLIVEIRA, 2002).

Na mesma linha de raciocínio, o planejamento na definição de Megginson et al., (1986), consiste na escolha de quando e como será realizada uma ação que vise o alcance de metas e objetivos organizacionais por meio de um programa. Proporciona a previsão e a preparação da administração em enfrentar fatores adversos que poderiam afetar no alcance dos objetivos pré-determinados.

Na visão de Cunha (1996), consiste em criar um esquema para agir que permita o alcance de um objetivo.

Na gestão empresarial o papel do planejamento consiste em um processo de tomada de decisões para o alcance de um futuro melhor do que o atual. Para isso, faz-se necessário definir um objetivo que proporcione um senso de direção, que focalize esforços, guie planos e decisões que venham ajudar no desenvolvimento do empreendimento.

O Planejamento empresarial provoca diversas reações nas organizações, tais como (KOTLER & ARMSTRONG, 2003):

- i. Incentiva a raciocinar sistematicamente no futuro e melhorar as relações entre seus executivos;
- ii. Melhora definição de objetivos e políticas;
- iii. Obtenção e aplicação de recursos necessários para o alcance de seus objetivos;
- iv. Incentivar os membros a focalizarem seus esforços para alcance dos objetivos conforme procedimentos escolhidos;
- v. Proporciona padrões de desempenho mais fáceis de controlar e,
- vi. Adoção de ações corretivas quando necessárias.

Fazendo uma análise da sua construção histórica, o planejamento evoluiu conforme o desenrolar das transformações organizacionais e sociais. Cientificamente foram estudados pelos economistas clássicos: James Stuart Mills, Adam Smith, Parson Malthus, David Ricardo, Karl Marx e Friedrich Engels e posteriormente pelos neoclássicos: Thorstens Veblen, Otto Bauer, Von Hayek, Joseph Schumpeter, John Maynard Keynes, Paul A. Samuelson e Milton Friedman. Assim os chamados monetaristas e os teóricos da economia de mercado exerceram um papel importante no processo evolutivo dos sistemas de planejamento (RASMUSSEN, 1990, apud PANEGALLI, 2003).

Institucionalmente, conforme Quadro 1, o planejamento começou na década de 1950, a partir do desenvolvimento de previsões gerais sobre economia e orçamento de capital e despesa. Porém, seu objetivo não era projeções futuras, a médio e longo prazos, mas sim, apenas o controle de despesas.

Quadro 1- Evolução do Planejamento à Estratégia

Período	1950 a 1960	1970	1980	1990	Após 2000
	Planejamento financeiro	Planejamento a longo prazo	Planejamento estratégico	Gestão Estratégica	Gestão do Conhecimento
Abrangência	Orçamento anual	Projeção de tendências Análise de lacunas	Pensamento estratégico; Análise das mudanças no ambiente; Análise das forças e das fraquezas da organização.	Flexibilidade; Ênfase na informação; Conhecimento como recurso crítico; Integração de processos, pessoas e recursos	Globalização; Mercado Mundial; Trabalhos gerais; Era digital; Habilidades e competências gerenciais.
Ênfase	Cumprimento do orçamento	Projetar o futuro	Definir a estratégia	Integrar estratégias e organização	Poder de informação
Problemas	Orientado pela disponibilidade financeira	Não previsão de mudança	Dissociação entre planejamento e implantação/execução.	Amplitude de controle	Excesso de informação

Fonte: SERTEK, GUINDANI & MARTINS (2011, p.38).

Antes disso, até a década de 1920, em sua grande maioria, o planejamento das organizações estava restrito as operações físicas de fabricação, o foco eram os processos produtivos, fragmentados, desarticulados e isolados (PORTO & BELFORT, 2001). O volume de produção constituía-se objeto principal de análise, pois a conjuntura vivida era um mercado altamente aquecido graças a Era da Revolução Industrial. Contudo, com a crise da Bolsa de Nova York em 1929, com reduções drásticas na demanda frente oferta crescentes, ocasionou uma mudança nesse paradigma: produzir era bom, vender melhor ainda (SERTEK, GUINDANI & MARTINS, 2011).

Até 1950, os processos no mundo dos negócios acompanhavam a própria evolução lenta e gradual da sociedade. A partir dessa década, tanto a administração quanto os negócios superaram o empirismo da gestão. O planejamento financeiro era sinônimo de controle financeiro; a aprovação de um orçamento estava estritamente relacionada ao controle do desempenho do negócio, observadas as delimitações contidas no próprio orçamento anual; o enfoque utilizado era o top-down (de cima para baixo), onde havia um estrategista central, o

executivo principal, localizado no topo da pirâmide organizacional (ALMEIDA & MENESES, 2013; ZIMMERMAN, 2014).

A escola do planejamento financeiro materializava-se basicamente no orçamento anual, formal e engessado, cujo foco era a simplificação da eficiência a qual estimava os gastos a partir das previsões de receitas, orientados para alcance dos objetivos fixados. Por isso, a administração por objetivos (APO), era sua característica marcante. A utilização desse método, em “seguir regras”, apresentava falhas que inibiam a criatividade empreendedora, entendida como risco ao alcance das atividades operacionais da empresa (LOBATO et al., 2006).

O período após a Segunda guerra Mundial marca o surgimento de três tendências básicas que começam a transformar os métodos de gerenciamento das organizações, a saber: (PORTO & BELFORT, 2001):

- i. O marketing surge como instrumento de conquista de mercado;
- ii. O aparecimento acelerado de novas tecnologias impactavam as formas de comunicação informação e controle;
- iii. Concomitante a esses fatores, havia uma diversificação de negócios, mercados e produtos.

Neste sentido, o marketing passou ser uma tática de penetração de novos mercados, o desenvolvimento tecnológico e a expansão e diversificação de portfólios, mercados e produtos transformaram as organizações e as formas e métodos de gerenciá-las (LOBATO, 2000).

Já na década de 1970, o planejamento em longo prazo entra em cena. Em posse dos registros de séries históricas (mercado, produção, vendas, receitas, despesas, lucros e perdas), o futuro poderia ser estimado por meio de indicadores, ajustáveis a partir de intervenções constantes no presente. A visão de futuro era concebida através de formulações de cenários, com o preenchimento de lacunas entre o ponto a ser projetado e o cenário futuro a ser alcançado, seguindo regras bem estabelecidas entre as causas e os efeitos dos fenômenos. “O **sistema de valores** da empresa era voltado para a projeção do futuro, seguindo premissas tradicionais sobre mudanças e planejamento” (ALMEIDA & MENESES, 2013, p. 12, *grifo nosso*).

No entanto, como os mercados, nessa época, não eram estáveis, o grande erro apontado foi falta de capacidade de prever as mudanças. Um exemplo dessa situação foi a crise do petróleo em 1973, sendo que a única empresa do setor que estava preparada para mudanças dessa complexidade era a Shell (SERTEK, GUINDANI & MARTINS, 2011, p.37-38)

Na visão de Kotler (1993), a década de 1970 gera uma ruptura no planejamento. Até então, o ambiente era praticamente estável, sem grandes tribulações e por isso, o planejamento restringia-se praticamente ao âmbito operacional. Este processo ocorreu devido à um cenário de crise- do petróleo, onde se verificou uma intensa variação cambial, baixo custo e alta qualidade dos produtos japoneses exportados para os Estados Unidos; novas tecnologias, blocos econômicos... Agora, as mudanças de mercado ocorriam em um intervalo de tempo menor e, além disso, eram difíceis de serem previstas (TERENCE, 2002).

Por conta disso, na década de 1980, surge o perfil do empreendedor, para adapta-se as novas exigências, pois não bastava fazer previsões em longo prazo: era necessária a definição de estratégias. Os planejamentos aliados ao pensamento estratégico, às mudanças no ambiente, às forças e fraquezas passavam a ser um diferencial no mercado onde estavam inseridas. Diante desse novo cenário surgiram algumas inquietações, a saber: como, quando e de que forma seria posto em prática o planejamento. Os que eram elaborados eram muito complexos para anteciparem as mudanças cada vez mais rotineiras do mercado (SERTEK, GUINDANI & MARTINS, 2011).

Na década de 1990, a forma de planejamento foi ampliada. Não bastava apenas a elaboração de um plano com metas e objetivos previamente definidos. Surge a gestão estratégica que possui como característica marcante “a flexibilidade nos processos, a ênfase na informação (disseminação da internet), conhecimento como recurso crítico e integração de processos, pessoas e recursos”. Agora a questão problema passava ser a seguinte: como motivar as pessoas a pensarem de forma integrada em benefício da empresa, do conjunto de funcionários e da sociedade? A resposta a essa pergunta direcionava todas as ações da gestão estratégica (SERTEK, GUINDANI & MARTINS, 2011)

A partir dos anos 2000, entra em cena a gestão do conhecimento. O foco da empresa passa a ser: gerenciar as informações mais valiosas.

As empresas passaram a preocupar-se em garantir a informação certa e rápida a todos os funcionários, em busca de novos mercados. Com a abertura do mercado (globalização), as organizações começaram a visualizar um novo horizonte e novas oportunidades de mercados internacionais. Essa forma globalizada de se gerenciar uma empresa, somada à facilidade de informação disponível a todos (internet), reforçou a ênfase que as empresas estavam dando às pessoas. Nesse período, possuir habilidades e competências compatíveis com as necessidades da empresa foi o grande “trunfo” da gestão de pessoas. No entanto, se na gestão estratégica (anos 1990) a informação era destaque, a partir de agora, saber trabalhar e selecionar uma grande quantidade de informação recebida passa a ser o foco (SERTEK, GUINDANI & MARTINS, 2011)

Em resumo, ao fazer uma retrospectiva histórica, percebe-se que houve uma evolução de uma economia desordenada e sem conhecimento para uma altamente competitiva e inundada de informações, influenciando as formas de planejamento praticadas pelas organizações. Aperfeiçoar a utilização dos recursos que a empresa dispõe pode ser um fator importante para a sua adequação ao ambiente competitivo e sua inserção em novos mercados passou a ser a tônica dos processos de planejamento. Diante desse cenário, percebe-se que os gestores detêm o poder e a responsabilidade de planejar, elaborar e pôr em ação as questões estratégicas do empreendimento.

2.2.3 Estratégia

Quanto ao termo estratégia, ao pesquisar no dicionário Michaelis (2011), encontra-se a seguinte definição “Arte de conceber operações de guerra em planos de conjunto. 2. Ardil, manha, estratagemas”. Esta definição está intimamente ligada a origem do vocábulo, criada na Grécia antiga, referia-se a arte do general, chefe do comando, chefe do exército, com foco no militarismo. A definição do dicionário não possui relação alguma com o mundo empresarial, dos negócios.

Constatam-se também limitações conceituais no dicionário Aurélio (2010). O dicionário define a estratégia como:

Arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos. 2.Arte militar de escolher onde, quando e com que travar um combate ou uma batalha. [Cf., nesta acepç., *tática* (2).] 3.P. ext. Arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos. 4.P. ext. Arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos. 5.Fig. Fam. V. *estratagemas* (2).

Observa-se que o dicionário Aurélio (2010) aponta que a estratégia também tem suas raízes no militarismo, atribuindo, contudo, também como conceito, o alcance de um determinado objetivo, o que dificulta a própria compreensão.

A limitação do termo a origem militar está baseada principalmente a publicação do livro *A Arte da Guerra* há 2500 anos e ao general prussiano Carl von Clausewitz que, ao conceber a obra intitulada *Da Guerra* (1832), expôs ideias bases sobre a estratégia em um ambiente instável.

Até a segunda metade do século XIX, o conceito de estratégia não estava relacionado aos negócios. Mesmo no período da Revolução Industrial pouco se utilizava desse conceito, dada as incipientes leis de mercado, em formação, não se necessitava de conhecimento estratégico (SERTEK; GUINDANI & MARTINS, 2007).

No contexto da literatura acadêmica, assim como nos dicionários Aurélio (2010) e Michaelis (2011), os termos também recebem opiniões conflitantes. Hambrick (1983), afirma que a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso.

A mudança da concepção acerca do termo estratégia resulta de evolução ocorrida no seio da própria sociedade empresarial, devido às constantes alterações do ambiente e ao aumento da competitividade. Portanto, sua ressignificação passa de uso militar para o uso empresarial.

Assim, para Alday (2000, p.16), negócios não são guerra, “podem ter muitos elementos em comum, mas como fenômenos totais permanecerão distintos para sempre pela natureza diversa e inconciliável das forças que lhes dão origem e dos resultados que engendram”. A busca pelo entendimento sobre as atividades empresariais, para o autor, cria necessariamente, benefícios para sociedade; uma espécie de palco da criatividade de cidadãos que visam independência econômica e a agitação do mercado; uma relação oposta do que se encontra em uma guerra.

Com o crescente nível de exigência das organizações para tomada de decisões mais apuradas frente às oscilações de mercado, executivos passaram a demandar dos especialistas aprofundamentos dos conceitos básicos para resolução de problemas específicos. A estratégia, neste contexto, entra em cena (ALDAY, 2000).

De acordo com Oliveira, Grzybovski & Sette (2010), o conceito foi adaptado ao longo do tempo, para melhorar o desempenho da organização.

À frente, apresenta-se o Quadro 2, onde, de forma adaptada, sintetizam-se algumas definições de estratégia na literatura, utilizando-se como referencial, os dicionários Michaelis (2011) e Aurélio (2010), principais veículos de informações em massa e os conceitos clássicos e emergentes formulados pelos teóricos da administração, de Chandler (1962) à Hax e Majluf (1988), utilizando-se como base, trabalhos dos autores Nicolau (2001) e Oliveira, Grzybovski & Sette (2010).

Todos os pontos de vistas ali apresentados possuem certa aproximação e separação em âmbito teórico. A relação entre a empresa e o meio que a envolve (estrutura, ambiente, forças internas e externas) parecem estar conectados, em um quantum de tempo, normalmente materializado a um longo prazo, ao futuro da empresa.

Assim, a adoção de uma postura estratégica está relacionada à adoção de mecanismos para sua implantação visando o alcance de determinado objetivo e, ao

mesmo tempo, ao enfrentamento das incertezas mercadológicas e à noção sobre a afetação de recursos.

Quadro 2- Perspectivas conceituais do termo estratégia.

Autores	Conceitos e/ou pontos de vista
Michaelis (2011)	Arte de conceber operações de guerra em planos de conjunto. 2. Ardil, manha, estratégia
Aurélio (2010)	Arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos. 2.Arte militar de escolher onde, quando e com que travar um combate ou uma batalha. [Cf., nesta acepç., tática (2).] 3.P. ext. Arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos. 4.P. ext. Arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos. 5.Fig. Fam. V. estratégia (2).
Chandler (1962)	Determinar objetivos organizacionais de longo prazo e adotar componentes integrados que explicam as <u>relações entre tipos particulares de organização, estrutura e ambiente.</u>
Learned, Christensen, Andrews, Guth	Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.
Ansoff (1965)	Estabelecer conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento organizacional como possibilidade de adaptação às modificações do ambiente econômico.
Katz (1970)	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).
Andrews (1971)	Constituir um esquema conceitual do qual a elaboração e a formalização solapam modelo corporativo em sua essência. <u>Até conhecer a estratégia, não se desenha a estrutura.</u>
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos.
Schendel e Hofer (1978)	Estabelecer os <i>meios</i> fundamentais para atingir os objetivos organizacionais, sujeitos a um conjunto de restrições do meio envolvente.
Miles e Snow (1978)	Responder às mudanças ambientais, analisando a relação produto- mercado. Nesse caso, a postura estratégica é de acompanhamento por mecanismos complementares; estrutura e processos organizacionais voltados à implementação da estratégia.
Porter (1980)	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.
Jauch e Glueck (1980)	Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos.
Quinn (1980)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente.
Thietart (1984)	Estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos <u>com vista a atingir um objetivo.</u>
Martinet (1984)	Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de <u>forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa.</u>
Ramanantsoa (1984)	Estratégia é o problema da afetação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa.
Porter (1985)	Estabelecer ações ofensivas ou defensivas para criar posição defensável numa indústria e, assim, enfrentar as forças competitivas e obter maior retorno sobre o investimento. Escolha racional e deliberada de um posicionamento estratégico, por meio de um sistema de atividades diferenciadas.
Mintzberg (2004)	Determinar a força mediadora entre organização e contexto: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais. Envolve aspectos cognitivos e sociais que condicionam a ação estratégica.
Hax e Majluf (1988)	Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na afetação de recursos.

Fonte: Adaptado de Oliveira, Grzybovski & Sette (2010) e Nicolau (2001).

Para Nicolau (2001), as convergências conceituais estão relacionadas à:

- i. Inseparabilidade entre a organização e o meio;
- ii. Futuro das organizações;
- iii. Estratégias podem ser estabelecidas ao nível da organização ou ao nível de atividades específicas;
- iv. Estratégias planejadas são diferentes das realizadas.

Ainda para Nicolau (2001), as divergências teórico-conceituais estão relacionadas à:

- i. Reduccionismos do conceito aos aspectos militares;
- ii. Objetivos inseparáveis da definição de políticas e ações organizadas com vista a atingi-los; relaciona-se ao longo prazo; a estratégia está intimamente ligada à definição dos objetivos e meios;
- iii. Referem-se os processos de definição dos objetivos, dos meios e das formas como atingir.

Para o autor, as visões mais abrangente como a de Chandler (1962), ou de Learned, Christensen, Andrews e Guth (1965) e de Andrews (1971) proporcionam uma abordagem interligada entre formulação e implantação da estratégia.

A estratégia envolve a formulação, a implantação e o controle. A formulação inclui:

- i. A identificação da missão da organização, ou seja, o seu carácter de orientação global e forma de estar.
- ii. A definição dos objetivos que concretizam a missão.
- iii. A análise do ambiente, que permite conhecer ameaças e oportunidades.
- iv. O diagnóstico interno, que evidencia os pontos fortes e fracos da organização, e que incide na sua estrutura, cultura e recursos.

O Quadro 3 resume a evolução histórica dos conceitos de estratégia e gestão estratégica.

Quadro 3- Evolução histórica dos conceitos de estratégia e gestão estratégica

Ano	Evento
Antiguidade	O primeiro texto conhecido, de aplicação militar, tem mais de 2.000 anos e é do general chinês Sun Tzu: um tratado sobre a arte da guerra. No Ocidente, o conceito é também utilizado militarmente pelo exército romano.
Século XVIII	O general francês Napoleão Bonaparte, que conhece a obra de Sun Tzu, é considerado um dos maiores estrategistas de todos os tempos.
Década de 50	Após a Segunda Guerra, o planejamento estratégico chega às empresas e universidades, principalmente nos EUA. Surge o modelo de análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades (<i>SWOT analysis</i>).
1965	Edição do primeiro livro sobre estratégia, de Igor Ansoff.
Anos 60 e 70	O planejamento estratégico torna-se uma ferramenta muito popular e se espalha pelas empresas EUA.
1973	Primeiro Seminário Internacional de Administração Estratégica na Universidade de Vanderbilt. Neste evento, iniciam-se as primeiras críticas ao planejamento estratégico.
1980	Publicação do primeiro livro de Michael Porter apresentando nova organização dos conceitos de estratégia.
Década de 80	Com a estabilização do crescimento econômico, há certo desencanto das empresas norte-americanas em relação à estratégia. Já nas companhias japonesas, que experimentam grande crescimento econômico, os executivos lêem e seguem os ensinamentos do general chinês Sun Tzu. Surgem cada vez mais novos autores e teorias sobre o tema.
Década de 90	As duas metades desta década são bem distintas. Na primeira, há significativa retomada do pensamento estratégico, levando-se em consideração todas as suas limitações. Na segunda metade da década, com a euforia da Internet, algumas empresas abandonam completamente a estratégia, na opinião de Michael Porter, e outras a tornam sinônimo de transformação do negócio: Kaplan & Norton criam o <i>balanced scorecard</i> ; surgem os conceitos de C. K. Prahalad e Gary Hamel sobre Competências Essenciais e Arquitetura Estratégica orientando as organizações a buscarem vantagem competitiva com base no uso de suas capacidades dinâmicas.
2004	Edição do Livro <i>The Rise and Fall of Strategic Planning</i> , de Mintzberg, que mostra a precariedade dos conceitos de planejamento estratégico. A ineficácia em clarificar os pontos que determinam o papel da gestão estratégica marca o início de uma nova fase de conceituação do termo.
Século XXI	São propostos novos modelos com foco na capacidade de adaptar-se à mudança, na flexibilidade e no aprendizado organizacional. Para alguns, ter agilidade estratégica, para “dançar conforme a música” passa a ser mais importante que a estratégia em si. Recentes crises nas bolsas americanas e em outros países colocam em cheque as ferramentas de medição e critérios de transparência das organizações. Segundo pesquisa da Bain & Co., o planejamento estratégico ainda é a ferramenta de gestão mais utilizada por empresas no mundo todo.

Fonte: adaptado de ZACARELLI (2000), JÚLIO & NETO (2002) e KALLÁS (2003) apud (PORTER, 2003).

Destaca-se ainda o pensamento de Alday (2000), no conceito moderno de estratégia, no âmbito da sua formulação, tanto a estratégia quanto...

Os objetivos são utilizados para filtrar projetos parecem ser semelhantes. No entanto, são distintos. Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins. Os objetivos são regras de decisão de nível mais alto. Uma estratégia que é válida sob um conjunto de objetivos pode perder sua validade quando os objetivos da organização são alterados.

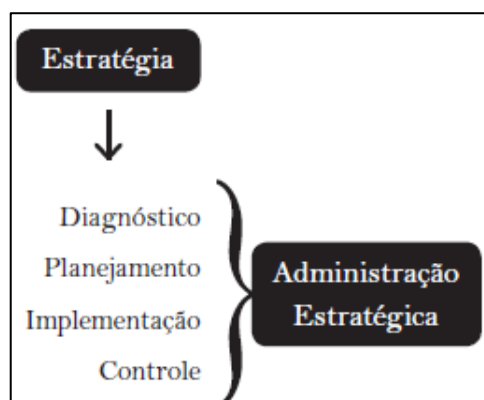
Ainda para o autor, seu conceito é “fugaz e abstrato”, sua formulação não gera uma ação produtiva concreta imediata na empresa, um processo dispendioso.

Embora a estratégia no mundo dos negócios tenha iniciado com o livro de Ansoff publicado em 1965, Alday (2000) acredita que sua difusão tenha intensificado nos anos de 1970. Recentemente, a palavra planejamento está em processo de desuso, utilizando-se apenas o termo estratégia, em um processo de construção histórica.

2.2.3.1 Administração, Gestão e Planejamento estratégicos: diferenças conceituais.

Os conceitos Gestão Estratégia, Planejamento Estratégico e Administração Estratégica, conforme demonstrado à Figura 1 à frente, são conceitos bem próximos e precisam ser diferenciados e entendido onde se situam.

Figura 1- Visão amplificada: estratégia, planejamento e administração estratégica.



Fonte: Sertek, Guindani & Martins (2007, p. 43).

Essa necessidade do entendimento da separação teórica desses termos surge por elas estarem no ambiente empresarial. Entendê-las facilita o processo de gestão.

Vale ressaltar que,

A Estratégia da empresa consiste do conjunto de mudanças competitivas, abordagens comerciais de gerentes e executivos para atingir o melhor desempenho da empresa. A Estratégia, em verdade, é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação do cliente e atingir os objetivos de desempenho. Sem a estratégia, não tem como previamente seguir, não tem um mapa e não tem um programa de ação unificado para produzir os resultados almejados. (THOMPSON, 2002 p.53).

No âmbito de Gestão Estratégica, esta pode ser definida como uma gama de ações e iniciativas criativas e intuitivas que proporcionam o sucesso do empreendimento. “Gerenciar não é apenas pensamento passivo e adaptativo; é tomar providências para que ocorram os resultados desejados.” (DRUCKER, 1975).

No entendimento de Costa (2000), a gestão estratégica é mais complexa que o planejamento estratégico. **A gestão abarca análises, processos de planejamento, construção de um propósito comum, opções estratégicas, determinar metas e objetivos, atribuir responsabilidades dentro dos planos e projetos e para condução, acompanhamento e avaliação de sua implantação (grifo nosso).** Logo, a gestão estratégica é um processo de planejamento, elaboração, execução, acompanhamento, monitoramento e correções, por meio de profissionais responsáveis que terão a expertise para o envolvimento dos demais da equipe responsável por determinado processo.

Em relação à Administração Estratégica, esta é definida como “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”. Antes, este processo era executado em âmbito de departamento; seus integrantes eram envolvidos na implantação de sistemas de administração estratégica nos seus empreendimentos. Porém, atualmente, os departamentos de planejamento perderam um pouco de sua influência (CERTO & PETER, 1993). Nas organizações menores, há uma tendência da administração estar restrito ao diretor-presidente.

Segundo Vasconcelos, nesse contexto, “a Administração Estratégica surge para satisfazer a necessidade das organizações de adequação ao seu ambiente, de maneira a assegurar a criação de riquezas para os acionistas e a satisfação dos seus Stakeholders”.

De acordo com, Certo e Peter (1993), é composta por diversos passos. O primeiro está relacionado com o diagnóstico, subdividido em interno e externo; o segundo é o planejamento onde será estabelecida uma diretriz organizacional e a formulação da estratégia; o terceiro refere-se à implantação e execução estratégia organizacional; o ultimo refere-se com o controle estratégico. O Quadro 4 a seguir demonstra as Etapas para administração estratégica.

Quadro 4 – Etapas para administração estratégica.

Etapa	Descrição
Diagnóstico estratégico	Análise do ambiente externo – Todo o processo de administração estratégica começa com a observação do ambiente organizacional, visando à identificação de ameaças e oportunidades, tanto no presente quanto no futuro. Análise do ambiente interno – Consiste na avaliação dos recursos da empresa (financeiros, humanos, tecnológicos e materiais). A avaliação interna nos permite verificar se os recursos de que dispomos são suficientes e satisfatórios, ou seja, buscamos identificar nossos pontos fortes e pontos fracos.
Planejamento	Estabelecimento de uma diretriz organizacional – São os indicadores principais de direção para os quais uma organização é levada: a visão, a missão organizacional, os objetivos institucionais e os valores. A visão representa o que as empresas aspiram a ser ou a tornar-se; a missão é a finalidade de uma empresa ou a razão de sua existência; os objetivos são as metas e os valores que expressam a filosofia norteadora da empresa e que a diferencia das outras. Formulação de uma estratégia organizacional – Nessa fase, buscamos estabelecer um curso de ação com a finalidade de garantir que a organização alcance seus objetivos, ou seja, projete e selecione estratégias que levem à realização desses objetivos. O enfoque central está em como lidar satisfatoriamente com as forças competitivas (consumidores, fornecedores, concorrentes, entrantes e substitutos). Após o ambiente ter sido analisado e a diretriz organizacional estipulada, os gestores são capazes de traçar cursos alternativos de ação e de fazer escolhas, dentro dessas alternativas, para assegurar o sucesso da organização.
Implementação da estratégia organizacional	Nessa etapa, colocamos em ação as estratégias que resultaram das etapas anteriores do processo de administração estratégica. Sem a sua implementação efetiva, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de um diagnóstico e do planejamento estratégico.
Controle estratégico	É o controle organizacional que se concentra na monitoração e na avaliação do processo de administração estratégica no sentido de melhorá-lo, assegurando um funcionamento adequado.

Fonte: Adaptado de SERTEK, GUINDANI & MARTINS (2011, p.46-47).

Já o Planejamento estratégico visa responder se a organização tem condições de alcançar determinadas metas e objetivos, e de que forma irá executá-los.

Essa organização sistemática é concebida em instancias, que vai desde um nível mais alto (estratégico), passando pelos gestores dos processos internos (tático) chegando ao seu ponto de execução (operacional), conforme Quadro 5.

Quadro 5- Características do planejamento estratégico, tático e operacional.

Características	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Prazo	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Análise básica	Ramo de atividade e mercado de atuação	Principais componentes de atividade e áreas específicas	Tarefas específicas
Responsáveis pelo processo	Alta administração: diretores, equipes e consultores de administração.	Envolvimento de executivos que formularam o planejamento estratégico e gerentes	Chefes de divisões que participaram do processo de Planejamento tático
Complexidade	Alta. Existem muitas variáveis, pois analisa o ambiente interno e externo e os pontos fortes e fracos.	Alta ou média, mas com um número menor de variáveis, considerando o retorno financeiro, as condições de mercado e os recursos organizacionais.	Baixa. Considera Variáveis como previsão de mercado para cada produto, orçamento, recursos necessários para produção etc.
Resultados	Declaração genérica que afirma o propósito básico da organização e define seu ramo de atividade	Diretrizes que envolvem as seguintes áreas: objetivos financeiros, oportunidades de mercado, organização, instalações físicas, período de tempo para a próxima revisão.	Previsões para o período; mudanças internas; produção e cronogramas; responsabilidades e orçamento.

Fonte: TERENCE, (2003) a partir de MONTANA & CHARNOV (1999:102-106).

2.3 ARTICULAÇÕES ENTRE GESTÃO SOCIAL E ECONOMIA SOLIDÁRIA

2.3.1 A Gestão Social e a Economia Solidária em Comunidades Quilombolas

Para Maciel & Bordin (2012), o fenômeno de emergência da Gestão Social no Brasil tem sua gênese no final da década de 1980, a partir de previsão constitucional e da incidência de iniciativas que se propunham institucionalizar uma gestão pública descentralizada e compartilhada, determinando as bases da mudança de um processo histórico onde o Estado vinha-se colocando como fomentador e principal responsável por essa gestão.

Em face dos efeitos do processo de redemocratização da sociedade brasileira ocorrido naquela década, a Gestão Social emergente passa a incorporar novos sujeitos e organizações sociais, o que redundou em novas definições sobre os modelos de gestão pública.

As autoras destacam que nos anos 1990 a discussão sobre a reforma do Estado e o advento da globalização limitava a autonomia dos Estados Nacionais. Assim, a agenda política passa a incorporar a discussão sobre a redução do Estado ao mínimo de um lado e de

outro, o discurso da reconstrução do Estado para fazer frente às novas necessidades econômicas, políticas e sociais.

Com efeito, a Gestão Social progressivamente vai ocupando posição de prioridade na relação entre o Estado e a sociedade civil, observável na dinâmica que se vai processando entre as iniciativas públicas estatais e a presença da sociedade civil organizada nas instâncias participativas e, conseqüentemente, nas discussões sobre as demandas sociais.

O Quadro 6 a seguir demonstra a evolução desse processo de mudança. Embora se trate de um conceito em construção, o quadro também demonstra que a Gestão Social já conta com produção teórica, ainda que em processo de maior adensamento.

Quadro 6 - Gestão Social: quadro conceitual

Autor	Conceito	Ênfase
Carvalho (1999)	“Se trata da gestão das ações sociais públicas, sendo que a gestão do social é a gestão das demandas e necessidades dos cidadãos. E as respostas a essas demandas e necessidades são as políticas sociais, os programas e projetos sociais. A gestão social tem um compromisso com a sociedade e com os cidadãos de assegurar por meio das políticas e programas públicos o acesso efetivo aos bens, serviços e riquezas societárias. Por isso mesmo, precisa ser estratégica e conseqüente” (p.28).	Gestão social; Gestão das políticas sociais
Dowbor (1999; 2006)	Seria o processo em que a dimensão social se torna um dos componentes essenciais do conjunto da reprodução social, incorporando “nas decisões empresariais, ministeriais, comunitárias ou individuais, as diversas dimensões e os diversos impactos que cada ação pode ter em termos de qualidade de vida” (2006, p.10), e a atividade econômica passa a ser um <i>meio</i> , e o bem-estar social o <i>fim</i> , em que se faz necessário “repensar formas de organização social e a redefinir a relação entre o político, o econômico e o social” (2006, p.16).	Gestão de estratégias e processos, visando à transformação da sociedade.
Tenório (2002)	“O conjunto de processos sociais no qual a ação gerencial se desenvolve por meio de uma ação negociada entre seus atores, perdendo o caráter burocrático em função da relação direta entre o processo administrativo e a múltipla participação social e política” (p.7).	Gestão de organizações
Silva (2004)	“[...] um conjunto de estratégias voltadas à reprodução da vida social no âmbito privilegiado dos serviços – embora não se limite a eles – na esfera do consumo social, não se submetendo à lógica mercantil”. A gestão social ocupa-se, portanto, da ampliação do acesso à riqueza social – material e imaterial –, na forma de fruição de bens, recursos e serviços, entendida como direito social, sob valores democráticos, como equidade, universalidade e justiça social (p.32).	Gestão das políticas sociais

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Bordin (2013).

Quadro 7 - Gestão Social: quadro conceitual - Continuação

Autor	Conceito	Ênfase
BRASIL, MDA/SDT, (2005: 11).	A gestão social é entendida como "certa maneira de gerir assuntos públicos, nesse caso em particular as políticas e iniciativas voltadas para a promoção do desenvolvimento das áreas rurais. Para que ela ocorra de maneira eficaz, deve se apoiar em sistemas descentralizados, baseados em forte participação, com maior fluidez e densidade de informação, de estabelecimento de parcerias e de articulações em rede. Em desenvolvimento territorial isso requer a construção de pactos de concertação social [...], o detalhamento do pacto em um plano de desenvolvimento negociado, a construção de institucionalidades que representem espaços de compartilhamento do poder e das responsabilidades e, finalmente, mecanismos de controle social sobre as ações previstas no plano".	Gestão social, ou de gestão do desenvolvimento territorial rural.
Fisher (2005)	“É um reflexo das práticas e do conhecimento construído por múltiplas disciplinas, delineando-se uma proposta multiparadigmática, de natureza interdisciplinar. [...] Aprende-se com as práticas, e o conhecimento se organiza para iluminar a prática” (2006, p. 797).	Gestão social, ou de gestão do desenvolvimento social.
Maia (2005)	“[...] gestão social como um conjunto de processos sociais com potencial viabilizador do desenvolvimento societário, emancipatório e transformador. É fundada, nos valores, práticas e formação da democracia e da cidadania, em vista do enfrentamento às expressões da questão social, da garantia dos direitos humanos universais e da afirmação dos interesses e espaços públicos como padrões de uma nova civilidade. Construção realizada em pactuação democrática, nos âmbitos local, nacional e municipal; entre os agentes das esferas da sociedade civil, sociedade política e da economia, com efetiva participação dos cidadãos historicamente excluídos dos processos de distribuição das riquezas e do poder” (p.78).	Gestão de estratégias e processos que respondam a questão social.
Cabral (2007)	“[...] o processo de organização, decisão e produção de bens públicos de proteção social, que se desenvolve perseguindo uma missão institucional e articulando os públicos constituintes, envolvidos em uma organização que tende a incorporar atributos do espaço público não estatal, na abordagem que faz da questão social. Esses atributos são os elementos que, de forma coordenada e convergente, devem ser observados e tomados como parâmetros no desenvolvimento do processo de gestão” (p.134).	Gestão de organizações
Cançado (2011)	Ao estudar a construção dos fundamentos teóricos da Gestão Social conclui que o tema se constitui em campo de conhecimento científico com fundamentos teórico-metodológicos específicos. Neste sentido, define “Gestão Social como um processo dialético de organização social próprio da esfera pública, fundado no interesse bem compreendido e que tem por finalidade a emancipação do homem.” (p.205).	Gestão Social; Gestão Emancipatória; Gestão Participativa; Gestão do Desenvolvimento Social; Gestão em Organizações Sem Fins Lucrativos; Gestão da Responsabilidade Social, Empresarial; Formação e Gestão Social (FGS) e Outras Formas de Gestão Relacionadas.

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Bordin (2013).

Verifica-se que avanços têm ocorrido, com produções existentes nessas áreas que variam de acordo com as representações sociais e os projetos a elas vinculados, tendo as

ciências da Administração e do Serviço Social figurado entre as que mais têm contribuído para a formação do conceito de Gestão Social (MACIEL & BORDIN, 2012).

Assim, do ponto de vista das estratégias de promoção do desenvolvimento rural em território de comunidades e povos tradicionais, o governo federal vem utilizando a Gestão Social na perspectiva da Abordagem Territorial do Desenvolvimento¹² enquanto mecanismo mediador das relações entre o Estado, a iniciativa privada e a sociedade civil organizada, buscando estimular a participação social e a emergência de projetos de desenvolvimento a partir da percepção dos atores locais.

Bonnal, Cazella & Delgado (2012) argumentam que essa abordagem considera a visão territorial enquanto espaço de articulação e gestão de políticas públicas¹³ na perspectiva de enfrentamento da pobreza, exclusão social, à degradação ambiental e às desigualdades regionais, econômicas e sociais que se fazem presentes em meio rural brasileiro.

Essa articulação e gestão descentralizada e participativa visam, segundo as intenções governamentais, ao fortalecimento das capacidades sociais de autogestão das ações de iniciativa, principalmente, de agricultores familiares, assentados de reforma agrária e populações tradicionais, como objetivo de promover o desenvolvimento do território.

Assim, do ponto de vista da Gestão Social, a institucionalização das estratégias de desenvolvimento territorial rural no governo federal está a cargo da Subsecretaria de Desenvolvimento Rural (SDR), a qual possui, dentre outros, os objetivos¹⁴ de:

- Apoiar a organização e o fortalecimento institucional dos atores sociais locais na gestão participativa do desenvolvimento sustentável dos Territórios da Cidadania e Rurais e promover a execução e integração de políticas públicas;

¹² Trabalhos científicos do tipo Revisão de Bibliografia a exemplo dos produzidos por Rodrigues (2015), Favaretto (2010), demonstram que as abordagens sobre desenvolvimento territorial rural vêm sendo construída ao longo do tempo, abrigando concepções teórico-metodológicas de instituições científicas, visões de organismos internacionais a exemplo da ONU, FAO. Tais abordagens têm influenciado as ações dos Países Governos, especialmente os da América Latina no combate à pobreza e a exclusão social vivenciada pela maioria das populações dos países deste continente.

¹³ Na literatura recente, a conceituação de políticas públicas destaca que se trata de uma ação complexa dentro de uma lógica de sociedade cada vez mais “ingovernável”. A “ingovernabilidade da sociedade” faz referência à multiplicidade de atores organizados, à diversificação dos fóruns e lugares de interação multiníveis entre Estado e Sociedade, incluindo evidentemente o nível internacional na conformação dos problemas de sociedade. Nessa acepção, Massardier [26] identifica uma política pública pela existência de diversos elementos: dispositivos e recursos de ação pública (orçamento, normas jurídicas e instituições especializadas); práticas de intervenção dentro de um setor da sociedade ou de um setor econômico, ou mesmo um projeto; dispositivos decorrentes de uma construção social coletiva e complexa por atores diversificados (indivíduos, empresas, associações...) ou grupos de atores (movimentos sociais) ou ainda a pressão das organizações internacionais. (BONNAL, CAZELLA E DELGADO, 2012).

¹⁴ Ver em: < <http://www.mda.gov.br/sitemda/secretaria/sdt/apresenta%C3%A7%C3%A3o>>.

- Estimular a articulação entre as demandas sociais e as ofertas de políticas públicas, promovendo instancias plurais e participativas que viabilizem espaços para discussão, negociação, concentração e compartilhamento do poder decisórios, no processo de gestão social;
- Incentivar processos de fortalecimento da participação dos diversos atores nas instâncias colegiadas consultivas e deliberativas dos territórios, qualificando os mecanismos de representação e participação direta para a gestão social de políticas públicas.

Favaretto (2010), contudo, tem afirmado que, embora a Abordagem Territorial do Desenvolvimento se apresente com força capaz de reorientar políticas públicas e programas voltados para o desenvolvimento territorial, não se observa ainda o surgimento de novas instituições capazes de pavimentar essa nova caminhada.

Percebe-se, segundo o autor, que tem ocorrido uma espécie de incorporação por adição desses novos temas sob uma roupagem em que velhos valores e práticas continuam a nortear a atuação dos agentes sociais, coletivos e individuais, provocando o que a literatura em economia institucional denomina dependência de percurso (*Path Dependence*).

É o que se observa nesse “novo desenho institucional” (FAVARETTO, 2010) das políticas de desenvolvimento rural: ele não possibilita a conformação de uma situação que permita as comunidades quilombolas definir, por exemplo, com autonomia cultural, quais intervenções devem ser feitas em seus territórios, quais instituições devem atuar e quais finalidades a serem atingidas, ainda que a definição de território defendida pela SDR (antiga SDT) possua similaridade com os objetivos a serem alcançados do ponto de vista do *etnodesenvolvimento*¹⁵ (RODRIGUES, 2015).

Rodrigues (2015) observa ainda que nos novos espaços institucionais de negociação, alguns atores se apresentam como concorrentes diretos dessas comunidades, a exemplo dos latifundiários que ao mesmo tempo são proprietários de terras e agentes do agronegócio. Observa ainda que até mesmos instituições de fomento privadas e públicas possuem modelos de desenvolvimento implantados pelo Estado que causam obstáculos à autonomia cultural daquelas comunidades.

¹⁵ O foco central de quaisquer programas ou atividades que visam o etnodesenvolvimento é o grupo étnico e suas necessidades econômicas e reivindicações políticas. Para tanto, o principal nível no qual se trabalha o etnodesenvolvimento é o local, justamente porque é nesse nível onde existem maiores oportunidades para os grupos étnicos exercerem influência nas decisões que lhes afetam e, como consequência, promover mudanças nas suas práticas econômicas e sociais. É no nível local que começa o processo de construção da autogestão étnica (LITTLE, 2002b).

A autora conclui que, embora as ações governamentais estejam deslocadas para a SDT quando se tratam de política de desenvolvimento territorial, a exemplo titulações das terras - de responsabilidade do INCRA (no estado do Pará, do ITERPA) - dando sinais de que haveria prioridade de se fazer chegar a esses povos os benefícios programas de recorte territorial, percebe-se na prática que tais programas ainda não estão ajustados para atender as especificidades dessas populações.

Nesse sentido é possível se constatar um descompasso nas ações governamentais quanto à questão do desenvolvimento territorial quilombola: do ponto de vista do acesso às políticas públicas, as comunidades são concebidas como comunidades “pobres”; do ponto de vista fundiário, elas são consideradas diferenciadas e territorializadas. (ALMEIDA, 2011; RODRIGUES, 2015).

Para proporcionar o acesso das comunidades quilombolas às políticas públicas se requer um desenho próprio de política, em razão das especificidades que conformam a organização social e cultural daqueles atores sociais, com base nas características etnoterritoriais, visando à sustentabilidade ambiental, social, cultural, econômica e política (ARRUTI, 2009).

Na ausência de um desenho próprio de política pública, a Economia Solidária também se apresenta como instrumento articulador dessas demandas étnico-territoriais, diante do seu caráter interdisciplinar e socioeconômico (SINGER, 2009; GAIGER, 2013) e enquanto política de governo (LECHAT, 2001), num contexto de Gestão Social (BRASIL, 2005; CANÇADO, 2011).

Um aspecto importante a favorecer essa articulação é quando a associação que juridicamente representa o quilombo também se constitui em um Empreendimento Econômico Solidário. Nesse contexto, a partir da organicidade dos EES é possível adoção de um modelo de gestão estratégica que incorpore as demandas sociais daquelas características etnoterritoriais.

As reflexões de França Filho (2004, p. 02) também apontam para essa direção, ao apresentar a complexidade do fenômeno da economia solidária no Brasil (que denomina economia popular, por considerar o termo o que mais se aproxima o fenômeno à realidade brasileira) em seus aspectos sociais, culturais e políticos como “formas inéditas de ação pública”. Segundo o autor,

[...] consideramos que existe um modo original de agir organizacional, elaborado através dessas iniciativas. Isso se deve à própria natureza do fenômeno, isto é, à sua capacidade de articular lógicas de ação bastante diferenciadas na sua dinâmica. Em se tratando de organizações que visam antes a realização de objetivos sociais, culturais ou políticos, a dimensão econômica do seu projeto coletivo tende a aparecer de modo subordinado às demais dimensões; de certo modo, como um meio para a realização destas. Através dessas experiências, surgem respostas concretas a certas demandas e necessidades sociais, que, partindo da própria sociedade, muitas vezes se articulam com outras instâncias (como os poderes públicos), dando origem a arranjos organizacionais bastante particulares.

Como os EES abrigam projetos resilientes de transformação social (SINGER, 2013; LECA, GOND & CRUZ, 2014), conclui-se que tais projetos comunitários, voltados para a transformação das realidades vivenciadas podem ser inseridos através dessas organizações tanto no campo econômico como no social, político cultural, ambiental e ecológico através de demandas qualificadas nos contextos institucionalizados pela Política de Desenvolvimento Territorial Rural, com apoio das instituições de educação, ciência e tecnologia.

2.3.2 Uso de Ferramentais de Gestão em EES vinculados à Agricultura Familiar.

Diversos autores (UECKER, UECKER E BRAUN, 2016; QUEIROZ, 2016; BATALHA, BUAINAIN & SOUZA FILHO, 2016; CARMO & SALES, 1998, *apud* TINOCO, 2008) apontam para a necessidade e a importância da construção de instrumentos de gestão voltados para os empreendimentos rurais, que atendam às exigências administrativas, de mercado e à complexidade da atividade rural, dentre eles os EES vinculados à agricultura familiar.

Essas organizações necessitam inserir-se em mercados onde atuam também outros empreendimentos rurais de maior porte e visão estratégica voltada para a disputa de mercado, como é o caso dos ligados ao agronegócio e as indústrias agroalimentares inclusive multinacionais.

Alguns desses empreendimentos, de grande porte, desde 2002, além de atuarem como concorrentes apresentam-se como ameaça às comunidades tradicionais porque também disputam espaço agrário. Eles usam empresas nacionais para a compra de terras agricultáveis e assim promovendo sua expansão territorial rural no Brasil e consequentemente, expandem-se sobre os espaços territoriais onde a *agricultura familiar* é a principal atividade econômica, (SAUER & LEITE, 2012).

Esses fenômenos de concentração fundiária e consequente redução do espaço agrário da agricultura familiar no Brasil podem ser notados a partir dos dados que vêm historicamente sendo divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cuja intensificação se observa a partir do ano de 2002.

Nada obstante, nesse contexto concorrencial, segundo Sá, Kanashiro & Lemos (2014) a comunidade tradicional, através da produção agrícola diversificada, extrativa, isenta do uso de insumos químicos, têm conquistado nicho de mercado emergente do ponto de vista mundial.

Consideram que essas comunidades, ao se apresentar como fornecedoras de produtos do Local para o consumo Global demonstram que a atividade agrícola vem deixando de ser uma mera supridora de bens e produtos para abastecimento rural e urbano e assumindo também o aspecto da *multifuncionalidade*.

Acrescentam-se os usos dos recursos naturais renováveis enquanto funcionalidade: na perspectiva da conservação da paisagem e da biodiversidade, contribuindo para a sustentabilidade das áreas rurais, e especificamente, para a prestação de serviços ecossistêmicos, valorados globalmente, além do turismo cultural e do artesanato (SÁ, KANASHIRO & LEMOS, 2008; GARAVELLO, SANTOS & SILVA, 2008; NORONHA, 2015).

Nesse sentido, os agricultores lançam mão da multiplicidade de recursos, a partir do conhecimento sobre as formas de manejo e gestão, onde inclusive as unidades de paisagem são percebidas pelo viés da vivência e dos laços afetivos.

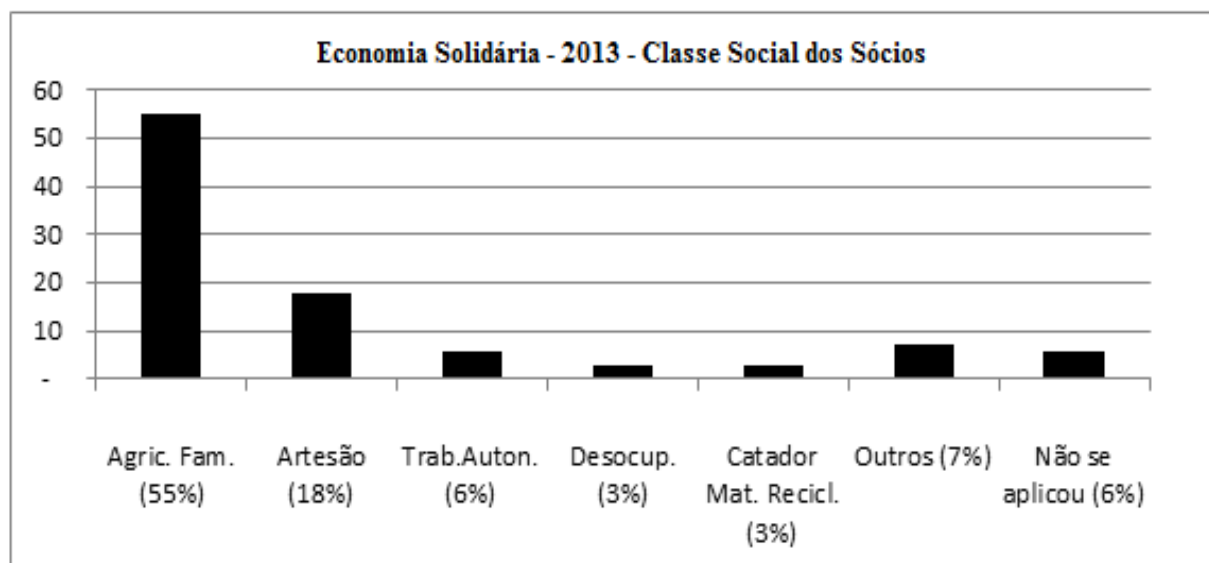
Em tais contextos é possível observar as formas de produção denominadas sistemas agroflorestais tradicionais, constituídas geralmente por roça, capoeira, sítio, extrativismo (animal e vegetal) e criação de animais de pequeno porte (SILVA, *et al*, 2012, pp. 1-3).

Diante de tal contexto, Sá, Kanashiro & Lemos (200) consideram que a *agricultura familiar* na Amazônia destaca-se pela diversidade de agriculturas existentes, praticadas pelos povos e culturas tradicionais que a compõem, o que faz da região também um campo profícuo para a aproximação entre a ciência e tecnologia e os saberes locais.

Esses saberes são construídos a partir da relação identitária e de pertencimento entre homem-natureza-homem, num processo de *etnogênese*, o que faz da região, além de fornecedora de alimentos e matéria prima, um imenso lugar de aprendizado e inspiração para o delineamento e exercício da pesquisa no campo científico (LITTLE, 2002; ROBERT & LOPEZ, 2012; SÁ, KANASHIRO & LEMOS, 2014; SILVA, *et al*; 2012).

Em seus contextos, o agricultor familiar realiza o cultivo para o autoconsumo, é proprietário dos meios de produção, aufera sua renda, comercializa sua produção e sua atividade se reveste de importância estratégica para o País (GUANZIROLI, BUAINAIN & DI SABBATO, 2012).

Gráfico 1- Classe Social dos Associados



Fonte: Adaptado de Brasil (2013b)

Tais atividades (Gráfico 1) também são desenvolvidas em contextos da Economia Solidária, na perspectiva do associativismo e cooperativismo, em EES, onde tais empreendimentos que atuam no contexto da *agricultura familiar* representam a maioria absoluta dos estabelecimentos (55%) conforme se pode observar no Gráfico 1 demonstrado anteriormente. Importante destacar que a atividade artesanal (18%) em grande parte utiliza-se de produtos florestais como matéria prima, portanto, muito ligada à agricultura familiar.

Assim, a partir de organização em torno de um EES, é possível aos agricultores a busca por melhores ganhos em produtividade e competitividade, o que também gera a necessidade da adequação das estruturas produtivas para fazer frente à complexidade do empreendimento rural e às exigências de um mercado cada vez mais competitivo (QUEIROZ, 2016; UECKER, UECKER E BRAUN, 2016).

No contexto familiar ocorre o start, o início da cadeia produtiva da *agricultura familiar*. E é ali, na sua relação familiar com a natureza, o conhecimento tradicional é construído e acumulado ao longo do tempo; é onde ocorrem o planejamento atual e as intenções futuras do agricultor e de seu núcleo familiar, as quais influenciam suas decisões atuais e futuras.

A utilização de instrumentos que possibilite a gestão em EES de agricultores familiares se apresenta como necessária diante da importância de se conhecer a historicidade e os desafios que regem as ações da família dos agricultores.

A fim de que esses instrumentos possam contribuir para um bom desempenho e para a consolidação do EES e consequentemente para a *agricultura familiar* faz-se necessário que eles sejam capazes de captar elementos das realidades vivenciadas e das decisões que ocorrem

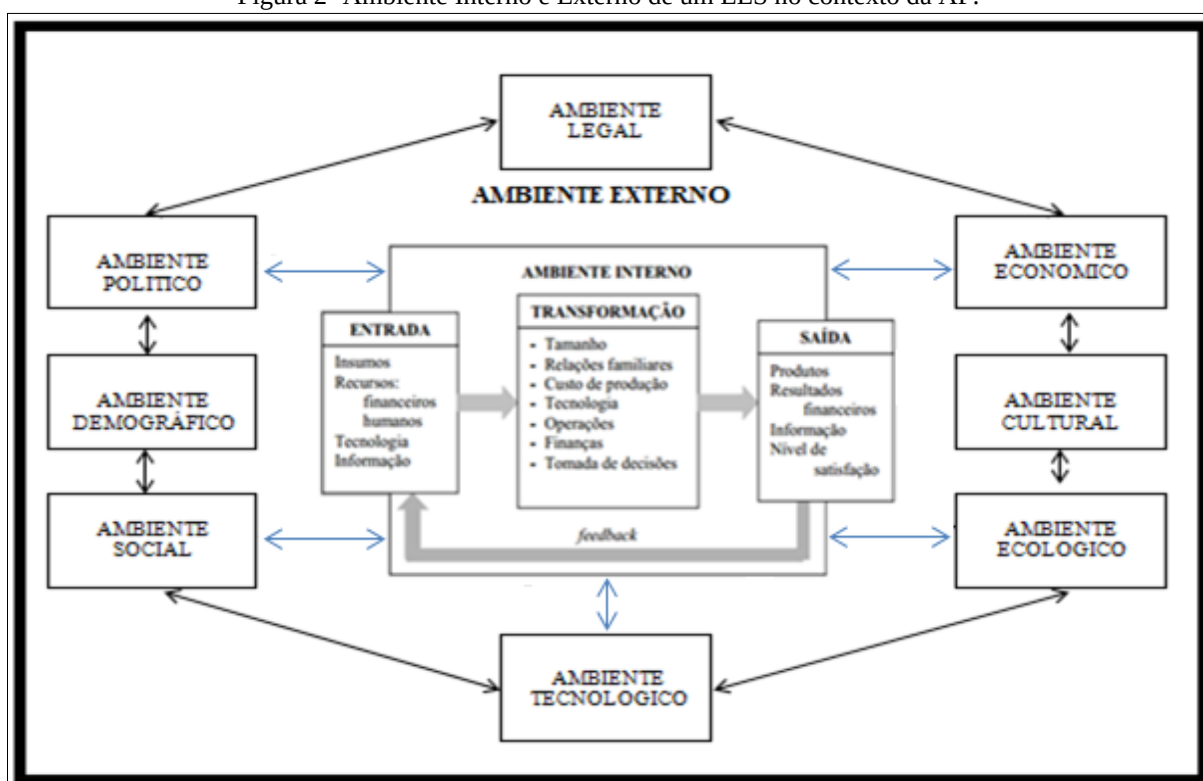
internamente nas famílias dos agricultores, as quais em sua essência estão sempre voltadas prioritariamente para a reprodução social, material e biológica do grupo.

Tal utilidade é fundamental, pelo fato da unidade familiar se tratar de menor parte que compõem a *agricultura familiar*, e esta, sendo parte de um sistema maior, o agroindustrial, se situa entre o mercado de insumos e o processamento, distribuição e comercialização. Além disso, o consumidor final, que muda constantemente seus hábitos aliado aos fatores econômicos, políticos, legais, sociais, naturais, competitivos e tecnológicos também dá sua contribuição, incrementando o grau de complexidade da Gestão de um EES (UECKER, UECKER E BRAUN, 2016).

Porém, o contexto ambiental externo à unidade produtiva familiar também deve ser objeto de estudo na perspectiva da ferramenta de gestão, a qual deve ser capaz de proporcionar a incorporação do conhecimento sobre a cadeia produtiva a qual o EES está inserido.

A Figura 2 a seguir demonstra a complexidade interna do empreendimento rural e sua interface com o ambiente externo:

Figura 2- Ambiente Interno e Externo de um EES no contexto da AF.



Fonte: Adaptado de Oliveira (2002); Lourenzani, Souza Filho & Bankuti (2011)

Tal complexidade também guarda conformidade com as cinco dimensões da sustentabilidade (SACHS, 1993) e com o que as pesquisas exploratórias de cunho

bibliográfico tem apontado: a importância de ferramentas de gestão para dar conta dessa complexidade, num ambiente marcado pela competitividade onde a *agricultura familiar* encontra-se inserida.

Porém, mesmo diante de esforços voltados para o desenvolvimento e difusão dessas tecnologias, os resultados têm sido incipientes e às vezes, inócuos (BATALHA, BUAINAIN & SOUZA FILHO, 2016, p.01).

Carmo Sales (1998, *apud* TINOCO, 2008, p.03) ao discutir a produção agropecuária em bases familiares e a evolução tecnológica apoiada no paradigma da sustentabilidade considera que nem todas as propostas tecnológicas estariam adaptadas às reais necessidades, razão pela qual se registram os baixos índices de uso desse tipo de tecnologia por parte dos agricultores familiares.

Nesse aspecto, Rutkowski (2016) lembra que grande parte das ferramentas construída partiu da idéia neoliberal de que o que seria bom para uma empresa privada seria bom também para toda e qualquer organização. Mas, tal assertiva tem encontrado dificuldade em se firmar na prática.

Assim, as especificidades dos EES evidenciam a necessidade de se construir novos instrumentos de gestão para fazer frente aos desafios, desde que forem concebidos a partir da percepção e com a participação dos futuros usuários (THIOLLENT, 1997).

Com efeito, as ferramentas de gestão devem em última análise se configurar em mediadores entre a organicidade do sistema capitalista no macroambiente e os processos de resiliência que caracterizam o microambiente, dos projetos de performatividade crítica ou de transformação socioeconômica.

Considera-se que os objetivos e metas organizacionais devem ser levados a efeito, através dos EES, a partir de sua performatividade resiliente e de forma que proporcione também a compreensão e o desenvolvimento de ações intraorganicidade capitalista.

Assim, as ferramentas de gestão devem proporcionar à classe de agricultores e familiares - inobstante os processos de alienação do trabalho e aproveitando-se da lógica orgânica capitalista – através dos EES, o entendimento e consequentemente o aprendizado organizacional (SENGE, 2013) sobre como transitar em ambiente capitalista, onde ocorre a inserção de seus projetos resilientes, sem abrir mão de seus preceitos ético-políticos e técnico-operativos de performatividade crítica, utilizando-se dos ensejos proporcionados pelas contradições daquele modo de produção ou, dito de outra forma, nas brechas que surgem na sua organicidade sistêmica, para concretização dos objetivos almejados pelos projetos de transformação social que os EES carregam em seu bojo.

3 METODOLOGIA

3.1 LOCAL E SUJEITOS DA PESQUISA

3.1.1 O município de Cametá (PA) e o Quilombo São Benedito

O município de Cametá constitui-se em um dos mais antigos do estado do Pará. Localiza-se às margens do Rio Tocantins, que o recorta no sentido sul/norte (Figura 3).

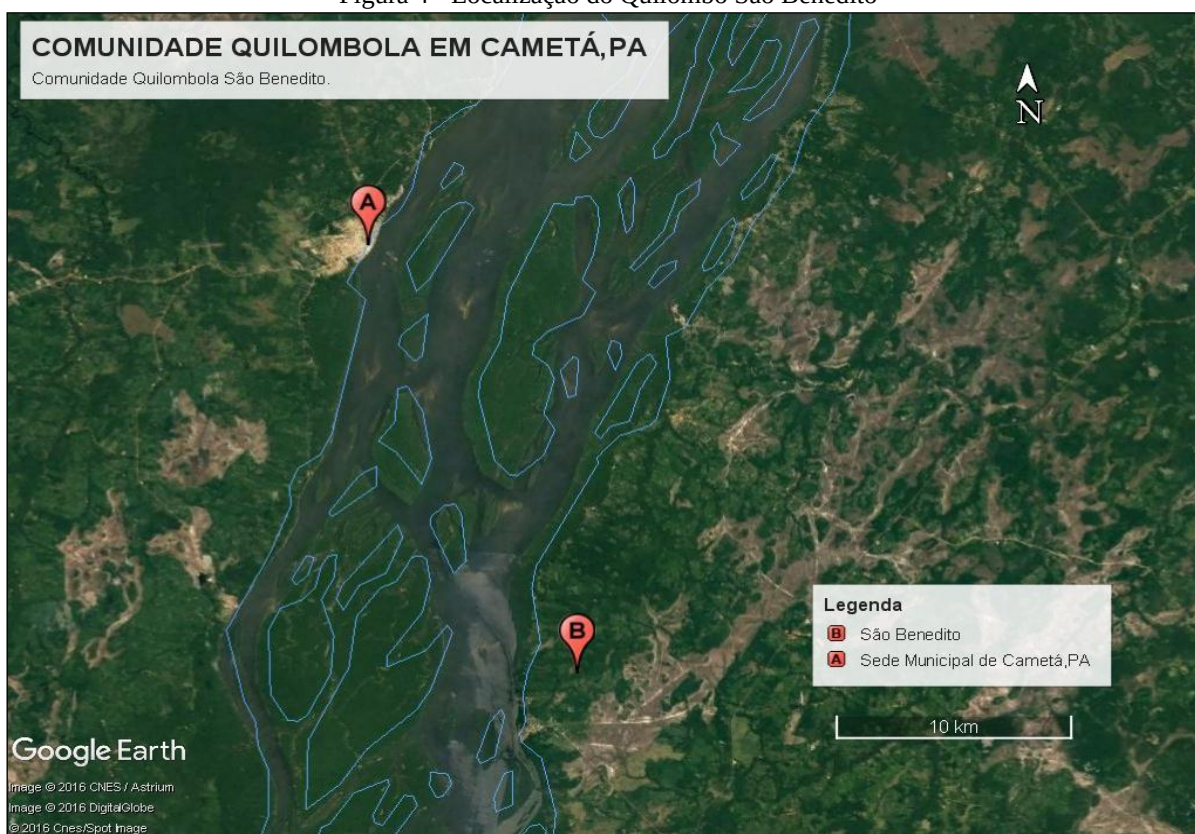
Figura 3-Vista da orla de Cametá



Fonte: PARATUR (2012).

A composição distrital atual (com base na lei nº 086 - Plano Diretor do Município, de 19-06-2007) é: Cametá (sede), Areião, Carapajó, Curuçambaba, Juaba, Janua Coeli, Porto Grande, **São Benedito de Moiraba**, Torres de Cupijó, Vila do Carmo do Tocantins (PARATUR, 2012). O principal rio é o Tocantins, que atravessa o Município no sentido sul-norte, onde os furos e paranás possuem designações particulares, cujo destaque maior é para as centenas de ilhas habitadas (Figura 4).

Figura 4 - Localização do Quilombo São Benedito



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018, a partir de Google Earth.

O Quadro 8 a seguir apresenta fatos históricos relacionados à formação do município.

Quadro 8 - Detalhes históricos relativos à formação do Município de Cametá

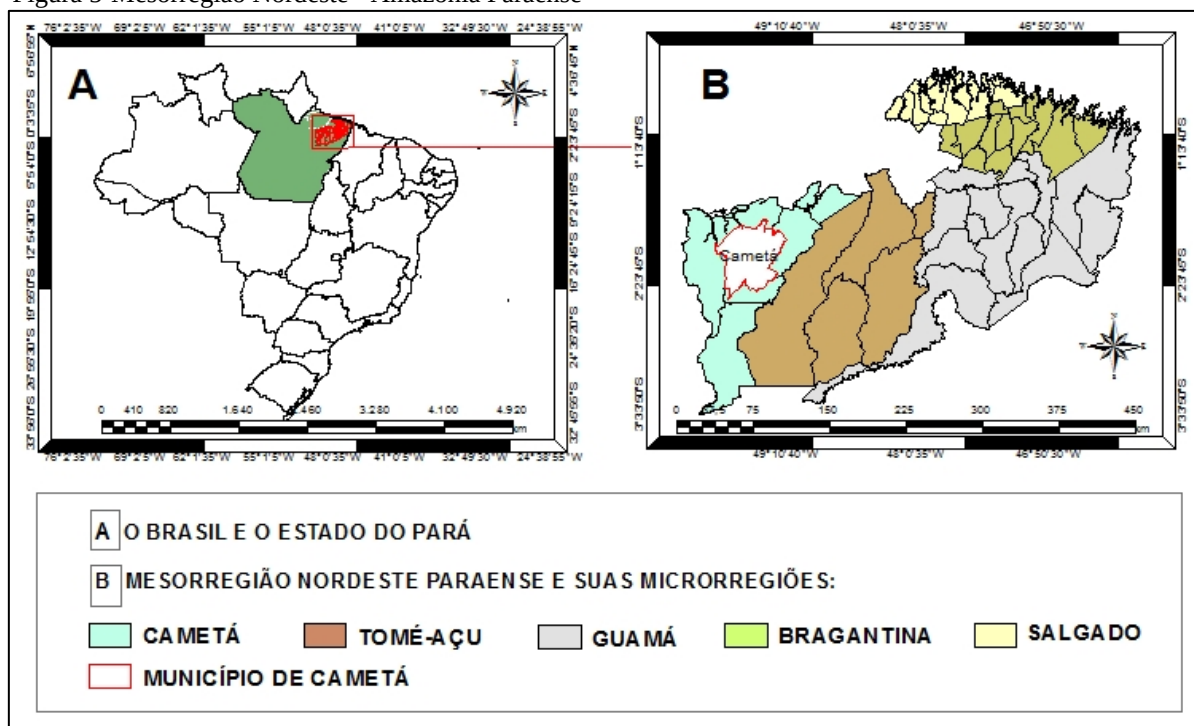
PERÍODO	DETALHES HISTÓRICOS
1617	Início dos trabalhos catequéticos realizado pelo Frei Cristóvão de São José às margens do Rio Tocantins na localidade conhecida como Cametá –Tapera, povoado originário do município.
1633	Doação da área de Cametá ao Sr. Feliciano Coelho de Carvalho, sob a denominação de Vila Viçosa de Santa Cruz de Camutá, cuja demarcação foi reconhecida em 1637.
1637	Local de partida da expedição de Pedro Teixeira para a conquista do Amazonas.
1643 a 1655	Direção espiritual da Vila sob a responsabilidade de Capuchinhos, frades Carmelitas e Jesuítas.
1693 a 1759	Essa responsabilidade foi atribuída aos Capuchos da Piedade.
1754	Incorporação pela Coroa de sua área territorial passando a gozar o status de Vila.
1841	Foi concedido ao município a categoria de Comarca através da Resolução nº 145.
1848	Foi outorgado o reconhecimento do município como cidade.
1853	Durante a Cabanagem o município foi sede do Governo da Província, sendo palco importante do conflito entre portugueses e brasileiros.
1930	Confirmação da condição de Cametá como município, compondo o ordenamento político-administrativo do Estado.
1956	Proposta de fragmentação territorial para a criação de Limoeiro do Ajuru, tornado inconstitucional.
1961	Efetivação do Desmembramento de Limoeiro do Ajuru, para o qual foi concedida a área pertencente ao distrito Joanna Coeli.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de: SEPOF, PARATUR, PMC, 2007.

O município está localizado na mesorregião do Nordeste Paraense e na microrregião de Cametá (Figura 5). Suas coordenadas geográficas são: 2°14'40"S e 49°29'45"W, limitando-se ao Norte com Limoeiro do Ajuru, ao Sul com Mocajuba, ao Leste Igarapé-Miri e a Oeste com Oeiras do Pará (PARATUR, 2012).

O Município apresenta a típica floresta amazônica – a Floresta Ombrófila Densa (Floresta Tropical Pluvial). Esse tipo de floresta é típica das galerias pluviais tropicais. A cobertura vegetal primária - devido à ação humana por mais de três séculos - encontra-se parcialmente alterada, principalmente próximo às estradas. A área é recoberta por Floresta de Várzea e de Terra Firme. Destaca-se a presença de Campinas em algumas porções de terra firme e as ilhas que são verdadeiros pindoramas, graças à abundância de palmeiras miriti e açai.

Figura 5-Mesorregião Nordeste - Amazônia Paraense



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

O Extrativismo Vegetal apresenta grande importância para o desenvolvimento econômico do Município. Nesse sentido, destaca-se a produção do açaí, a extração do palmito, da castanha-do-pará, da madeira em toras e do carvão. Observa-se também a importância que o açaí assumiu na economia nos últimos anos (COSTA et al, 2017). Nota-se ainda que outros produtos extrativistas como andiroba, ucuuba e sernambi foram praticamente abandonados. Já o extrativismo mineral tem na extração da argila um importante subsídio ao setor industrial de Cametá.

No setor comércio verifica-se a expansão e a diversificação dessa atividade com o surgimento de lojas e supermercados, além de outros estabelecimentos comerciais. O intercâmbio comercial fundamenta-se na exportação de açaí, cacau e pimenta-do-reino.

Neste contexto insere-se o Território Quilombola denominado São Benedito de Moiraba. De acordo com a Associação Comunitária Quilombo São Benedito e com o Relatório Técnico de Vistoria Básica da Comunidade Remanescente de Quilombo São Benedito elaborado pelo Instituto de Terras do Pará - ITERPA (2015), o qual trata do levantamento socioeconômico individual e da comunidade e levantamento de perímetro do território da área do quilombo (ITERPA, 2015), o Quilombo São Benedito possui área de 7.515,3614ha, localiza-se às coordenadas de localização geográficas são: Latitude: -2.440211°; Longitude: -49.253479°, onde habitam 348 famílias em cinco comunidades conforme demonstra o Quadro 9.

Quadro 9- Lista das Comunidades que compõem o Território Quilombola São Benedito de Moiraba

COMUNIDADE	QTDD DE FAMÍLIAS	AGRICULTORES EM ATIVIDADE
Vila São Benedito	230	40*
Cabanos	27	27
Aripijó	13	13
Bacuri	30	30
Arimandeua	48	48
Totais	348	158

* Estimativa, segundo informações verbais da secretaria da Associação Quilombo São Benedito.

Fonte: Elaborado pelo Autor, adaptado de ITERPA (2015).

O território situa-se à margem direita do rio Tocantins, cujo acesso pode ocorrer tanto por meio fluvial como pelo rodoviário, através da rodovia PA 151 até a vicinal denominada “ramal da Vila do Carmo”, localizada entre a vila de Carapajó (20 km após essa localidade) e a cidade de Mocajuba, adentrando por essa vicinal mais 12 km até a sede da comunidade quilombola São Benedito (Figura 6). Esse acesso se dá durante o ano todo.

Figura 6- Igreja de São Benedito: ponto central da Comunidade São Benedito



Fonte: Acervo de uma liderança comunitária, 2018.

Do ponto de vista cultural, observa-se um movimento de resistência e de esforço de preservação da cultura negra, especificamente na manifestação cultural denominada Bangue¹⁶ (Figura 7). Vale ressaltar que tanto o Bangue assim como a Festa de Santa Luzia já tiveram forte relação cultural com as atividades agrícolas familiares no território.

Figura 7 – Apresentação de um grupo de Bangue denominado Vermelhão da Cabanagem



Fonte: Autor (2018).

¹⁶ Vide <https://vimeo.com/19434146>.

Importante destacar também que o território está inserido em uma região de paisagens privilegiadas (Figura 8 e Figura 9), e em decorrência disso, faz parte do circuito turístico da região de Cametá (PA). (PARATUR, 2012).

Figura 8- Vista do Rio Tocantins: Trapiche da Comunidade Aripijó



Fonte: Autor (2018).

Figura 9- Ponto turístico bastante frequentado no quilombo



Fonte: Autor (2018).

Sua localização é estratégica por possuir potencial de integração com diversas comunidades e projetos de assentamento existentes entre as centenas de lhas situadas a partir do município de Baião até a foz do Rio Tocantins, especialmente no tocante à formação de profissionais, geração e difusão de conhecimentos e tecnologias para atender a demanda da *Agricultura Familiar* e ações Comunitárias.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA E DOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

3.1.1 Quanto aos objetivos, natureza e abordagem.

Quanto aos objetivos, trata-se de pesquisa Descritiva e Explicativa.

Quanto à natureza, trata-se de Pesquisa Aplicada.

Quanto à abordagem, de natureza Mista (Qualitativa e Quantitativa). As duas abordagens foram utilizadas de forma integrada, conjugadas para atender às questões de ordem teórica e prática da pesquisa, numa perspectiva de complementaridade (MINAYO, 1994), uma vez que desse modo proporcionam a análise de toda complexidade da problemática levantada. Além disso, a abordagem Mista atende à proposição metodológica quanto ao Diagnóstico na perspectiva de Faleiros (1978) uma vez que o processo econômico-social de uma população é interdependente e único. A abordagem Mista permite a aproximação metodológica entre o econômico e o social, o teórico e o prático.

3.1.2 Quanto aos procedimentos técnicos utilizados

3.1.2.1 Pesquisa Bibliográfica

Realizou-se a pesquisa bibliográfica em livros e portais como Google, Google Acadêmico, de periódicos da CAPES, Fórum Brasileiro de Economia Solidária e Secretaria Nacional de Economia Solidária, e Portal Transparência do Governo Federal.

Foram levantados dados e informações a partir de referências teóricas existentes posto que qualquer trabalho científico deve-se iniciar pela pesquisa bibliográfica o que permite ao pesquisador conhecer os avanços ou não, sobre determinado assunto (FONSECA, 2002: LIMA & MIOTO, 2007). Assim, realizou-se a pesquisa em livros considerados clássicos da literatura onde seus autores abordam a temática sob estudo.

3.1.2.2 Pesquisa Documental

Fora realizada também a Pesquisa Documental para se colher evidências sobre as decisões e ações dos agricultores familiares, dos gestores da associação comunitária, consignadas em atas e outros documentos e fotografias (MANZATO & SANTOS, 2008), efetuadas em campo, nas organizações coletivas.

3.1.2.3 Estudo de Caso

A pesquisa consistiu em um estudo de caso. Tal abordagem ocorreu em uma perspectiva interpretativa, procurando-se compreender os fatores que estariam dificultando forma determinante à organização e gestão social do território, centralizada na associação comunitária, na percepção dos gestores e agricultores familiares associados. Através do estudo de caso, procurou-se compreender o mundo do ponto de vista dos participantes, ou dito de outra forma, numa perspectiva pragmática, onde se procura apresentar uma perspectiva global tanto quanto possível completa e coerente do objeto de estudo, do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

3.1.2.4 Pesquisa-Ação

A Pesquisa-Ação transcorreu com a participação dos atores sociais antes mencionados durante todo o processo de criação das Ferramentas de Gestão, conforme passos descritos à seção METODOLOGIA. No âmbito dos estudos científicos e no das interações entre pesquisadores e sujeitos, tal pesquisa possibilita novas construções de conhecimento voltadas para a prática, as quais são apropriadas pelos usuários e validadas no plano científico pelos pesquisadores e profissionais.

A Figura 10 a seguir demonstra o processo metodológico empírico da Pesquisa-Ação.

Figura 10- Movimento circular de compartilhamento, de subjetivação e de participação coletiva da Pesquisa-Ação.



Adaptado de THIOLENT, M. (1997) e HAGUETTE, T.M.F. (2003). Fonte: KOERICH, (et. al., 2009).

A Pesquisa-Ação também é definida como “uma forma de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa consagradas para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática” (TRIPP, 2005, p.447).

Destaca-se o seu perfil pragmático, posto que mesmos sendo pesquisa, distingue-se da pesquisa científica tradicional na medida em que altera o que está sendo pesquisado e nesse processo, é delimitada pelo contexto e pela ética da prática.

Tem caráter intervencionista, deliberativo e em sua pratica, mergulham-se no desconhecido, exigindo julgamentos competentes a respeito, por exemplo, daquilo que provavelmente mais aperfeiçoará em dada situação, de maneira mais eficaz (KUHN, 1970, apud TRIPP, 2005).

Do inter-relacionamento entre pesquisadores e atores no processo de Pesquisa-Ação, associado a um espaço de interlocução resulta uma construção do conhecimento para a qual é necessário apreender a dimensão cultural, as diferenças de linguagens, posturas sociais, percepções e interpretações (THIOLENT & SILVA, 2007, p.95), sendo essa premissa a tônica que norteia todo o processo de construção das ferramentas de gestão e a perspectiva de seu uso por parte dos atores sociais.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

3.2.1 Questionários semiestruturados

A aplicação dos questionários junto aos agricultores familiares fora realizada proporcionalmente à quantidade de famílias das comunidades, em percentual próximo a 50% conforme demonstrado no Quadro 10 a seguir:

Quadro 10 - Questionários Semiestruturados: Agricultores e Total de Entrevistados

Comunidade	Agricultores em Atividade	Total de Entrevistados
Vila São Benedito	40*	23*
Cabanos	27	13
Aripijó	13	7
Bacuri	30	9
Arimandeuá	48	25
Totais	158	77

* Estimativas da AMARQUISB

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2018 a partir de ITERPA (2015).

Foram utilizados questionários semiestruturados (GIL, 2008), constituídos de perguntas abertas e fechadas, ordenadas e estruturadas, divididos em seções e voltados para público-alvo específicos, conforme demonstra o Quadro 11.

Quadro 11 - Questionários Semiestruturados: Objetivos e público-alvo

INSTRUMENTOS/FERRAMENTAS	PÚBLICO-ALVO	QTDD	OBJETIVOS
Diagnóstico Institucional do EES – DIEES (Oliveira, 2011)	Dirigentes da Associação	12	Identificar o que está errado, é inadequado ou insuficiente em seus mais variados âmbitos, a partir dos incômodos reais que os atores organizacionais percebem na realidade da vida da instituição.
Diagnóstico Socioeconômico dos Agricultores Familiares – DSAF (Faleiros, 1978)	Agricultores Familiares	77	Levantamento de necessidades e problemas de grupos sociais bem como as possibilidades de solução, visando-se ao equilíbrio entre necessidades e possibilidades da população.
Caracterização da Atividade Rural - CAR (Wagner et al, 2010).		77	Descrição da estrutura, funcionamento, produção; identificar como se organizam os membros da família e suas atribuições dentro da atividade produtiva familiar (APF); descrição sobre do uso da terra, identificação de culturas e criações existentes, o volume de produção, custo.
Caracterização da Infraestrutura Disponível na Comunidade	-	-	Levantamento

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2018.

Nada obstante, como a quantidade de agricultores existentes em Vila São Benedito foi estimada pela Associação de Moradores e Agricultores Remanescentes de Quilombo São Benedito (AMARQUISB), ainda não constando em seus arquivos os cadastros desses agricultores, optou-se por analisar, neste estudo, os dados dos agricultores conforme quantitativo e localização das famílias, levantados e divulgados formalmente pelo Instituto de Terras do Pará (ITERPA, 2015), através de seu Relatório Técnico de Vistoria Básica da Comunidade Remanescente de Quilombo São Benedito. Os dados levantados em Vila São Benedito foram incorporados, posteriormente, ao Planejamento Estratégico participativo.

Nesse sentido, os elementos discutidos adiante, na seção Resultados e Discussões, correspondem ao seguinte conjunto de famílias conforme se apresenta ao Quadro 12.

Quadro 12 - Questionários Semiestruturados: Agricultores e Total de Entrevistados

Comunidade	Agricultores em Atividade	Total de Entrevistados
Cabanos	27	13
Aripijó	13	7
Bacuri	30	9
Arimandeuá	48	25
Totais	118	54

Fonte: ITERPA (2015).

3.2.2 Grupo Focal

A metodologia foi aplicada em duas ocasiões, em reuniões de diretoria. A mediação foi realizada pelo pesquisador, em virtude da pouca experiência do grupo em práticas metodológicas voltadas para planejamento estratégico. O trabalho de sintetização e registro das conclusões a que chegavam o grupo esteve a cargo do presidente da AMARQUISB - Associação de Moradores e Agricultores Remanescentes de Quilombo São Benedito.

No primeiro momento, foram discutidos elementos relativos ao atendimento às demandas dos associados e a falta de estrutura necessária ao funcionamento da associação, do ponto de vista da gestão social do território; os relacionados ao planejamento estratégico e às condições estruturais e de trabalho na AMARQUISB, na perspectiva de cumprimento de sua Missão Organizacional. Clarificaram-se as prioridades de atendimento aos associados e o perfil de seu público-alvo mais necessitado além dos meios de arrecadação de recursos financeiros e a necessidade de retomada dos contatos relativos às demandas formalizadas e a busca por realização de novas parcerias junta órgãos e instituições públicas e privadas.

No segundo momento, realizou-se a organização dos elementos que emergiram da pesquisa documental, observação em campo e aplicação dos questionários semiestruturados aos agricultores familiares quilombolas em temáticas estratégicas. Foi apresentado o software SIGQUILOMBO, já com o lançamento de todos os dados levantados em banco de dado Microsoft Access, tratados e sistematizados, com a apresentação dos objetivos estratégicos e os elementos que comporão os planos estratégicos a serem formulados juntamente com os agricultores familiares, onde se concluiu pela importância da ferramenta SIGQUILOMBO no apoio à Gestão da AMARQUISB; a necessidade de construção ou disponibilização de espaço para a sede da associação. Nesse sentido, apresentou-se a planta arquitetônica do projeto de construção da sede.

A realização dos Grupos Focais nas duas ocasiões teve por objetivo principal compreender a percepção, apreensão e a ação dos indivíduos participantes em relação aos

assuntos objeto de discussão. A metodologia de aplicação dos Grupos Focais ocorreu na perspectiva de Dias (2000), Backes (et. al., 2011) e Gomes e Ramos (2014).

3.2.3 Matriz S.W.O. T.

Buscou-se roteirizar a discussão na direção de um processo de planejamento participativo, utilizando da ferramenta Matriz S.W.O.T. em contextos de Grupo Focal conforme antes descrito, junto à diretoria da AMARQUISB.

Foram levantadas as oportunidades e ameaças - perceptíveis no ambiente externo – e os pontos fortes e fracos - perceptíveis no ambiente interno.

Em relação ao ambiente interno, considerou-se a organização interna da unidade familiar agrícola, suas táticas de reprodução material, social e biológica e suas relações com a terra, trabalho e produção; a associação, em seus aspectos sociais, tecnológico-estruturais, administrativos, econômicos e financeiros; as comunidades e os processos metodológicos de incorporação das discussões de prioridades elencadas de forma coletiva e inseridas através de suas lideranças representativas atuantes na organização associativa, na perspectiva da autogestão territorial.

Em relação ao ambiente externo observaram-se organização Político-Administrativa do Quilombo; sua relação com seu entorno o Estado e nesse sentido, os desafios e possibilidade enfrentados pela AMARQUISB na defesa dos interesses dos seus associados, inclusive quanto ao acesso às políticas públicas disponíveis.

O método SWOT, sintetizou quatro tipos de análise: forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) (BIEGER & FACCIN, 2015). O resultado da análise encontra-se listados nos Quadros 15 e 16, na seção Resultados e Discussões à frente.

3.2.4 Observação Direta e o Diário de Campo

A técnica da Observação Direta também foi realizada com a utilização de Diário de Campo e com o apoio de gravações de voz do pesquisador e transcrição das reflexões advindas da análise das observações ocorridas.

Tal metodologia se mostrou de grande valia quando da interpretação de fatos observados, uma vez que o *“estabelecimento de relações entre os fatos do dia-a-dia é que fornece os indícios para a solução dos problemas propostos pela ciência”* (GIL, 2002, p. 35). O contato direto do observador com o fenômeno permite-lhe captar detalhes da realidade não detectados nas entrevistas.

Quanto ao **Diário de Campo**, o instrumento consiste no...

[...] registro completo e preciso das observações dos fatos concretos, acontecimentos, relações verificadas, experiências pessoais do profissional/investigador, suas reflexões e comentários. O diário de campo facilita criar o hábito de observar, descrever e refletir com atenção os acontecimentos do dia de trabalho, por essa condição ele é considerado um dos principais instrumentos científicos de observação e registro e ainda, uma importante fonte de informação para uma equipe de trabalho. Os fatos devem ser registrados no diário o quanto antes após o observado para garantir a fidedignidade do que se observa [...] (FALKEMBACH, 1987, p. 20).

Bogdan e Biklen (1994) consideram a possibilidade de realização de dois tipos de análise, a partir da utilização do Diário de Campo: a primeira, descritiva, busca identificar palavras, relacionadas a um local ou pessoa, colocando em evidência as suas ações e conversas observadas. A analítica, constituída a partir de reflexões, preocupações dos pesquisadores, enfatizando sentimentos, problemas, sugestões e suas impressões, bem como suas considerações futuras (AFONSO et. al, 2015).

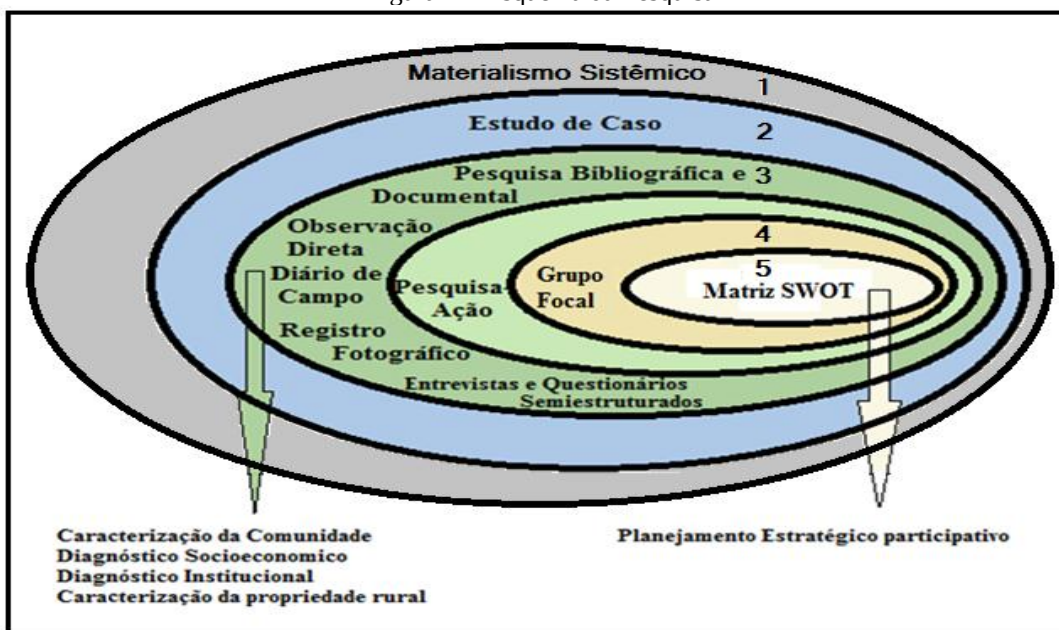
Com efeito, a aplicação das técnicas de Observação Direta e o Diário de Campo permitiram uma investigação em profundidade dos aspectos subjacentes à dinâmica de funcionamento dos EES e dos grupos familiares dos agricultores associados.

3.2.5 Registro Fotográfico

O **Registro Fotográfico** também foi utilizado, nas situações autorizadas pelos entrevistados.

A Figura 11 a seguir demonstra o esquema da pesquisa, em seu universo, no sentido externo para o interno ou do geral para o particular.

Figura 11- Esquema da Pesquisa



Fonte: Elaborado por Lauro Silva, 2018.

3.2.6 Roteiro de coleta de dados e de elaboração das ferramentas de gestão.

A aplicação da metodologia e dos instrumentos de coleta de dados e as informações obtidas serviram de base para a elaboração do Manual de Aplicação de Metodologia de Planejamento Estratégico Participativo (MAMPEP) e do Sistema de Informação Gerencial para Comunidades Quilombolas - SIGQUILOMBO (SIGQ). O MAMPEP e o SIGQ foram construídos em contexto de Pesquisa-Ação, durante o processo de realização do Planejamento Estratégico participativo. Os instrumentos de coleta de dados utilizados para a referida construção foram:

- Caracterização da Infraestrutura Disponível na Comunidade (Levantamento)¹⁷.
- Diagnóstico Institucional¹⁸;
- Diagnóstico Socioeconômico dos Agricultores Familiares¹⁹;
- Caracterização da Atividade Rural²⁰.

No Quadro 13 a seguir descreve-se sucintamente a dinâmica empregada para o planejamento:

Quadro 13 - Resumo dos procedimentos de coleta de dados

ETAPA	Passo	Procedimentos
I	1	- Primeiro contato com a comunidade e suas lideranças; - Elaboração dos roteiros e instrumentos e coletas de dados os quais iriam compor o conjunto de ferramentas de gestão;
	2	Realização de levantamento visando à Caracterização da Infraestrutura Disponível na Comunidade;
	3	- Testes e aplicação final dos instrumentos de coleta de dados;
II	4	No EES, a realização de pesquisa documental e aplicação do questionário referente ao Diagnóstico Institucional aos dirigentes, utilizado como roteiro, em contexto de Grupo Focal;
III	5	- Elaboração do SIG com base nos instrumentos antes mencionados; - Inserção dos dados coletados;
		- Análises e elaboração de tabelas e gráficos para a discussão com os associados;
IV	6	- Condução das discussões para a definição da Missão, Valores e Objetivos Estratégicos junto a AMARQUISB;
		- Elaboração dos Roteiros do Mapa Estratégico e do Plano Estratégico do Território;
		Preparação da apresentação às comunidades dos resultados da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

¹⁷ Disponível no Manual do Usuário do SIGQ em seu apêndice II – Caracterização da Infraestrutura Disponível na Comunidade, página nº422.

¹⁸ Disponível no Manual do Usuário do SIGQ em seu apêndice III – Diagnóstico Institucional, página nº424.

¹⁹ Disponível no Manual do Usuário do SIGQ em seu apêndice IV – Diagnóstico Socioeconômico dos Agricultores Familiares, página nº428.

²⁰ Disponível no Manual do Usuário do SIGQ em seu apêndice V – Caracterização da Atividade Rural, página nº441.

3.2.7 Tratamento e Análise dos Dados Coletados

No tratamento dos dados quantitativos foi utilizada a estatística descritiva, diante da natureza, tipo e características dos dados obtidos, buscando-se sempre o alcance do objetivo da pesquisa. No entendimento de Fávero et. al. (2009), essa estatística tem por objetivo a descrição e sistematização dos dados de uma amostra ou de uma população, para análise posterior.

Os dados qualitativos foram categorizados; realizada a Análise de Conteúdo em Mozzato & Grzybovski (2011); Silva e Fossá (2013); Pinho et. al. (2014) e Cavalcante et. al., (2014).

Em auxílio ao processo de transcrição, categorização, armazenamento e recuperação de dados utilizou-se o Banco de Dados Microsoft Access através do gerenciador SIGQUILOMBO (SIGQ). Para a geração de gráficos e tabelas utilizou-se o SIGQ e a planilha Microsoft Excel.

A discussão e a comparação de dados se deram a partir dos autores que discutem a temática da pesquisa, devidamente referenciados neste trabalho.

O Método Geral escolhido foi o Materialismo Sistêmico (MS). Esse método permite a análise dos fenômenos a partir do Materialismo Histórico Dialético e da Teoria Geral de Sistemas, pois reúne e amplifica o poder analítico, interpretativo e explicativo das duas metodologias, tornando-as ainda mais complexas, sistêmicas, dialéticas e interdisciplinares no tratamento de dados quantitativos e qualitativos de distintas realidades pesquisadas e assim como as aplicações/proposições objetivas desdobradas das caracterizações, análises e tipologias em termos de políticas, projetos e programas concretos (COSTA, 2009).

Tal método geral possibilita clara visão sobre o tipo de energias que são trocadas entre o modelo econômico baseado no Sistema Capitalista e a Economia Solidária, permitindo identificar os caminhos que podem levar à sustentabilidade dos EES, do ponto de vista da gestão (RUTKOWSKI, 2014), sem que estes percam suas características (IGNÁCIO & SOUZA, 2008).

Através do Materialismo Sistêmico é possível compreender o espaço de incidência das forças cibernéticas que colocam em movimento a lógica de acumulação capitalista, que se caracteriza por um conjunto sistêmico totalizante, drenando para suas instancias centrais as riquezas existentes nos países à sua periferia, realizando a troca por suas energias negativas, tais como: desterritorialização dos povos e comunidades tradicionais, violência, pobreza, resíduos e danos ambientais, dentre outros.

Essa compreensão torna-se necessária quando se busca a mudança de uma situação atual em uma futura melhor, almejada pelos agricultores familiares através de seus EES, o que, para isso, torna-se necessária a inserção do empreendimento na organicidade do sistema capitalista.

3.3 UM MODELO DE GESTÃO E SUAS RESPECTIVAS FERRAMENTAS

3.3.1 Um modelo de gestão com base no Método Balanced Scorecard

No decorrer dos últimos quarenta anos, a demanda por novos produtos e serviços e a emergência de novos mercados potencializaram uma grande expansão da economia mundial. Em decorrência disso, a ciência organizacional foi considerada por diversos estudiosos do assunto como a que mais contribuiu para o progresso humano no século XX. O desenvolvimento dessa ciência possibilitou o fortalecimento cognitivo de cada atividade dentro e fora das unidades de trabalho, desde Taylor e Fayol, passando pela administração das relações humanas (décadas de 30 e 40 do século XX) da pesquisa operacional (década de 40), do planejamento estratégico (décadas de 50 a 70), da qualidade total em estilo japonês (início dos anos 1980), da informação e do conhecimento (a partir de meados dos anos 1990); revolucionaram o modo pelo qual os seres humanos organizam seus próprios recursos e aumentam os seus rendimentos (CARDOSO JÚNIOR, 2007).

Nesse sentido, os ativos intangíveis (informação, capacidade de aprendizado organizacional, dentre outros), passam a ser considerados importantes do ponto de vista estratégico por serem geradores de valor para a organização e para os acionistas (KAPLAN & NORTON, 1997; SENGE, 2013).

Na esteira da era da informação e no avanço da utilização da Gestão Estratégica nas organizações voltadas tanto para os ativos tangíveis quanto para os ativos intangíveis, Kaplan & Norton (1997), iniciaram o desenvolvimento da ferramenta denominada BALANCED SCORECARD (BSC) na perspectiva de um sistema de mensuração de resultados, o qual passou a receber contribuições de empresas que já trabalhavam com a experiência em *Scorecard*, voltadas para criação de valor para acionistas e para medidas de produtividade e qualidade.

A partir das constantes contribuições dos usuários daquela ferramenta, foi possível a Kaplan e Norton ampliarem a pesquisa para a aferição do equilíbrio entre objetivos e curto e longo prazos e a ampliação do desempenho da ferramenta para medidas financeiras e não

financeiras; indicadores de tendências (*leading*) e de ocorrências (*lagging*), entre as perspectivas internas e externas de desempenho, daí decorrendo no nome *Balanced*.

O Método baseia-se em quatro perspectivas: *financeira*, *satisfação do cliente*, *processos* e *aprendizado e desenvolvimento*.

A perspectiva *financeira* se constitui em meta finalística, na metodologia BSC. Os objetivos e medidas das outras perspectivas são associadas a uma cadeia de causa e efeito que sensibiliza os resultados financeiros (COSTA & MIRANDA, 2002, pp.1-3). Do ponto de vista dos EES essa perspectiva *financeira* não deixa de ser uma questão chave, mas não ocupa a centralidade das ações do empreendimento, uma vez que a solidariedade é um princípio basilar e a racionalidade produtiva está voltada para a obtenção *de resultados materiais efetivos e ganhos extraeconômicos* (GAIGER, 2009, p. 181). Vale destacar ainda que alguns estudos como os de Ignácio & Souza (2008), Brisolara (2008), e Rutkowski (2016), apontam a necessidade de uma **centralidade no associado e seu grupo familiar** nos processos de operacionalização, gestão e controle de resultados dos EES.

Na perspectiva da *satisfação do cliente* consideram-se as relações comerciais, reclamações, atendimento, pesquisa de satisfação, pesquisa de mercado e fidelização na lógica da excelência do atendimento e na superação das necessidades dos clientes. Nos processos operacionais de um EES, o associado e seu grupo familiar também podem ser equiparados à categoria Cliente, pelas razões anteriormente apresentadas.

A perspectiva de *processos* abrangem melhorias, inovações ou *novidade* no processo produtivo (relativos ao EES e a Unidade Produtiva Familiar), visando à maximização dos fatores de produção disponíveis. Tal maximização deve estar como dito antes, alinhada aos objetivos finalísticos do projeto resiliente e de transformação social que os EES representam (SOUZA FILHO & GUERGEL, 2016). Essa maximização estará voltada para a melhoria dos processos produtivos, a educação cooperativa ou associativa, inserção de tecnologias sociais que contribuam para a melhoria da qualidade de vida dos agricultores familiares, socialização e disseminação de expertises desenvolvidas pelos próprios agricultores, nesse caso estendidas ao desenvolvimento das atividades produtivas no contexto familiar, uma vez que as relações presentes nessas organizações solidárias em muito se diferem das relações capitalistas (SINGER, 2003, 2009; GAIGER, 2009, 2015; RUTKOWSKI, 2016).

A perspectiva de *aprendizado e desenvolvimento* abrangem questões relacionadas ao gerenciamento do conhecimento. Nessa perspectiva incluem-se as parcerias com os Stakeholders (instituições públicas e privadas interessadas no desenvolvimento territorial sustentável das comunidades). Tal perspectiva possibilita a aproximação da educação, ciência,

tecnologia, inovação e *novidade* aos saberes tradicionais dos agricultores familiares num aprendizado de mão dupla (OLIVEIRA, et al, 2011), e a busca por resultados do ponto de vista econômico, financeiro, social, ambiental, político cultural e ecológicos, através da operacionalização autogestionária dos fatores de produção de propriedade dos agricultores familiares, a partir da atuação da Gestão dos EES.

Bem a propósito, Peter Senge (2013) ao analisar a questão do aprendizado e crescimento nas *organizações que aprendem*, considera que a capacidade de alguém produzir com frequência resultados com certa qualidade reside na capacidade da organização proporcionar ambiente propício para um “*ciclo de aprendizado profundo o qual pode tanto reforçar a cultura já existente quanto reforçar a que está se erguendo*”.

O processo torna-se dinâmico, diante da flexibilidade que o método BSC apresenta, onde são inseridas perspectivas e interesse coletivos, podendo o planejamento ser ajustado ou modificado num ritmo que esteja de acordo com as características dos EES e os ambientes onde inseridos, proporcionando visão mais abrangente em relação à condução das ações seguindo a linha de inovação ou *novidade* peculiar ao produto, serviço, método ou ferramenta que se pretenda inserir, conforme os autores do método BSC citam em suas publicações.

Portanto, cada organização pode inserir perspectivas essenciais às ações, traduzindo a visão em objetivos tangíveis valendo destacar que essas perspectivas são como um registro histórico da empresa (BRISOLARA, 2008).

Diante dessas possibilidades, ao se pensar em novas perspectivas que possam ser inseridas na ferramenta BSC do ponto de vista a *agricultura familiar*, é possível levar em consideração no planejamento a multiplicidade de papéis exercidos pelos agricultores familiares nos EES ao qual fazem parte: além de associados, constituem-se também em fornecedores (de produtos e serviços), clientes (de serviços prestados pelo EES: comercialização, capacitação, estrutura, logística e outros, conforme os objetivos sociais que justificam a existência o empreendimento), e proprietários dos EES, ao mesmo tempo em que possuem também a propriedade ou a disponibilidade dos fatores de produção da *agricultura familiar* e são autônomos na gestão desses fatores, os quais são de propriedade do grupo familiar.

Assim resta evidenciada a necessidade estratégica da gestão dos EES que atue no contexto da *agricultura familiar* incluir a ***perspectiva do associado*** em seu planejamento estratégico, uma vez que a conquista, a retenção e a satisfação do associado é uma questão importante para a sustentabilidade do empreendimento. Pesquisas científicas sobre

planejamento estratégico envolvendo a participação democrática dos integrantes da organização, com o uso do BSC, voltado para a *agricultura familiar* e o cooperativismo reforçam a pertinência da inserção dessa dimensão nos planejamentos dos EES (PORTO, 1998; GNÁCIO & SOUZA, 2008; BRISOLARA, 2008).

Portanto, no tocante às complexidades da *agricultura familiar*, na perspectiva do *Associado* podem ser incluídas ações planejadas decorrentes de aspectos levantados no contexto do Planejamento Estratégico, voltadas à dimensão social, envolvendo agricultor e seu grupo familiar. Essa inclusão compreenderia também os fatores políticos, econômicos e culturais (BRISOLARA, 2008) que, em sentido amplo, estão relacionados à dimensão social (FALEIROS, 1978, p. 19). Do mesmo modo podem ser inseridas estratégias voltadas às dimensões Ambiental e Ecológica nas perspectivas de *Processos* e/ou de *Aprendizado e Crescimento* (BRISOLARA, 2008). Nesse aspecto, Rutkowski (2016) aduz:

Ainda que privilegiem os aspectos técnicos e organizacionais, os projetos de EES têm se orientado pelo princípio de indissociabilidade entre dimensões técnicas (ambientais, qualidade, eficiência...), econômicas (geração de renda, redução de custos, mercado...), culturais e sociais (autogestão, cidadania, inclusão social...). A conjugação de critérios técnicos, econômicos e sociais não aparece apenas como princípio orientador dos projetos e ações, mas sim como pressuposto constitutivo dos próprios empreendimentos, que devem ser vistos, assim, como uma nova forma social de produção (LIMA, 2006; GAIGER, 2004, apud RUTKOSKI, 2016).

Também, a perspectiva do *associado* possibilita a inserção de elementos que despertem o interesse de determinados *Stakeholders*, em projetos ou políticas voltados para soluções de questões sociais, econômicas, políticas, culturais, ambientais e ecológicas envolvendo as famílias que se reúnem em torno do EES, uma vez que a permanência desses empreendimentos no mercado depende também de dinâmicas não econômicas (culturais, sociais, afetivas, políticas) que dão sustentação às redes de colaboração e apoio mútuo de entidades diversas bem como de empresas capitalistas, uma vez que nem mesmos nas economias de mercado os agentes ali existentes são exclusivamente mercantis (RUTKOWSKI, 2016).

As conclusões teóricas pontam para a elaboração de um modelo de Gestão Estratégica com o uso do BSC para os EES em quatro perspectivas: *Aprendizado e crescimento*, *Processos*, *Associado* e *Cliente*, onde a perspectiva financeira deixa de ser uma perspectiva e passa a ser **um dos** objetivos estratégicos.

Tal modelo, para ser ajustado à realidade da agricultura familiar, deve compreender as diversas variáveis que lhe são pertinentes, carecendo de reflexões teóricas conforme aqui encetado, já que os autores citados propuseram um modelo voltado para o agronegócio.

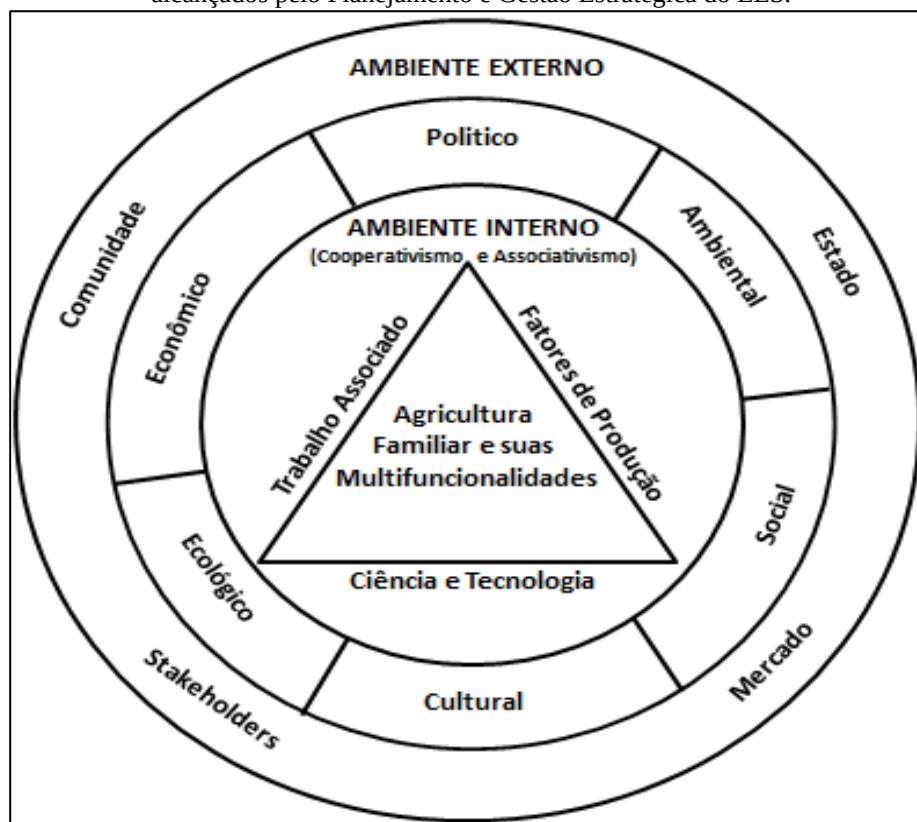
Nos contextos deste estudo, o desafio consistiu em ajustar as potencialidades do BSC para uso dos EES vinculados à associação quilombola, o que necessitou da criação de um Sistema de Informação gerencial (SIG) para apoio à coleta, tratamento e análise das informações levantadas; a definição de instrumentos de coletas de dados que proporcionam o levantamento estruturado de variáveis que possuem relação com as dimensões que compõem as perspectivas antes mencionadas; uma proposta de organograma para os EES quilombolas vinculados à agricultura familiar e um esquema teórico de incubação de EES, a ser utilizado por instituições que atuam no campo de educação, ciência e tecnologia e inovação.

3.3.2 Visão sistêmica do Planejamento Estratégico com base no BSC

As abordagens teóricas aqui utilizadas em Kaplan & Norton (1997 2001, 2006) e a utilização do Materialismo Sistêmico (COSTA, 2009) como Método Geral para a compreensão das realidades vivenciadas pelos atores sociais sujeitos do estudo permitiram a análise e a compreensão das evidências que emergem da pesquisa, reconhecendo a dinâmica da organicidade do sistema capitalista e a possibilidade de inserção no campo da Economia Solidária dos EES de raiz quilombola nessa organicidade utilizando-se do potencial natural do território e da cosmografia quilombola, em uma perspectiva sistêmica.

Essa perspectiva se forma a partir das evidências e dos elementos teórico-metodológicos que emergiram das técnicas de pesquisa e dos instrumentos de coleta de dados utilizados, demonstrando a existência de um movimento sistêmico intraorganicidade capitalista, onde os EES ao inserir-se estariam a eles sujeitos, quando do atendimento da demanda naquele sistema em escala Global para o Local e seu respectivo movimento de resposta ou resiliência, do Local para o Global (ESCOBAR, 2005), conforme pode ser visto na Figura 12.

Figura 12 – Organização sistêmica dos espaços de atuação das unidades produtivas familiares, a serem alcançados pelo Planejamento e Gestão Estratégica do EES.



Fonte: Autor, 2018.

Tal movimento é mediado pela demanda e oferta do excedente de produtos regionais, tradicionais bem como estão associados à cultura e local de origem e aos serviços relacionados à conservação da paisagem, ao turismo, à atividade de artesanato, dentre outros (SÁ, KANASHIRO & LEMOS, 2014; CRUZ & SCHNEIDER, 2010; GARAVELLO, SILVA & SANTOS, 2008; NORONHA, 2015; ESCOBAR, 2005).

Nesta ótica, e relação do EES com as instancias locais ou globais que compõem o ambiente externo ao território perpassam pelas questões sociais, econômicas, políticas, culturais, ambientais e ecológicas e institucionais (mercado, Estado e demais Stakeholders) em dinâmicas que se desenvolvem naquele ambiente, as quais não são suscetíveis de controle por parte do EES, comunidades e agricultores que compõem o território.

Assim sendo, o processo de planejamento estratégico pode ser considerado como metodologia administrativa que permite estabelecer a melhor direção a ser seguida, visando ao alcance ou um maior grau de interação da organização àqueles fatores externos não controláveis (PORTO, 1998; ZIMMERMAN, 2015, OLIVEIRA, 2001; MINTZEMBERG, 2004).

Esses fatores externos são concebidos do ponto de vista do Materialismo Sistêmico como de outras instancias sistêmicas aos quais as organizações estão inseridas, elas mesmas subsistemas de um sistema maior ou sistemas de subsistemas menores.

Dito de outra de outra forma pode-se considerar o território quilombola um sistema composto pelas comunidades, a associação quilombola e os grupos familiares. Um conjunto, sistêmico, inserido em outros compostos por territórios, comunidades, municípios, estados, países até à totalidade de um sistema maior, globalizante, como os sistemas de Estados (ONU) e sistemas de mercados (OMC).

O foco reside então na **gestão dos desafios e oportunidades apresentadas às respectivas instancias sistêmicas, observáveis no espaço de intersecção entre fatores que as interligam**, os quais interferem (positiva ou negativamente), através das trocas de energias, entre as instâncias.

Toda ação efetuada ou sofrida em qualquer parte desse sistema, inevitavelmente repercutirá internamente nos demais (COSTA, 2009). A análise desses fatores sob a perspectiva territorial se apresenta como importante para a compreensão das evidencias que emergem dos processos da pesquisa.

Compreende-se então que a pesquisa se desdobra da seguinte forma:

- a) A compreensão da problemática vivenciada no grupo familiar do agricultor, em relação à saúde, renda, saneamento, trabalho e educação, lazer e cultura, meio ambiente;
- b) A partir dos elementos anteriores, voltada para a compreensão do espaço territorial envolvendo a produção coletiva e a questão étnico-política de acesso às políticas públicas de desenvolvimento territorial;
- c) Voltada para compreensão de como essas problemáticas - socioeconômicas e políticas territoriais - estão inseridas nos processos organizacionais da associação quilombola, a qual vai também exercer o papel de um Empreendimento Econômico Solidário (EES) em sua relação com ambiente externo. O que tem suas imbricações do ponto de vista da relação com o Estado, Mercado, os Stakeholders e a comunidade (local, regional, nacional, global) onde o EES está inserido. Compreende-se então que, do ponto de vista da Gestão Estratégica, a associação, o grupo familiar e a comunidade formam um só *corpus administrativo*.

Tais aspectos demandam uma organização da estrutura e dos processos administrativos de forma a contribuir para a conformidade no uso dessas ferramentas, no que se refere a

coleta de dados e informações que envolvam todo o conjunto operacional desse *Corpus Administrativo*.

Nos processos de construção dos objetivos institucionais (envolvendo os aspectos socioeconômicos e políticos), cada unidade produtiva familiar opera visando ao alcance de objetivos, os quais se tornam comuns entre unidades produtivas e passam a figurar os objetivos das comunidades, as quais são o foco da Gestão Social a cargo da Associação, esta que por sua vez também se configura em um EES, desta forma incorporando todos os elementos anteriores aos objetivos estratégicos organizacionais.

Quanto aos fatores externos à organização, do ponto de vista sistêmico, eles podem ser interpretados, nas visões de Zimmerman (2014), Senge (2013) e Dowbor (1994) a partir de uma definição mais genérica, resultantes dos avanços tecnológicos, os quais proporcionam o surgimento de novas formas de trabalho, modernos meios de comunicação e o surgimento de novos materiais em ritmo acelerado; a capacidade que a humanidade adquiriu de produzir conhecimento em volume superior ao limite de absorção desse mesmo conhecimento; do processo de globalização que proporcionou a internacionalização da economia, gerando novos conjuntos de referências espaciais, culturais e econômicas; a organização e democratização dos espaços urbanos, fazendo surgir novos e relevantes atores e reivindicações, num contexto em que o Estado tem a responsabilidade de defender o interesse coletivo e garantir a equidade na polarização entre ricos e pobres; a reapropriação coletiva do poder via comunicação de massas, livres (internet/redes sociais).

Essa polarização, na atualidade, tem ocorrido de forma mais intensa, como se observa, perpassando por todo esse processo, as dimensões: social, política, cultural, ambiental, econômica, ecológica que regem a sociedade.

Assim, as comunidades quilombolas encontram-se inseridas num contexto sistêmico maior e complexo, exigindo-se que elas se tornem mais adaptativas aos ambientes onde inseridas, a fim de colocarem em movimento seus projetos resilientes de transformação das realidades sociais vivenciadas, uma vez que as organizações e as sociedades estão interligadas aos sistemas naturais que as sustentam (SENGER, 2013), tornando necessária uma avaliação constante da situação atual e uma prospecção de situações futuras desejáveis.

Nesse sentido, Zimmermann (2014) propõe iniciar o processo de planejamento estratégico participativo a partir dos seguintes questionamentos:

1. Onde estamos? Significa saber como se encontra a situação atual da organização, através da análise das variáveis explicativas mais relevantes;

2. Para onde vamos? A partir das variáveis explicativas na situação presente, identifica-se um futuro desejável;
3. Como se chegar lá? Por conseguinte, indicam-se as ações com as quais se pretende promover a transformação na direção almejada.

Com efeito, o planejamento se apresenta de forma sistemática e de constante tomada de decisão cujos efeitos e consequências vislumbram-se numa perspectiva futura e definida.

Assim seguiu-se um roteiro de elaboração do Planejamento Estratégico, participativo, com base no método Balanced Scorecard (NORTON & KAPLAN, 1997).

A Figura 13 demonstra, através de fluxograma, como foi desenvolvido o processo, o qual fora adaptado da perspectiva de Zimmermann (2015), compreendendo em três etapas adiante descritas, na perspectiva de também contribuir para a resposta da questão-problema da pesquisa e para a elaboração dos instrumentos de gestão, enquanto produto da Pesquisa-Ação:

1. Construção de Premissas;
2. Grandes Escolhas;
3. Plano Estratégico

Assim o planejamento se apresenta como um processo sistemático e de constante tomada de decisão, cujos efeitos e consequências atuais visam uma perspectiva futura e definida. No planejamento torna-se importante a possibilidade de visualização de todas as ações, interrelações e interdependências do processo de alcance de objetivos, viáveis e previamente estabelecidos (OLIVEIRA, 2002).

Figura 13 - Ciclos de elaboração do Planejamento Estratégico Participativo



Fonte: Zimmermann (2014).

A descrição do processo metodológico com base no Método Balanced Scorecard seguindo por este estudo na elaboração do Planejamento Estratégico participativo é a mesma que consta no Manual de Aplicação da Metodologia do Planejamento Estratégico em Comunidades Quilombolas, o qual, na condição de Ferramenta de Gestão, encontra-se no **APÊNDICE I – MANUAL DE APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO**.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 O DIAGNÓSTICO – AMBIENTE EXTERNO

4.1.1 Dificuldade de acesso às Políticas Públicas disponíveis

A partir de 1988, as populações quilombolas passam a ter seus direitos constitucionalmente reconhecidos e, em vista disso, o Poder Público se vê diante do desafio de promover a inserção desses povos secularmente esquecidos no planejamento e execução das políticas públicas para que, como sujeito de direitos, possam ser atendidos em suas demandas que lhe são características.

Passados 30 anos da promulgação da Constituição Federal de 1988 e desde a promulgação do Decreto Presidencial 6.261/2007 o Governo Federal busca executar de forma integrada as ações previstas no programa Brasil Quilombola (PBQ) – criado em 2004 - a partir da Agenda Social Quilombola, sob a coordenação da Secretaria Especial de Políticas Públicas de Promoção da Igualdade racial (SEPPIR). As ações do programa estão organizadas em quatro eixos. A seguir, à Tabela 1 listam-se os programas e projetos do PBQ (BRASIL, 2013b, p. 10).

A criação da Agenda Social Quilombola (BRASIL, 2007b) busca essa articulação entre os órgãos executores dos vinte e sete programas e projetos que compõem o rol do Programa Brasil Quilombola – PBQ (BRASIL, 2013b), onde apenas quatro estão voltados especificamente para o Território Quilombola e os vinte e três restantes referem-se a políticas públicas universalizantes, ali incluídas em razão da dificuldade do Estado em efetivar os direitos garantidos constitucionalmente a um contingente populacional estimado em dois milhões de pessoas vivendo em territórios cuja extensão alcança mais de trinta milhões de hectares (ALMEIDA, 2011).

Tabela 1- Programa Brasil Quilombola: quadro das políticas e programas

PROGRAMA BRASIL QUILOMBOLA (PBQ)		
DESCRIÇÃO	BASE LEGAL	D/U *
EIXO I: ACESSO A TERRA - Execução e acompanhamento dos tramites necessários para a certificação e regularização fundiária das áreas de quilombo, que constituem título coletivo de posse das terras tradicionalmente ocupadas.		
Certificação Territorial	CF/1988, Art. 68 ADTC; Decreto 4.887/2003; Portaria 98/2007.	D
Regulamentação Fundiária	Decreto nº 4.887/2003; Instrução Normativa 57/2009/I NCRA.	D
EIXO II: INFRAESTRUTURA E QUALIDADE DE VIDA - Infraestrutura e Qualidade de Vida - Consolidação de mecanismos efetivos para destinação de obras de infraestrutura (saneamento, habitação, eletrificação, comunicação e vias de acesso) e construção de equipamentos sociais destinados a atender as demandas, notadamente as de saúde, e educação e assistência social.		
PAC FUNASA	-	U
Programa Água para Todos	Decreto 7.535, de 26/07/2011-	U
Programa Nacional de Habitação Rural	Lei 11.977, de 07/07/2009	U
Programa Luz para Todos	Decreto 7520/2011	U
Tarifa Social	Lei nº 12.212/2010, e Decreto nº 7.583/2011.	U
EIXO III: DESENVOLVIMENTO LOCAL E INCLUSÃO PRODUTIVA - Inclusão Produtiva e Desenvolvimento Local - Apoio ao desenvolvimento produtivo local e autonomia econômica, baseado na identidade cultural e nos recursos naturais presentes no território, visando à sustentabilidade ambiental, social, cultural, econômica e política das comunidades.		
Declaração de Aptidão ao PRONAF – DAP	Portaria nº 24, de 29 de maio de 2009; Portaria nº 12, de 14 de maio de 2010.	U
Programa Cisternas	Lei 12.873, de 24/10/2013	U
Segurança Alimentar e Nutricional	Lei 11.346, de 15/09/2006; Decreto 7.272, de 25/08/2010.	U
Programa de Aquisição de Alimentos – PAA	Lei nº. 10.696, de 2 de julho de 2003; 2. Decreto nº. 4.772, de 02 de julho de 2003; alterado pelo Decreto nº. 5.873, de 15 de agosto de 2006.	U
Assistência Técnica e Inclusão Rural Quilombola – ATER	-	U
Selo Quilombos do Brasil	Portaria SEPPIR nº 22 de 14 de abril de 2010; Portaria MDA e SEPPIR nº 7, de 13 de janeiro de 2013.	D
Programa Brasil Local - Economia Solidária	Decreto 8.163, 20/12/2013; Lei nº 9.867, 10/11/1999.	U
EIXO IV: DIREITOS E CIDADANIA - Direitos e Cidadania - Fomento de iniciativas de garantia de direitos promovidas por diferentes órgãos públicos e organizações da sociedade civil, junto às comunidades quilombolas considerando critérios de situação de difícil acesso, impacto por grandes obras, em conflitos agrários, sem acesso à água e/ou energia elétrica e sem escola.		
Construção de Escola Quilombola – Escolas do Campo	Decreto 7.352 de 04/11/2010; Resolução CEB/MEC 08, de 20/12/2012.	U
Programa Nacional do Livro Didático – PNLD	Decreto 7.084, de 27/01/2010	U
Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE	Lei 11.947, de 16/06/2009	U
Procampo	Decreto 7.352 de 04/11/2010	U
Educação quilombola	Resolução CEB/MEC 08, de 20/12/2012	D
Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE	Constituição Federal, arts. 205 e 208; Portaria Interministerial MEC/MS nº 1010, de 08 de maio de 2006; Resolução CD/FNDE nº 38, de 16 de julho de 2009; LEI Nº 11.947.	U
Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – PRONATEC	Lei 12.513, de 26/10/2011	U
Programa Bolsa Família – PBF	Lei 10.836, de 09/01/2004	U
Busca Ativa – CADÚNICO	-	U
Programa Saúde da Família – PSF	Portaria nº 90/GM/MS, de 17/01/2008	U
Programa Saúde Bucal – PSB	Portaria nº 90/GM/MS, de 17/01/2008	U
Telecentro – BR	Decreto 6.991 de 27/10/2009	U
Rádios Comunitárias	Lei 9.612, de 19/02/1998	U
Documentação básica e registro civil	Decreto 6.289, de 06/12/2007	U

* D: Políticas direcionadas às comunidades quilombolas; U: políticas universalizantes.

Fonte: Adaptado de Brasil (2013b, p. 20-61).

Diante disso, a situação de vulnerabilidade social vivenciada pela maioria das comunidades quilombolas no Brasil (SARDINHA, et al, 2014) e a dificuldade de acesso

àquelas políticas públicas levantam “dúvidas sobre a capacidade do Estado ser o gestor da cidadania e o ordenador do espaço territorial” quilombola (LEITE, 2008, pp. 975-976).

Almeida (2011) considera que se abre a oportunidade para que, diante das dificuldades, medidas compensatórias sejam necessárias, na lógica do “fazer o que é possível”. Em decorrência disso, as populações quilombolas tornam-se “beneficiárias” de programas, projetos e planos governamentais voltados para populações “pobres”, “carentes”, de “baixa renda”, numa perspectiva diferente da preconizada pelo Art. 68 do Ato das Disposições Transitórias da Constituição Federal de 1988 (ADTC).

Assim, os quilombos passaram a ser submetidos aos ditames gerais destas políticas que priorizam a iniciativa individual em detrimento do grupo ou da etnia, cuja perspectiva tem similaridade com a ideia preconizada pelo PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento) para quem “a pobreza mundial se combate com o multiculturalismo, expresso por políticas afirmativas”.

Assim, Quilombola torna-se assim um atributo que funciona como “agravante da condição de ‘pobre’” (ALMEIDA, 2011, p. 145) e, nessa lógica, abre-se espaço para ações mitigatórias, em prejuízo do acesso integral dessas comunidades às políticas públicas elencadas no PBQ.

Confirmando o pensamento de Almeida (2011), dados divulgados por Brasil (2013b, p.07) dão conta de que o PBQ tem contribuído de forma determinante para o alcance dos objetivos do **Plano Brasil sem Miséria**, do qual as comunidades quilombolas são público alvo, uma vez que 74,7% de famílias quilombolas encontram-se na faixa de extrema pobreza, e 24,81% não sabem ler. Além disso, 64 mil famílias quilombolas ou 79,78% do total são beneficiárias do Programa Bolsa Família (BRASIL, 2013b, pp. 8-9).

Nessa direção também apontam os estudos realizados por Sardinha (et al, 2014, pp. 44-137): no Brasil, 55% dos adultos e 41% dos adolescentes e crianças quilombolas estão em situação de vulnerabilidade social. Na mesorregião Nordeste paraense, foco principal deste estudo, esses números saltam para 62,7% de adultos e 43% das crianças vivendo nessa situação.

A pesquisa, realizada em 2011, envolveu 55 municípios de 14 estados e 169 comunidades que receberam a titulação coletiva de suas terras entre os anos de 2005 a 2009, localizadas em 97 territórios quilombolas, onde vivem 40.555 pessoas em 9.191 domicílios. Importante ressaltar que do total de comunidades pesquisadas, 63% localizam-se no Bioma Amazônico.

Os dados oficiais divulgados relativos ao planejamento e à avaliação do alcance dessas políticas (BRASIL, 2012; 2013b; 2013c) demonstram que os resultados alcançados têm sido incipientes para a superação das realidades excludentes vivenciadas.

As ações denotam uma percepção governamental da problemática quilombola perpassando na prática e de forma mais frequente pelos aspectos políticos-institucionais da questão, não se percebendo, a partir dessas fontes, a busca de soluções dos problemas ali levantados do ponto de vista etnorracial.

A propósito, um grave indicador dessa necessidade se observa a partir dos relatos dos agricultores, a respeito da presença frequente de pessoas oportunistas, que têm acenado com a perspectiva de acesso de políticas públicas sociais e produtivas, a exemplo de financiamentos bancários e ao Programa Minha Casa, Minha Vida, tendo como resultado final a lesão financeiras dos comunitários, os quais que, de boa fé e levados por grande necessidade, acreditaram na possibilidade de realização de seus sonhos.

Tal condição, a boa fé, também é resultante, segundo a avaliação de alguns comunitários, da falta de conhecimento e expertise no trato dos assuntos dessas naturezas quanto aos caminhos formais que tanto a população quanto a associação necessitam empreender para acesso a esses recursos.

Como as políticas públicas de desenvolvimento territorial apontam para a importância de se promover também o desenvolvimento dos territórios étnicos (BRASIL, 2014), diante dos desafios que se, como visto, se apresenta trata desta questão, conclui-se que há necessidade de se pensar em um modelo de Gestão Social para o Território Quilombola que favoreça a articulação e a organização social também em torno de setores governamentais, iniciativa privada e demais atores da sociedade civil organizada (BONNAL, CAZELA & DELGADO, 2012).

Nesse sentido é possível se pensar no envolvimento também de instituições que promovem a Educação, Ciência, Tecnologia que possam atuar voltadas para a solução de problemáticas territoriais, através da incubação de empreendimentos econômicos solidários (LECA, GOND & CRUZ, 2014). Nesses casos, os órgãos governamentais e as ONG's devem ser considerados *Stakeholders*, ou seja, interessados no desenvolvimento territorial (ZIMERMAN, 2014, PORTO, 1998). Tais aspectos foram considerados no modelo de Gestão Social e Territorial desenvolvido por este estudo.

Assim, através da interdisciplinaridade da Economia Solidária, abrem-se oportunidades de articulações dessas parcerias - formalizáveis entre essas instâncias - inclusive através das políticas e programas sociais já existentes, a exemplo do Programa Brasil Quilombola.

O Programa Brasil Quilombola – PBQ (BRASIL, 2013b) teve entre seus objetivos gerais, a promoção da Agroecologia nos territórios, onde, como estratégia, está prevista a busca pela racionalização do uso dos recursos naturais com destaque às práticas agroecológicas e a construção de políticas públicas e de rede de apoio gerencial, tecnológico e mercadológico às estruturas produtivas quilombolas, nesse aspecto indo além da lógica das estruturas alternativa de ocupação e trabalho (ARRUTI, 2009).

O PBQ evidencia a importância da utilização de modelo de gestão social e territorial já mencionado, na perspectiva de possibilitar, através da associação que representa o território, o acesso dos agricultores familiares, sua prole, demandar, através de sua associação, de forma articulada, a execução das políticas públicas voltadas para essas comunidades.

4.1.2 O baixo nível de acesso aos recursos públicos destinados à Economia Solidária

Para um melhor entendimento da dificuldade que as comunidades quilombolas enfrentam em acessar recursos públicos, apresenta-se a seguir dados relativos à aplicação de recursos públicos da Política Pública de Economia Solidária no Brasil.

Foram analisados 267 convênios, celebrados entre 01.01.1996 e 31.07.2016, cujas informações estão disponíveis para acesso no Portal da Transparência do Governo Federal²¹.

Os elementos extraídos através dessa pesquisa possibilitam compreender as estratégias colocadas em prática pelo Governo Federal, através de convênios firmados pelo Ministério do Trabalho/Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), conforme se verifica às Tabelas 2 e 3 a seguir:

Assim, a Tabela 2 demonstra que, do total dos recursos liberados através de convênios, (R\$-365,5 milhões), observou-se uma forte concentração na aplicação de recursos (80,14%: R\$-292,9 milhões), distribuídos entre em atividade de reciclagem (26,15%; item 01) e de sustentação das estratégias de expansão da base de EES (53,99%; itens 02, 03, 04 e 08).

Destaca-se o fato de que, no período pesquisado, observou-se que, marcadamente, as aplicações dos recursos ocorreram em âmbito urbano, onde foram investidos 96,36% dos recursos (R\$-352,2 milhões), em ações que não incluíram os EES vinculados à principal atividade econômica das populações rurais tradicionais: a agricultura familiar, embora, segundo a SENAES esse setor abrigue, juntamente com o a atividade Artesanato, 73% dos EES existentes no Brasil, como visto anteriormente.

²¹Ver em:

<<http://www.portaltransparencia.gov.br/convenios/ConveniosListaEstados.asp?UF=&Estado=&CodMunicipio=&Municipio=undefined&CodOrgao=40000&Orgao=MINISTERIO+DO+TRABALHO&TipoConsulta=1&Periodo=>>. Acesso em: 10. Set 2016.

Tabela 2- Aplicação de recurso público da Economia Solidaria conveniados entre 01.01.1996 e 01.07.2016

Item	Objetivos dos Convênios (Categorias)	R\$-Conveniado	R\$-Liberado	%
01	Reciclagem	176.885.952,44	95.571.323,78	26,15
02	Redes de atuação da Ecosol, Assistência técnica, Consultoria, Assessoria, Capacitação	111.184.401,25	89.784.084,44	24,56
03	Mapeamento, Diagnóstico, Organização, Desenvolvimento Local e Territorial	94.285.345,73	70.168.328,89	19,20
04	Incubação de empreendimentos	37.734.933,27	28.157.714,03	7,70
05	Fundos solidários, Banco comunitário, Crédito, Finanças	29.241.939,00	28.056.604,00	7,68
06	Prevenção a violência	27.079.846,88	25.725.151,19	7,04
07	Agricultura familiar (capacitação, certificação, crédito, comercialização, incubação, renda)	10.062.384,97	9.447.830,63	2,58
08	Estruturação e Organização de Espaços Institucionais, Públicos e Culturais da Ecosol	13.797.047,69	9.253.688,66	2,53
09	Risco social e econômico (Situação de rua, egressos sistema prisional, vulnerab. Social)	7.205.716,13	5.512.825,47	1,51
10	Rural (reforma agrária, organização de feiras)	4.185.299,00	2.250.148,03	0,62
11	Quilombolas	1.599.576,00	1.599.576,00	0,44
		513.262.442,34	365.527.275,11	100,00

Fonte: Portal da Transparência (2016), elaborado pelo autor, 2018.

Consequentemente, verifica-se que apenas os relativos aos itens 07, 10 e 11 (3,64%) – os recursos foram aplicados na agricultura familiar e 0,44 % em EES de raízes quilombolas.

À Tabela 03 a seguir observa-se a aplicação desses valores:

Tabela 3 - Aplicação de recursos públicos da Economia Solidaria na Agricultura Familiar entre 01.01.1996 e 01.07.2016

Item	Agricultura Familiar (Detalhamento)	R\$-Conveniado	R\$-Liberado	%
01	Cooperativa de Crédito	1.957.249,00	1.957.249,00	0,54
02	Fortalecimento da Rede	1.708.856,00	1.708.856,00	0,47
03	Situação de vulnerabilidade social	1.879.935,09	1.601.265,09	0,44
04	Organização da cadeia produtiva	1.238.350,00	1.238.350,00	0,34
05	Certificação para a ECOSOL	1.185.240,00	1.185.240,00	0,32
06	Capacitação, apoio técnico-gerencial	1.262.754,88	1.010.203,88	0,28
07	Comercialização PAA e PNAE	280.000,00	280.000,00	0,08
08	Incubação (Ciência, Tecnologia e Inovação)	350.000,00	266.666,66	0,07
09	Geração e manutenção de postos de trabalho	200.000,00	200.000,00	0,05
		10.062.384,97	9.447.830,63	2,58

Fonte: Portal da Transparência (2016), elaborado pelo autor, 2018.

Analisando as estratégias governamentais de aplicação desses recursos, a partir do Materialismo Sistêmico (COSTA, 2009), observa-se que esses recursos foram aplicados em sua maior monta, para a mitigação dos efeitos das energias negativas trocadas pelo sistema capitalista, utilizando-se de sua organicidade, sistêmica, junto à sua periferia.

Tais energias negativas se transformam em insumos que impulsionam as ações de Economia Solidária (reciclagem, desemprego, violência, degradação ambiental, dentre outros), constatados através da descrição dos objetivos de cada convênio firmado com a SENAES.

Essas evidências ampliam a compreensão sobre as causas do ressurgimento de ações calcadas no associativismo ou cooperativismo, historicamente, sempre em épocas de crises do Sistema Capitalista, demonstrando a necessidade de se ampliar, por outro lado, os estudos sobre Economia Solidária em contextos produtivos em âmbito rural onde se localizam grande contingente de populações tradicionais, que possuem a posse coletiva de suas terras e praticam o trabalho associado em contextos de autogestão.

Os EES vinculados à agricultura família são resilientes e conseqüentemente responsáveis pelas estatísticas positivas que têm contribuído para a sustentação da própria Política de Economia Solidária no Brasil, embora eles não tenham ainda recebido atenção devida do governo quanto ao acesso aos recursos dessa política, como se pode concluir.

Por outro lado tem reforçada a necessidade da organização social das comunidades tradicionais, em especial as comunidades quilombolas no sentido de se qualificarem para a disputa por maiores fatias desses recursos públicos os quais estão também a elas direcionados.

As evidências sinalizam para a necessidade de o Governo Federal rever suas estratégias de aplicação desses recursos, dando maior atenção aos estabelecimentos organizados por agricultores familiares, uma vez que a maioria absoluta dos EES está vinculada a esse setor.

4.1.3 Incipientes níveis de inserção das comunidades no campo da Economia Solidária

Conseqüentemente, esses baixos níveis de acesso a políticas sociais e produtivas em comunidades quilombolas contribuem para a situação que se apresenta a seguir.

O quadro nacional dos EES de raiz quilombola (a partir da autodenominação dos estabelecimentos constantes do Catálogo Nacional de Produtos e Serviços divulgados por aquela instituição²²), existentes no Brasil demonstra a inexpressividade daqueles níveis de inserção.

Os dados divulgados pelo FBES estão organizados conforme Tabela 4.

²² Fonte: Elaborado pelo autor, extraído de: http://www.fbes.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=61&Itemid=57. Acesso: 14. Jun 2016.

Tabela 4 - Levantamento dos EES Quilombolas e Demais, a partir do Catálogo de Produtos e Serviços do Portal da FBES.

Item	1	2	3	4	5	6	7	8
Item	Regiões	UF	EES Quilombolas			Não Quilombolas		
			Qtdd	(%) da região/País	(%) País	Qtdd	(%) da região/País	% País
1	NORTE	AC	-	-	0,03	533	20,7	11,95
2		AM	-	-		456	17,7	
3		AP	1	14,3		150	5,8	
4		RO	-	-		125	4,8	
5		RR	-	-		288	11,2	
6		PA	6	85,7		568	22,0	
7		TO	-	-		459	17,8	
8		TOTAL	7	7,61	0,03	2.579	12,00	11,95
9	NORDESTE	MA	9	23,7	0,18	775	8,3	43,35
10		PI	4	10,5		1.463	15,6	
11		CE	1	2,6		1.817	19,4	
12		RN	1	2,6		810	8,7	
13		PB	-	-		664	7,1	
14		PE	8	21,1		1.512	16,2	
15		AL	8	21,1		271	2,9	
16		SE	2	5,3		443	4,7	
17		BA	5	13,2		1.599	17,1	
18		TOTAL	38	41,30	0,18	9.354	43,53	43,35
19	SUDESTE	MG	7	43,8	0,07	1.218	31,6	17,87
20		ES	-	-		517	13,4	
21		RJ	4	25		1.331	34,5	
22		SP	5	31,3		791	20,5	
23		TOTAL	16	17,39	0,07	3.857	17,95	17,87
24	SUL	PR	5	25	0,09	796	22,6	16,34
25		SC	5	25		675	19,1	
26		RS	10	50		2.054	58,3	
27		TOTAL	20	21,74	0,09	3.525	16,41	16,34
28	CENTRO OESTE	MS	2	18,2	0,05	335	15,4	10,07
29		MT	5	45,5		733	33,7	
30		GO	4	36,4		726	33,4	
31		DF	-	-		378	17,4	
32		TOTAL	11	11,96	0,05	2.172	10,11	10,07
33	TOTAL GERAL		92	100,00	0,43	21.487	100,00	99,57

Fonte: Elaborado pelo autor, extraído de http://www.fbes.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=61&Itemid=57. Acesso: 14. Jun 2016.

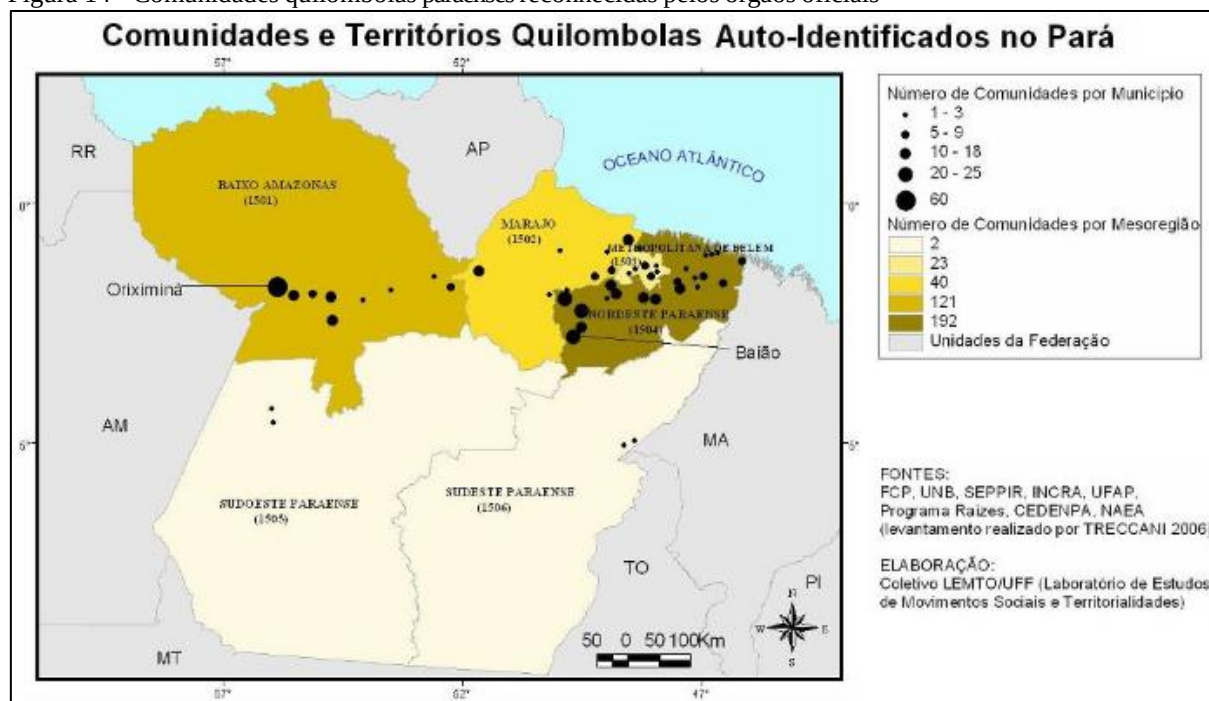
Foram identificados 21.579 EES, dentre quais apenas 92 são de raiz quilombola (0,43%). Os demais, não quilombolas, representam 21.487 (99,57%) do total.

Percebe-se, portanto, que a estratégia institucional de articulação entre setores governamentais (BRASIL, 2007a; BRASIL, 2007b; 2013b) visando-se ao acesso das comunidades às políticas públicas voltadas para o território (ALMEIDA, 2011) na prática não surtiu o efeito esperado.

As ações governamentais nesse sentido foram ineficazes para reversão das situações de exclusão social apontada por Sardinha (et al, 2014), cujos reflexos se observa nos inexpressivos índices de inserção dos territórios no campo da economia solidária e na reversão das excludentes vivenciadas.

No que concerne ao estado do Pará, chama à atenção o grau de exclusão dessas populações onde se verificam apenas seis EES de raiz quilombola (vide Tabela 4, anterior), uma vez que trabalhos científicos realizados por diversas instituições dentre elas a Universidade Federal do Pará (UFPA) indicam a existência de mais de quatrocentas comunidades de remanescentes de quilombos (ITERPA, 2009), onde 192 são reconhecidas pela Fundação Palmares, concentradas em seu maior número na mesorregião Nordeste paraense e em menor número, no Oeste do Pará, respectivamente, próximas às bacias hidrográficas amazônica e Araguaia-Tocantins, conforme Figura 14.

Figura 14 - Comunidades quilombolas paraenses reconhecidas pelos órgãos oficiais



Fonte: FCP; UNB; SEPIR; INCRA; UFAP; Programa Raízes; CODENPA & NAEA, 2006.

A situação ainda é mais preocupante quando se analisa o quadro nacional, quando se observa que, nada obstante os indicadores relativos à baixa inserção dos territórios no estado

do Pará, este Estado figura entre os quatro primeiros estados da Federação com maior incidência de emissão de títulos de terras quilombolas do Brasil: 60,5%, seguido pelo Maranhão com 15,4% e os estados do Piauí e São Paulo, com 3,7%, respectivamente, vindo em seguida outros estados com níveis de emissão mais abaixo (REGO & CASTRO, 2011, p.137). Das 11.991 famílias que vivem em territórios titulados em todo Brasil, 5.529 ou 46,11% localizam-se no estado do Pará (BRASIL, 2012, p.17).

Mesmo frente a esses indicadores, o Pará se apresenta como a Unidade da Federação com o menor índice de inclusão dentre as populações quilombolas no Brasil (7,61%, vide Tabela 4, anterior) no campo da Economia Solidária, confirmando assim a importância da realização de trabalhos científicos para desvendar os fatores que estariam dificultando de forma determinante o ingresso dessas comunidades quilombolas na dinâmica da economia solidária.

4.2 O DIAGNÓSTICO – AMBIENTE INTERNO

4.2.1 Caracterização Sociohistórica do território

A partir de 1613, a região Tocantina começou a ser frequentada por exploradores franceses, dentre os quais Daniel de La Touche, que percorreu o rio Tocantins até o ponto onde se localizava a Cachoeira do Itaboca (hoje submersa pelo lago da Usina Hidrelétrica de Tucuruí). Percebendo o interesse de outros exploradores, a região passou a ser alvo de colonizadores portugueses (MOURA, 1989; POMPEU, 2012).

Nesse sentido a igreja católica exerceu a tarefa de catequização, favorecendo a colonização da região, a exploração do potencial natural e a escravização de sua população originária – os indígenas – e depois o negro, provindo do continente Africano.

Do trabalho que a Igreja Católica desempenhara, ao aglutinar os índios Camutá, surge em 1635, a Vila Camutá, dando origem à atual cidade de Cametá (PA), ponto de partida para a referida colonização e exploração da região.

A colonização e exploração do potencial da região ocorrem de forma intensa. À razão de dois séculos, surgem grandes propriedades, em poder de latifundiários, que, através de mão-de-obra escrava prosperam com o cultivo de mandioca, milho, arroz, café e cacau, extração do óleo de copaíba, azeite de andiroba e látex, dentre outros (POMPEU, 2012; MOURA, 1989).

Ao mesmo tempo, observava-se a movimentação do comércio de seres humanos:

“(...) por todo esse tempo, atravessavam a região os bandos de colonos que iam rio acima para o resgate dos índios, escravizando-os e vindo a vendê-los em Cametá ou Belém.” (MOURA 1986).

“Habitaõ esta Villa e seu Termo 8\$068 visinhos e 1\$382 escravos (...)”. (BAENA, 1839).

O modo de produção escravista se expande por toda a região Tocantina. Surge a economia canavieira que vem dar um impulso econômico maior à região, onde os agentes econômicos mais capitalizados fundam seus engenhos. Desta forma sugem os três principais: em Cametá; Curuçambaba Carapajó (POMPEU, 2012), estes dois últimos localizadas no entorno do atual distrito de Moiraba, onde se localiza o Quilombo São Benedito.

Inácio Moura (1989) destaca um ponto extremante importante para a compreensão do objeto deste estudo - quando se observa na atualidade as mesmas características culturais – em relação à organização familiar: mesmo diante da produção de riquezas a vila de Cametá não prosperava, porque a população espalhara-se em muitas localidades, formadas por laços familiares ou de dependência econômico-financeira ou doméstica:

[...] os pais são carinhosos para com seus filhos, os quais consentem-se casarem com a condição de virem morar na mesma casa, ou de fazerem uma ao pé, para a residência da nova família, o que deu origem às pequenas povoações que existem por toda parte[...] (MOURA, 1989).

O autor revela ainda que, diante dessa característica da população e aproveitando-se do avanço tecnológico ocorrido no sistema de navegação fluvial com a inserção do barco a vapor e pela facilidade desses veículos aportarem em qualquer local às margens do rio Tocantins, surgem pontos de comércio por todos os furos, igarapés e ilhas, facilitando as operações de compra e venda da produção agrícola e do extrativismo provindos do interior da região, diminuindo por consequência o contato com a antiga sede.

A prática do comércio se desenvolve em um sistema conhecido como aviamento. O dono de estabelecimento comercial fornecia mercadorias a preços superfaturados a seus clientes, que lhe pagavam com produtos agrícolas e os extraídos da floresta. Esses clientes sempre ficavam em dívida com os comerciantes.

Quando a dívida se tornava impagável, era negociado um acerto de contas, tendo o devedor que ceder parte de suas terras como garantia da dívida ao fornecedor. Essa garantia de dívida se transformaria depois em posse e propriedade do bem garantidor, em favor do comerciante.

Nesse contexto sociohistórico surge a comunidade Vila São Benedito de Moirada, localizada às margens do rio Tocantins, sede do território quilombola. Origina-se de uma

povoação anterior, denominada São Benedito, localizada no interior de uma fazenda produtora de borracha, café e cacau e de outros itens oriundos do extrativismo florestal.

Ainda na condição de povoado, dois irmãos conhecidos como João Pinto Cotta e Isidoro Pinto Cotta, comerciantes e aventureiros, de origem incerta, chegam à região, atraídos pelos resultados econômicos da produção de café, ocorrida entre 1850 e 1870. Isidoro Cotta casa-se com a viúva proprietária da fazenda onde se localiza o povoado e a partir de então os irmãos Cotta intensificam a exploração das terras, alagando seus domínios territoriais, além de ampliar a prática do comércio do tipo aviamento (COTA, 2018).

A presença dessa família também é relatada por Moura (1989). O autor, em 1896, encontra os irmãos Cotta, os “fundadores da vila”, segundo a versão oficial. Porém o autor salienta que o povoado é muito anterior à chegada da família Cotta e que os irmãos Cotta ali chegaram e estabeleceram residência na segunda metade do século XIX, tendo-se sob seu domínio muitos escravos, seringais e cacauais por toda a região.

Essas propriedades lhes possibilitaram vida confortável e até faustosa mesmo após fim da escravatura, dando-lhe também poder político e grande influência na região (COTA, 2018).

Pompeu (2002, p.31) relata que a influência do já então Tenente Coronel João Antonio Pinto Cotta foi determinante para que o povoado fosse elevado a categoria de Vila, em 1896, através da Lei 422, de 16/07/1896 e Decreto 273, de 25/07/1896, sob o nome de Vila São Benedito, tornando-se o segundo povoado a se transformar em distrito de Cametá. Na época a Vila, próspera, rodeava-se de grandes plantadores de cacau.

Em vista disso, a vila centralizava toda a vida social da região. As grandes celebrações eram as festas do Espírito Santo, Coração de Jesus, São Benedito, mês mariano (maio), festas juninas, Páscoa, Natal. Essas datas, além de aniversários, batizados e casamentos eram celebrados com grande pompa e circunstância (MOURA 1989).

Quando perguntados por Moura sobre suas origens, os Cotta afirmavam que “eram descendentes de portugueses (Cotta), Italianos (Pantoja); espanhóis (Garcia)”.

Os negros se apresentavam retraídos ao pesquisador. A própria expressão – “negro” – era recebida com acanhamento. A conversação somente avança quando o autor fala de suas raízes negras (avós, tios, irmãos e primos).

Com a abolição da escravatura, os negros, agora ex-escravos dos Cotta, são formalmente considerados livres. Porém, como a imensa maioria não possuía condições sociais nem materiais de reproduzirem suas existências longe da Casa Grande, muitos acabaram por permanecer nos locais onde viviam:

José Tocantins, que morou na Casa Grande até sua morte nos anos 1950, contava: ‘Eu era menino quando chegou a notícia da libertação dos escravos. Então o velho João Pinto chamou todos os escravos e disse que eles estavam livres daí em diante. Mas quem quisesse ficar podia. Eu, Eulália, Alexandra, Liberata, Felícia e outros foram ficando até por não termos para onde ir. Essas duas começaram a filhar logo depois. Liberata recebeu um terreno, localizado atrás da casa grande, onde foi morar com os filhos’. Essa casa foi depois herdada por sua filha Mundica que permaneceu solteira a vida toda. Antes de casar-se, Quelé teve dois filhos com Felícia (Benedita Santana e Antônia), que jamais morou fora da Casa Grande. (COTA, 2018).

Assim, embora alguns mocambos tenham-se formado no entorno da região de lavouras canavieiras, nas bacias do Capim, em Moju, Igarapé-Miri e região Tocantina (SALLES, 1971:230-231), as evidências levam à conclusão de que o Quilombo São Benedito se originou do fenômeno denominado por Almeida (2011) como “*aquilombamento da casa grande*” quando o grande latifundiário, não podendo mais dispor de mão-de-obra escrava, propõe a permanência destes na propriedade, em troca de terra e locais para laborar e sobreviver, mantendo-se, no entanto, o regime de servidão nas relações interpessoais entre proprietários, ex-escravos e entre ambas as descendências.

Cota (2018) aduz ainda por volta da década de 1950, foi relatada a presença influente dos descendentes da família Cotta, com poder econômico, político e social ainda proeminente, ditando as regras de relação e funcionamento da Vila São Benedito. Até essa década a movimentação econômica do território concentrava-se nas mãos da família – grandes produtores de cacau – a qual também detinha o monopólio do uso da terra, onde só podia realizar plantios no território quem tivesse permissão da família, evidenciando a consolidação de um processo de capitalização privada dos resultados econômicos financeiros resultantes da exploração dos recursos naturais disponíveis, que perdurara por mais de 80 anos.

Ele observa ainda que pouco se notara a presença de outra força política, econômica e financeira no território além daqueles, à exceção ocorrida por apenas um breve período, quando da implantação de um estaleiro por um investidor de outra localidade, que proporcionou a geração de emprego na construção naval entre os anos de 1948 a 1960.

Refere-se década de 1960 como a que marcou a saída da família Cotta do território, tendo seus bens sido apropriados por herdeiros, agregados e a Casa Grande, símbolo da saga dos Cotta na região, abandonada e em ruínas, demolida, dando lugar a outros espaços.

4.2.2 Infraestrutura e equipamento públicos disponíveis nas comunidades

Nesta seção busca-se compreender os avanços alcançados pelas forças políticas, econômicas e produtivas no território, através do que se apresenta em termos de infraestrutura local.

Atualmente a configuração da infraestrutura local, está disposta conforme Tabela 5.

Tabela 5 - Quantidade e descrição de estabelecimentos comerciais e de prestação de serviços:

QTDD	TIPO ²³	DESCRIÇÃO	LOCALIZAÇÃO ²⁴				
			M	C	A	B	A
5	11	Centro comunitário (vinculados à igreja católica)	X	X	X	X	X
1	1	Centro de saúde com um agente comunitário	X	-	-	-	-
5	11	Campo de Futebol	X	X	X	X	X
06	5	Times de futebol masculino	X	X	X	X	X
1	5	Time de futebol feminino	X	X	-	-	-
4	12	Igreja católica	X	X	X	X	X
2	12	Igrejas evangélicas	X	-	-	-	-
1	2	Escola Municipal de Ensino Fundamental 5ª. A 9ª. Série.	X	-	-	-	-
2	2	Escola de Municipal de Ensino Fundamental 1ª. A 4ª. Série	-	-	X	X	X
6	13-a	Mercearias	X	X	-	-	X
1	13-d	Lanchonete	X	-	-	-	-
1	13-e	Salão de Beleza	X	-	-	-	-
1	13-e	Espaço para realização de eventos festivos	-	-	-	-	X
1	0	Rede de energia	X	X	X	X	X
1	3	Rede pública de distribuição de água	X	X	X	X	X
2	3	Rede comunitária de distribuição de água	X	X	X	X	X
2	13-a	Revenda do açaí “batido”	X	-	-	-	-

Fonte: Adaptado de ITERPA (2015)

A Tabela 5 demonstra o avanço incipiente no que se refere ao conjunto dos equipamentos públicos e privados no território que possa dar conta da necessidade de transformação socioeconômica requerida por sua população.

Pode-se concluir tal configuração como resultante dos processos de colonização e do regime de produção escravista implantado na região e da condição de subalternidade infringida pela Casa Grande, que conformam a caracterização sociohistórica da comunidade, conforme descrito anteriormente.

²³ Equipamentos Públicos disponíveis: 0-Energia; 1-Saúde; 2-Educação; 3-Saneamento/Distribuição de Água; 4-Telefonia; 5-Esporte; 6-Lazer; 7-Outros (especificar). Estabelecimentos comerciais e de serviços: 8-Espaço de Trabalho associado; 9-Espaço de produção cultural. 10-Espaço de Lazer; 11-Espaço de Esportes; 12-Igrejas; 13-estabelecimentos: a) Comerciais; b) Turismo; c) Artesanato; d) Bar/Lanchonete; e) Outros.

²⁴ Legendas: **M**-Vila Moiraba; **C**-Cabanagem; **A**-Aripijó; **B**-Bacuri; **A**-Arimandeuá.

Com efeito, atualmente observa-se ausência de iniciativas no campo da economia solidária enquanto instrumento de desenvolvimento territorial quilombola (GARAVELLO, SILVA & SANTOS, 2008; NORONHA, 2015).

Constata-se também inexistência de institucionalidades que pudessem dar sustentação a processos de Gestão Social (CANÇADO, 2011; BRASIL, 2005) através de ações públicas e privadas em âmbito local ou regional em projetos que o território estivesse incluído, visando à superação das desigualdades sociais em âmbito rural (BONNAL, CAZELLA & DELGADO, 2012; BRASIL, 2005; RODRIGUES, 2015; FAVARETTO, 2010).

Assim, a associação quilombola encontra-se diante de fatores que dificultam o desenvolvimento de atividades produtivas e de prestação de serviços como o comércio; os relacionados ao potencial natural existente nos territórios, a exemplo do turismo, produção do artesanato, produção agroindustrial, SAF, pecuária e piscicultura, serviços de conservação da paisagem, dificultando assim a emergência de um ambiente rural produtivo e diversificado (GARAVELLO, SILVA & SANTOS, 2008).

Consequentemente, a inexistência dessa infraestrutura dificulta ainda a circulação interna dos recursos econômico-financeiros auferidos na comercialização dos produtos agrícolas; dos salários de servidores públicos, aposentados e benefícios financeiros de programas governamentais de transferência de renda, levando a própria população a acorrer a outros centros fornecedores de alimentos, insumos e outros itens de necessidade, conforme evidenciado em Seção onde se discute a renda e as despesas familiares, adiante.

Como forma de reversão da situação de retraimento do comércio local, há a expectativa dos associados em torno do cooperativismo, e nessa linha, a implantação de um mercado comunitário, onde se poderia estimular o comércio de produtos agrícolas e o intercâmbio comercial com as diversas ilhas que se localizam em frente ao território, principalmente com as ilhas mais próximas, uma vez que suas populações acorrem à sede do quilombo, em busca de atendimento médico no Posto de Saúde. Vale ressaltar que as comunidades Aripijó e Arimandeua, pertencentes ao território possuem relação estreita e laços étnico-familiares com os habitantes das ilhas próximas àquelas.

Portanto, as evidências apontam para a necessidade de organização da Gestão Social (em suas dimensões social, econômica, cultural, ambiental e ecológica, étnico-política), em bases associativas e/ou cooperativas enquanto esforço coletivo dos agentes socioeconômicos visando à transformação das realidades vivenciadas (FRANÇA et al, 2008; GAIGER, 2015; SINGER, 2003). Percebe-se desta forma a importância da associação comunitária em receber

apoio adequado e necessário de instituições públicas e privadas que possuem a missão e o foco voltado para esses territórios étnicos.

A análise e interpretação das evidências colhidas pela pesquisa permitiram compreender o grau de necessidade desse apoio e, objetivamente, os pontos de partida que podem ser considerados para uma intervenção interdisciplinar (GAIGER, 2015; SÁ, KANASHIRO & LEMOS, 2014; SINGER, 2009), em perspectivas transversais, diante da necessidade de se dar respostas às demandas concretas apresentadas pelos agricultores familiares quilombolas.

4.2.3 Aspectos socioeconômicos

4.2.3.1 Evolução dos recursos vegetais

Em relação ao tempo de trabalho na propriedade, o agricultor mais antigo trabalha há 86 anos, o mais recente há apenas um ano e a média da idade entre os entrevistados é de 33 anos.

É possível observar o ingresso de jovens agricultores à frente da gestão de suas áreas de uso do agrícola, diante do fato de que atualmente essa é a principal via de acesso da juventude quilombola ao labor dentro do território.

Esses quilombolas, no início da exploração da terra, utilizavam uma área total de aproximadamente 760 hectares, onde a maior propriedade possuía 80 hectares e a menor 2 hectare. Um ponto importante que se observa é que embora o trabalho ocorra de forma coletiva intra familiar, cada núcleo familiar que as compõem (composto por filhos, netos, irmãos que atingiram maioridade ou já formaram suas próprias famílias) é responsável pela gestão de uma área específica, embora todos atuem no regime de troca de trabalho (mutirão), daí a existência de áreas menores, geralmente trabalhadas pelos núcleos com menor quantidade de membros.

A Tabela 6, demonstra distribuição da área total em hectares por comunidade desde o uso da terra mais antigo (agricultor mais idoso) até os dias atuais. No ano de 2018, essa área total decaiu para aproximadamente 631 hectares, permanecendo os valores para maior e menor área da propriedade.

Tabela 6 – Área total em hectares do início da exploração até 2018.

Comunidade	Área Total Imóvel (hectares)	
	Início Exploração	Ano atual de exploração: 2018
ARIMANDEUA	378	342 (-10%*)
ARIPIJÓ	198	157 (-21%*)
BACURI	109	89 (-18%*)
CABANAGEM	75	43 (-43%*)
Total	760	631 (-17%*)

* Taxa de decrescimento em porcentagem da área total da propriedade do início da exploração até 2018.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Isso significa que, durante o uso e ocupação do solo houve parcelamento em razão das estratégias de reprodução das vidas dos agricultores, calcadas em laços familiares conforme antes destacado (MOURA, 1986) desvelando, porém um aspecto preocupante: um estreitamento das alternativas de saída para a questão que se apresenta aos agricultores, relacionada à falta de recursos financeiros e tecnológicos voltados para o aumento da produção agrícola e da necessidade de inclusão dos novos membros ao trabalho coletivo familiar. Tal fenômeno é apresentado com maior detalhe à subseção Educação e Trabalho, à frente.

No que diz respeito à preservação dos recursos florestais, os quilombolas ao ocuparem a terra possuíam no total, 75 hectares de floresta primária chagando em 2018 com aproximadamente 51 hectares, ou seja, uma diminuição de 32% em razão do uso secular da terra (COSTA, 2003; 2009) e as possibilidades de uso que se apresentam à técnica de pousio (HURTIENNE, 2005).

Em relação à floresta secundária incluindo quintais florestais no início dos trabalhos eram 167 hectares passando para aproximadamente 222 hectares em 2018, representando um aumento, no geral de 33%.

A Tabela 7 representa a variação da floresta primária e plantada, por comunidade desde o início da exploração do atual quilombola, até 2018.

Tabela 7 – Área total em hectares de floresta primária e secundária (incluindo os quintais florestais) das comunidades quilombolas Arimandeuá, Aripijó, Bacuri e Cabanagem, do início da exploração até 2018.

Comunidade	Floresta Primária (hectares)		Floresta Sec. Quintais Florestais (hectares)	
	Início Exploração	Ano atual de exploração: 2018	Início Exploração	Ano atual de exploração: 2018
ARIMANDEUA	7	10 (40%**)	119	172 (44%**)
ARIPIJÓ	25	13 (-46%*)	18	20 (11%**)
BACURI	24	28 (17%**)	19	20 (5%**)
CABANAGEM	19	0 (-100%*)	11	10 (-7%*)
Total	75	51 (-32%*)	167	222 (33%*)

* Taxa de decrescimento em porcentagem da área total da propriedade do início da exploração até 2018.

** Taxa de crescimento em porcentagem da área total da propriedade do início da exploração até 2018.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Os dados revelam que as estratégias de manejo e gestão dos Sistemas Agroflorestais da comunidade Bacuri (terra firme) e de Arimandeuá (área de várzeas) têm contribuído para a recuperação de florestas secundárias e dos quintais florestais. Aripijó demonstra estar investindo em plantios permanentes (quintais florestais), promovendo uma alteração da proporção entre floresta primária e floresta manejada.

Já a comunidade de Cabanagem demonstra estar necessitando encontrar soluções que revertam a tendência de diminuição de suas florestas, o que se deve buscar através da análise das estratégias de manejo e gestão de seus Agroecossistemas atualmente colocadas em prática, em seus desafios e oportunidades.

4.2.3.2 Culturas Permanentes, Temporárias e Extrativas.

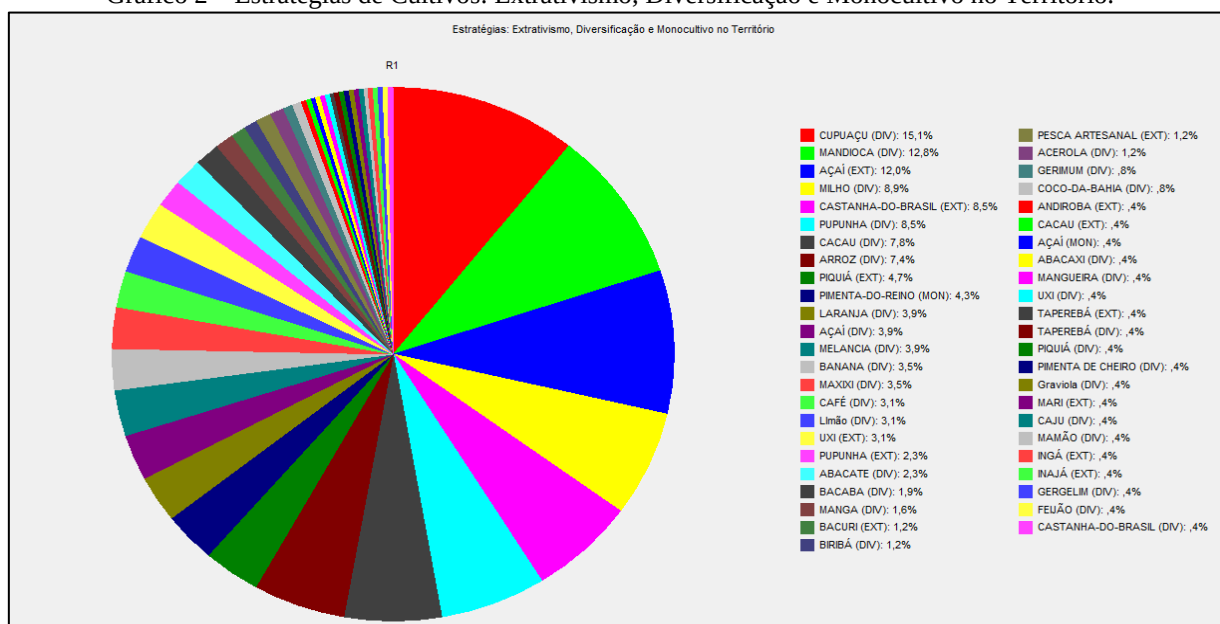
4.2.3.2.1 Estratégias de Cultivos

O *Gráfico 2* demonstra os principais cultivos que se observa nos processos de manejo e gestão dos Agroecossistemas no território.

Foram destacados pelos agricultores os plantios existentes que de forma mais expressiva contribuem para a formação da renda e para o consumo familiar.

Quando associamos a análise da evolução da conservação florestal antes descrita e os cultivos é possível compreender que a diversificação e a complexificação da produção continua sendo uma das características das diversas agriculturas na Amazônia (SÁ, KANASHIRO & LEMOS, 2014), ratificando a contribuição que esses povos e comunidades tradicionais oferecem à Sustentabilidade Ambiental (RÊGO & CASTRO, 2014, p. 132).

Gráfico 2 – Estratégias de Cultivos: Extrativismo, Diversificação e Monocultivo no Território.



Fonte: SIGQ, 2018.

Observa-se no Gráfico 2 que os cultivos temporários, na ótica da diversificação, estão compreendidos entre os cultivos de mandioca, milho e arroz. São cultivos temporários utilizando-se uma mesma área.

Quanto aos plantios permanentes, também na ótica da diversificação, temos o cupuaçu, a pupunha, e o cacau. O cacau é um dos plantios mais tradicionais da região (POMPEU, 2002), e a pupunha, embora se tenha acentuado a queda em sua produção (o quilombo São Benedito já foi conhecido como a terra da pupunha, segundo relato de um entrevistado da comunidade de Arimandeuá) ainda é relevante para o processo de reprodução de suas existências. O cupuaçu é uma das principais fontes de alimentação e geração de renda conforme se verá diante.

Em relação ao extrativismo, destacam-se o açaí de várzea, a castanha-do-brasil, o piquiá e a pupunha dentre os que mais contribuem para a alimentação e geração de renda aí a sua grande incidência nas propriedades.

O único monocultivo verificado no território é a pimenta-do-reino. Embora ela esteja entre os dez cultivos mais importantes, não é consenso entre os agricultores a preferência por esse plantio. Um agricultor de Cabanagem chegou a afirmar: “tenho um plantio de pimenta, mas aos poucos vou substituir. Plantei para me capitalizar, mas ele interfere com relação aos plantios que servem para alimento da família”.

Alguns estudos devem ser feitos de forma mais aprofundada quanto aos seguintes pontos: se há possibilidade de reversão do ponto de vista técnico-científico quanto aos

problemas causadores da queda na safra de pupunha e o retorno do plantio de café, um dos produtos mais produzidos no território no período colonial, conforme destaca Cota (2018).

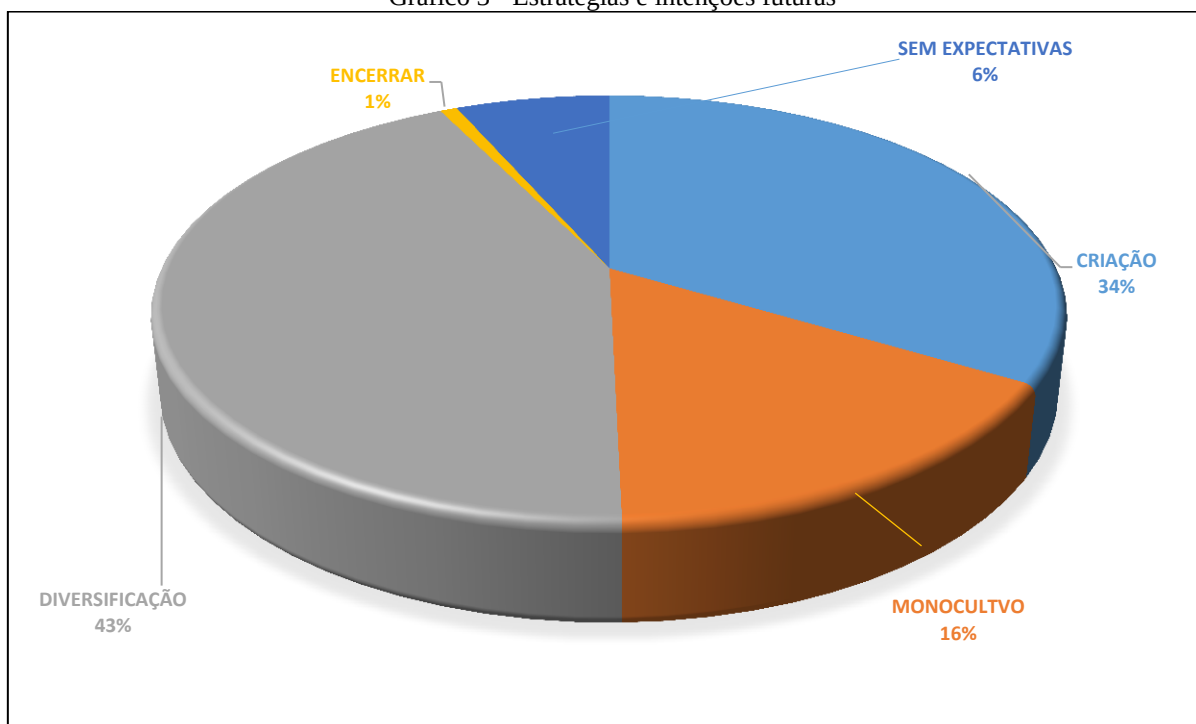
É importante destacar que a estratégia da diversificação tem relação com a economicidade dos custos dispendidos e o limite da força de trabalho em relação à área a se cultivada. Os custos são diluídos através do uso da mão-de-obra familiar ou quando se utiliza o recurso do *convidado* - relativo a troca de trabalho entre os agricultores. Embora seja uma prática cultural, essa estratégia vem a suprimir as dificuldades decorrentes da indisponibilidade de recursos financeiros.

Além disso, a variação da disponibilidade de mão-de-obra familiar possui relação direta com a capacidade de manutenção, expansão ou retração das áreas cultivadas. Nesse particular, há uma crescente preocupação quanto ao fenômeno relativo ao envelhecimento da classe de agricultores e o distanciamento dos jovens em relação essa atividade econômica, um aspecto que deve ser observado quando da elaboração e execução de políticas públicas para o meio rural, situação já presente no território conforme neste estudo se apresenta adiante, na subseção Educação e Trabalho.

4.2.3.3 Atividades atuais e intenções futuras

O Gráfico 3, a Figura 13, a Figura 14 e a Figura 15, permitem realizar comparações entre as atividades de cultivo atuais conforme antes apresentado e as intenções futuras dos agricultores. Desta forma é possível em contextos de planejamento conceber projetos econômicos solidários a partir de prospecções de cenários, do ponto de vista da produção, ocupação do espaço agrário, manejo dos recursos naturais disponíveis dentre outros.

Gráfico 3 - Estratégias e intenções futuras



Fonte: Autor, 2018.

No Gráfico 3 observa-se uma tendência à manutenção da diversificação nos processos de manejo e gestão dos Agroecossistemas do território (43%) e a intenção de criação e animais (34%), um fator de extrema relevância e que vem a incidir positivamente na alimentação e geração de renda.

Por outro lado pode-se observar uma tendência de aumento do monocultivo (16%).

Os agricultores que afirmam não ter nenhuma expectativa (6%) explicitam que tal situação decorre de não se vislumbrar nenhuma solução à questão da falta de recursos financeiros e conhecimentos técnicos para iniciar a atividade.

Os elementos relativos às intenções são apresentados de forma mais detalhada nas Figuras Figura 15, Figura 16 e Figura 17.

A Figura 15 desvela as estratégias de DIVERSIFICAÇÃO das famílias. Observa-se a tendência de expansão dos SAF, a partir do aumento da base de plantios tradicionais através das culturas permanentes de cacau, cupuaçu e açaí e pupunha; temporárias como mandioca, milho e arroz.

Em relação ao extrativismo observa-se a intenção de enriquecer os açazais de várzeas, aumentar a coleta dos frutos de Castanha do Brasil do Brasil e uxi e melhorar (aumentar a área de manejo) de açazais de várzeas preexistentes.

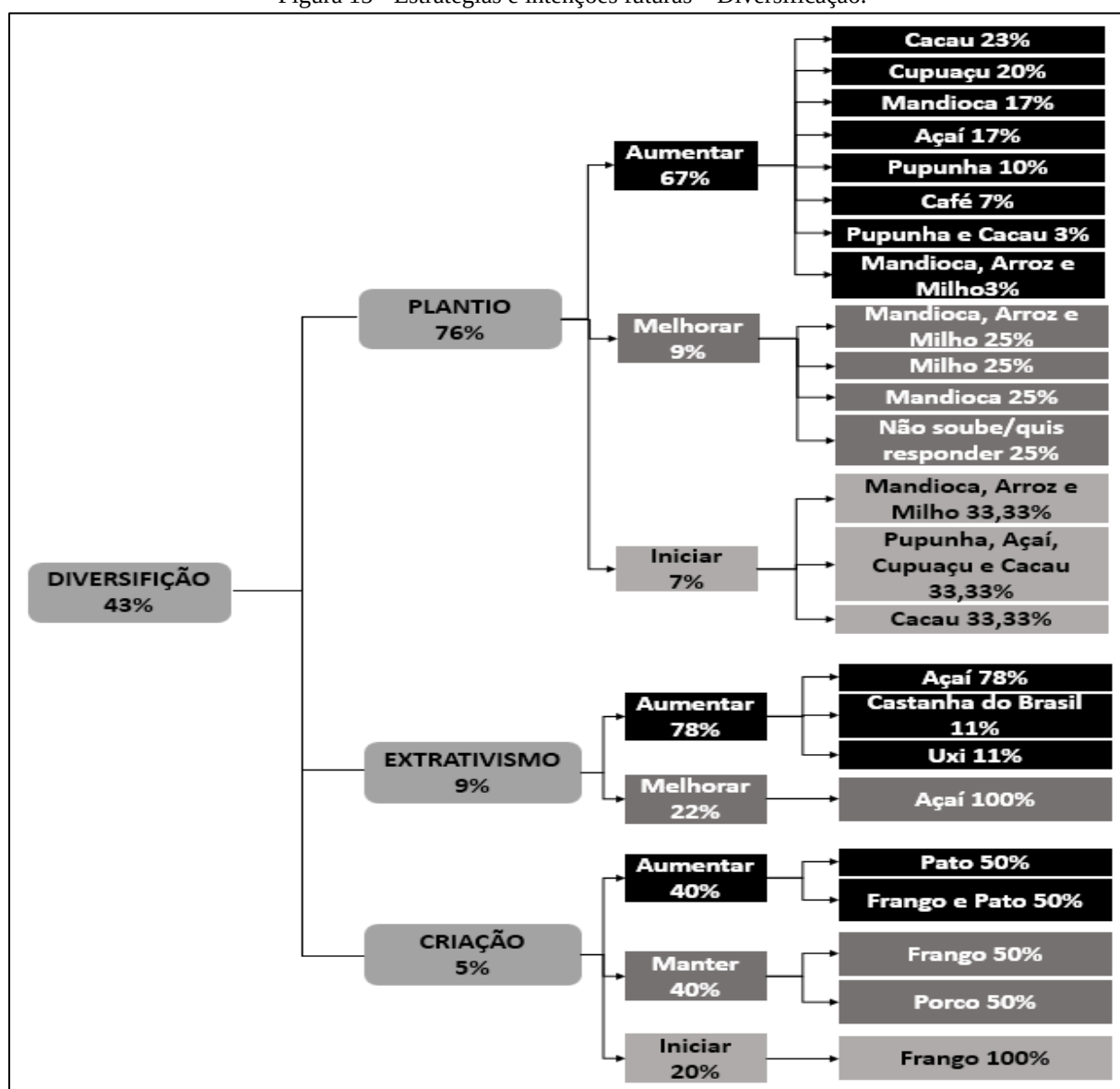
Restam evidenciadas as afirmações de Hurtienne (2005) e Sá, Kanashiro & Lemos (2014) em relação à contribuição oferecida pelos povos e comunidade tradicionais através das diversas agriculturas à conservação ambiental na Amazônia.

Sobrinho (2005) também aponta para a mesma direção, ao se referir aos ecossistemas de várzeas e às tradições dos agricultores no manejo agroextrativista nos sistemas de produção familiares da região do Baixo-Tocantins.

Seguindo herança ancestral, o autor destaca a adaptação dos sistemas de manejo às necessidades de sobrevivência ao mesmo tempo observando-se as oportunidades de mercado, e ampliando os excedentes de produção para complementar a renda familiar. Estratégias que atualmente se estendem às áreas de terra firme.

Lembra a resistência cultural a qual é garantidora da integridade social e econômica da das populações locais, contribuindo para que as florestas de várzea do Baixo-Tocantins tenham alcançado o século XXI com sua integridade ecológica preservada. A produção em área de várzeas, livres de usos do fogo e de insumos químicos, proporcionou o reconhecimento do fruto do açaí do Baixo Tocantins como um produto agroecológico de origem orgânica, cujo diploma de certificação foi obtido em 2003 através da agência Guaranteed Organic Certification Agency (Goca), o que possibilita a sua comercialização em bases contratuais seguindo as normas do comércio justo. Portanto, um diferencial mercadológico a ser buscado pelos agricultores quilombolas.

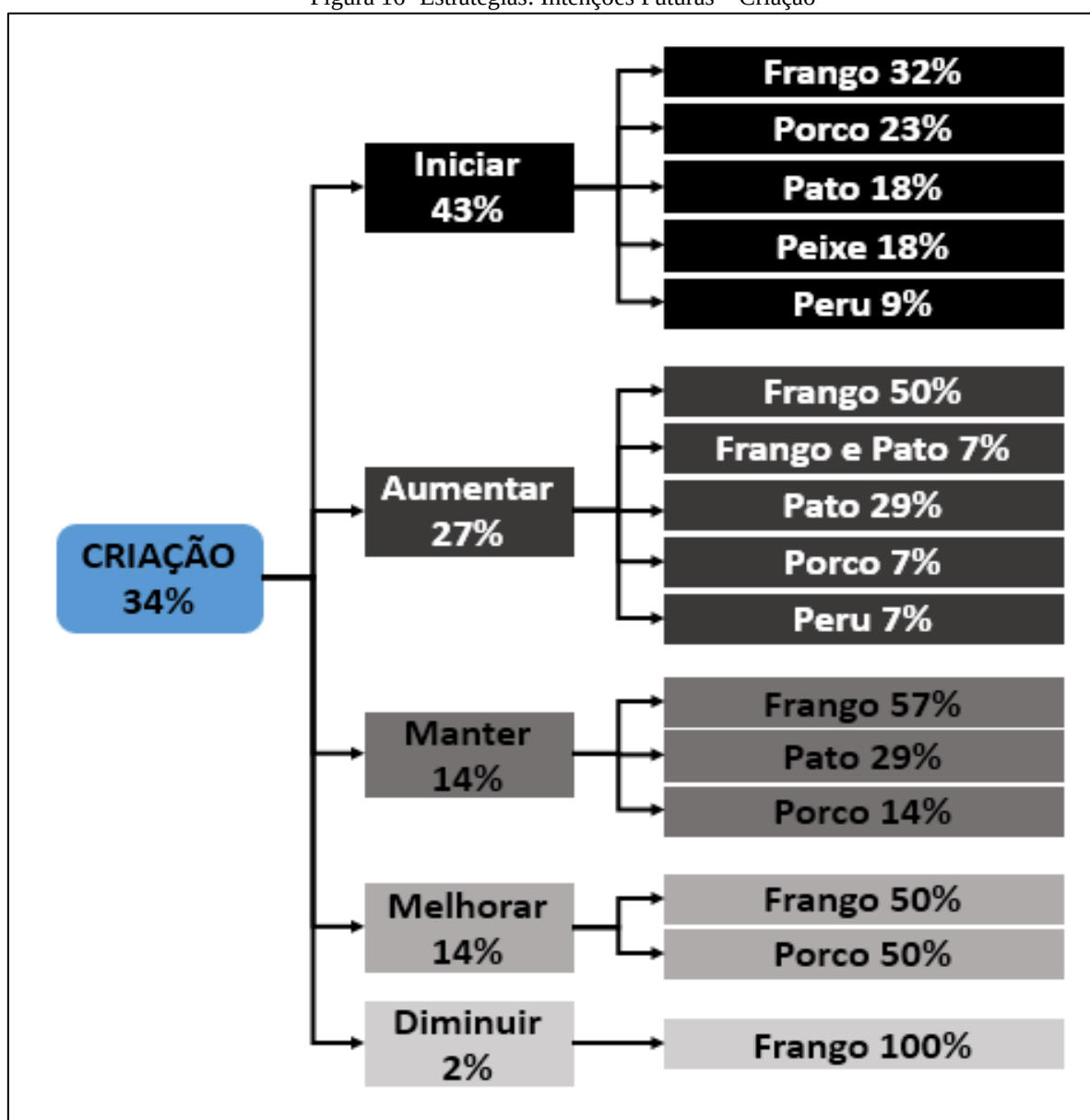
Figura 15 - Estratégias e intenções futuras – Diversificação.



Fonte: Autor, 2018.

A Figura 16 a seguir apresenta as intenções futuras quanto à criação de animais. Nela pode-se observar que, no tocante a CRIAÇÃO, que em 34% das propriedades há a intenção de iniciar (43%), aumentar (27%), manter (14%) e melhorar (14%) a criação de aves (59%), suínos (23%), e a prática da piscicultura (18%). Quanto à diminuição da criação de frangos (2%), os motivos referem-se à morte de animais, falta de espaço e de instalações mínimas adequadas.

Figura 16- Estratégias: Intenções Futuras – Criação



Fonte: Autor, 2018.

Um dos grandes obstáculos apontados pelos agricultores é a ausência de recursos financeiros para investimento em instalações e orientação técnica para a criação.

Esses níveis de intenção denota a existência de potencial para implantação de iniciativas de economia solidária, através de projetos comunitários voltados para a atividade. Trata-se de fator de grande relevância, por se tratar também de alternativa eficaz no combate à insegurança alimentar e nutricional presente em comunidades quilombolas na região do Baixo Tocantins (SARDINHA et al, 2014).

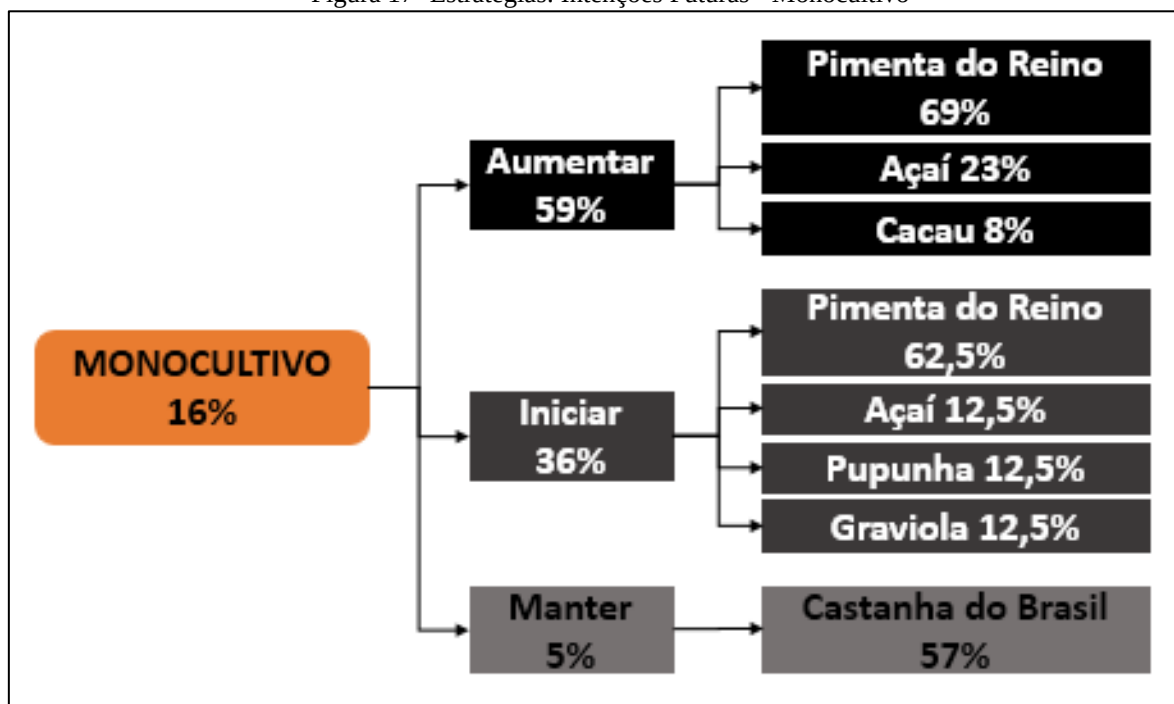
Além disso, o desenvolvimento da atividade em torno do trabalho associado possibilitaria o atingimento de níveis de produção que permitem vantagens competitivas em

relação ao empreendimento privado (FRANÇA, et al, 2008), na forma de ganhos de escala, custos financeiros menores e a formação de excedentes para atender ao mercado consumidor.

Assim, tal demanda assume caráter emergencial do ponto de vista do planejamento estratégico.

A Figura 17 apresenta a demanda por implantação de monocultivo.

Figura 17- Estratégias: Intenções Futuras - Monocultivo



Fonte: Autor, 2018.

Quanto ao MONOCULTIVO, do ponto de vista da capitalização financeira, a pimenta do reino se apresenta como cultivo preferencial tanto no que se refere ao aumento como no plantio de novas áreas.

Açaí e cacau vêm logo em seguida, denotando a estratégia dos agricultores em privilegiar cultivos que atendam o autoconsumo e a existência de demanda de mercado para o excedente produzido. Da mesma forma a Castanha do Brasil se apresenta como uma opção de monocultivo.

Em que pese a autonomia do agricultor em relação ao planejamento da sua unidade produtiva familiar, à associação apresenta-se a necessidade de desempenhar papel orientador e de apoio aos empreendimentos agrícolas do território, no que se refere a cultivos que têm seus preços controlados por cadeias de poderosos atravessadores (no caso da pimenta do reino), na busca por inserção da produção em condições mais vantajosas para os associados.

Por outro lado, do ponto de vista cultural e de mercado, ainda na perspectiva da diversificação dos Agroecossistemas, torna-se prioritária a promoção de cultivos sem uso de

insumos químico e fogo, os quais possuem maior valor agregado, produzidos tanto em área de várzeas (SOBRINHO, 2015) assim como - o desafio - em terra firme, de realizar dessa forma os plantios, ancorados nos princípios da agroecologia, contribuindo-se para a sustentabilidade ambiental territorial (CAPORAL, COSTABEBER & PAULUS, 2006; REGO & CASTRO, 2014; ARRUTI, 2009).

Vale ressaltar que grande parte da motivação dos agricultores em instituir o monocultivo, tendo como carro-chefe o plantio de pimenta do reino decorre da tentativa de se conseguir capitalização de recursos para reinvestimento na atividade agrícola.

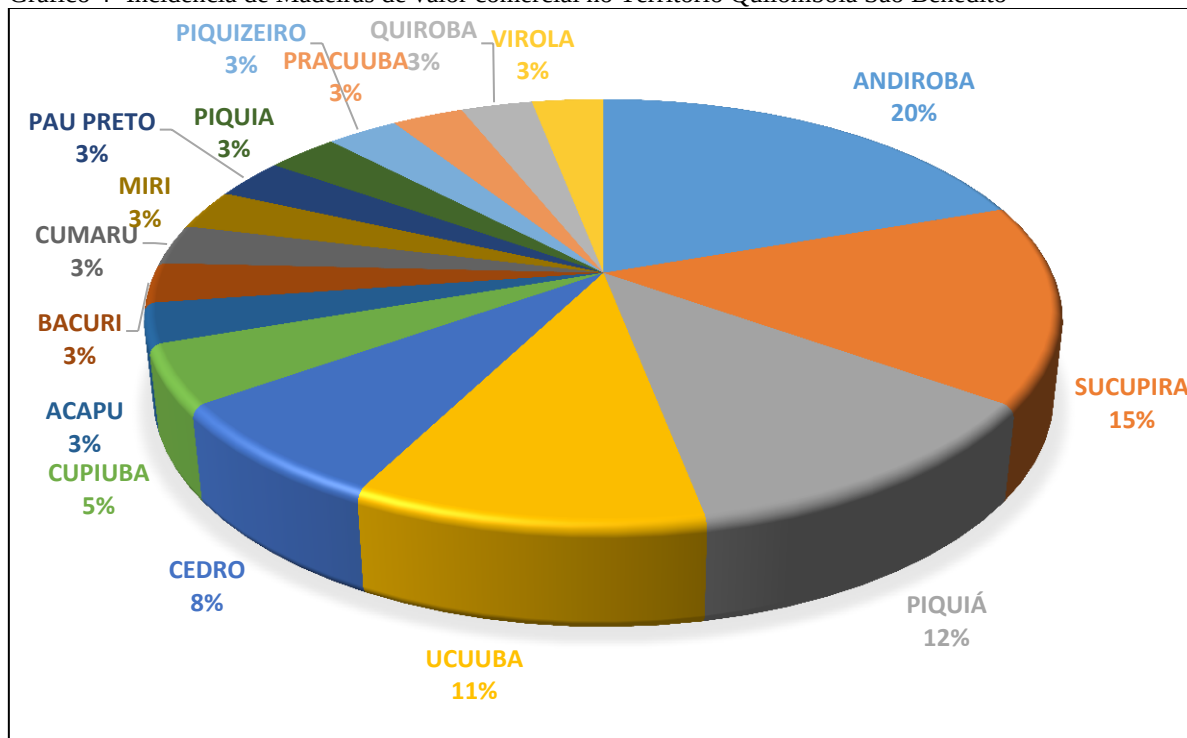
Por outro lado essa intenção denota a ausência de alternativas para atingir esse intento, relacionadas à necessidade de inserção de capacitação, qualificação das famílias, novas estratégias coletivas de produção, comercialização e gestão dos empreendimentos familiares.

4.2.3.4 Madeiras e acidentes de trabalho

O Gráfico 4 apresenta a incidência de espécies madeireiras de maior valor econômico, na percepção dos agricultores.

Os dados, fornecidos pelos agricultores com base em suas estimativas, referem-se a uma área total onde se desenvolve a atividade agrícola, de 631 ha e dentre esta, de 273 ha que se referem à cobertura vegetal (florestas primárias, secundárias e quintais florestais).

Gráfico 4- Incidência de Madeiras de valor comercial no Território Quilombola São Benedito



Fonte: Autor, 2018.

Nestas áreas, andiroba, sucupira piquiá ucuuba e cedro e cupiuba representam 71% do total de espécies que incidem. Quando da informação prestada pelos agricultores sobre produção não houve nenhuma referencia a produtos oriundos de extração de madeira, de essências ou óleos.

Um ponto importante que se destaca nesta discussão é o fato de que, segundo levantamento de ITERPA (2016), a área territorial do quilombo é 7.515,3614ha.

Portanto, se de um lado tem-se ainda aqui evidenciada delimitação do trabalho agrícola em bases suportáveis pela mão-de-obra familiar por outro se revela a necessidade de realização de estudos voltados para o restante da área não incluída na informação dos agricultores, na qual está presente o potencial natural disponível dos recursos pesqueiros, as possibilidades de manejo de recursos florestais, onde se tem a necessidade de investigação sobre a qualidade dos solos e das águas desse espaço, na perspectiva da Transição Agroecológica (CAPORAL, COSTABEBER & PAULUS, 2006).

Bem a propósito de financiamento projetos de manejos agroflorestais, além das opções elencadas no programa Brasil Quilombola, Brasil (2010) vem a apresentar um rol de programas de crédito florestal, através do Guia de Financiamento Florestal, o qual pode servir de ponto de partida para buscas de soluções, uma vez que:

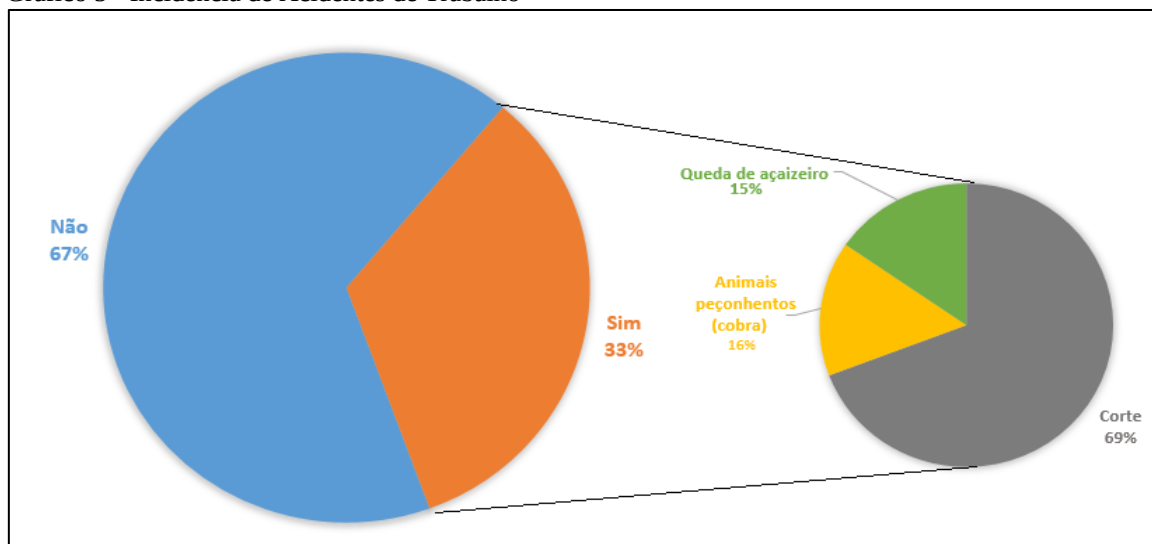
A importância das florestas para a geração de riquezas e a manutenção da vida no planeta é notória, seja como abrigo de biodiversidade, manutenção de recursos hídricos, contribuição para os regimes de chuva entre outros. Nos últimos anos, as florestas também passaram a ter grande destaque nas discussões relativas às mudanças do clima, considerando sua relevância enquanto estoques naturais de carbono. Neste contexto, ações que contribuam para a manutenção, recuperação e uso sustentável das florestas são absolutamente estratégicas e necessárias. Há que se ressaltar que, mesmo com os esforços empreendidos nos últimos anos, o setor florestal no Brasil ainda tem uma série de desafios, sobretudo relacionados ao crédito para o desenvolvimento florestal. (BRASIL, 2010, p.6).

No Gráfico 5 apresenta-se a incidência de acidentes no trabalho agrícola. Entre os anos de 1985 e 2017 ocorreram 15 acidentes, 04 somente em 2017, envolvendo a ferramenta machado. Os dados apontam para uma tendência no aumento desse tipo de acidente, o que coincide com o aumento da tendência de implantação de monocultivo, embora sejam necessários estudos mais detalhados nesse respeito.

Um ponto que é necessário analisar é o fato de que os acidentes demonstram a necessidade de se inserir conhecimentos interdisciplinares, em abordagens transdisciplinares e transversais, como por exemplo, conhecimentos sobre técnicas de manejo do açaí, onde a

Agroecologia e o Saneamento Ambiental oferecem contribuições mútuas (SILVA et al, 2017).

Gráfico 5 - Incidência de Acidentes de Trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Portanto, os dados sobre as atividades atuais e intenções futuras, e os relativos aos acidentes no trabalho agrícola demonstram a necessidade da AMARQUISB de buscar apoio de instituições públicas voltadas para a questão Quilombola junto às instituições que atuam no campo da Educação, Ciência e Tecnologia para implantação de projetos agroflorestais comunitários voltados àquela totalidade territorial (7.515,3614ha), a fim de que se busquem alternativas de rompimento das dificuldades que se apresentam aos agricultores familiares quanto ao manejo e gestão desses recursos naturais.

4.2.3.5 Produção custo e comercialização

A Tabela 8 apresenta a receita estimada auferida na safra 2017-2018. Pimenta do reino, farinha de mandioca, polpa de cupuaçu, açaí em lata e pupunha em cacho representam mais de 86% da receita com vendas.

Tabela 8 - Demonstrativo da receita da produção agrícola estimada safra 2017-2018

Produto	Qtdd Prod.	Und	Qtdd Consumo	Qtdd Venda	Total Venda	Preço Médio	Renda Invisível
PIMENTA DO REINO	6.356,00	Kg	1,5	6.354,50	55.242,88	8,69	13,04
FARINHA DE MANDIOCA	51.530,00	Kg	28.070,00	23.460,00	52.983,32	2,26	63.394,79
CUPUAÇU - POLPA	2.134,00	Kg	344	1.790,00	16.330,00	9,12	3.138,28
AÇAÍ LATA	1.489,00	Und	1.369,00	120	6.600,00	55,00	75.295,00
PUPUNHA CACHO	1.620,00	Kg	835	785	5.860,00	7,46	6.233,25
CASTANHA-DO-BRASIL - LATA	256	Lata	129	127	4.740,00	37,32	4.814,65
FARINHA DE TAPIOCA	671	Frasco	97	574	4.434,00	7,72	749,30
CACAU - SEMENTE SECA	693,5	Kg	72,5	621	3.328,00	5,36	388,53
GALINHA	558	Und	462	96	2.460,00	25,63	11.838,75
CACAU SEMENTE MOLHADA	400	Kg	0	400	1.200,00	3,00	-
MAXIXE	1.000,00	Frasco	400	600	1.200,00	2,00	800,00
TAPEREBÁ	3.000,00	Kg	0	3.000,00	750	0,25	-
PATO	159	Und	147	12	600	50,00	7.350,00
PORCO	6	Kg	3	3	495	165,00	495,00
UXI	320	Dúzia	0	320	320	1,00	-
GERGELIM	25	Kg	2	23	230	10,00	20,00
ARROZ	240	Frasco	40	200	200	1,00	40,00
TUCUPI	103	Litro	35	68	156	2,29	80,29
COCO-DA-BAHIA	200	Und	50	150	150	1,00	50,00
PORCO	18	Und	17	1	150	150,00	2.550,00
CACAU	20	Kg	0	20	120	6,00	-
PIQUIÁ	200	Kg	0	200	100	0,50	-
LIMÃO	1.352,00	Und	926	30	90	3,00	2.778,00
MAXIXE	75	Kg	58	17	51	3,00	174,00
CUPUAÇÚ	115	Und	11	104	49,4	0,48	5,23
ARROZ EM CASCA	100	Kg	50	50	15	0,30	15,00
	72.640,50		33.119,00	39.125,50	157.854,60		180.223,11

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2018.

Os dados apresentados através da Tabela 9 evidenciam o baixo nível de renda dos grupos familiares pesquisados, confirmando a necessidade de adoção de estratégias que possam reverter tal situação conforme se vem discutindo.

Tabela 9- Estimativa de renda total anual das famílias de agricultores familiares.

RENDA DENTRO DA U.P.	R\$ RENDA ANUAL
RENDA INVISÍVEL	R\$ 180.223,11
PRODUÇÃO AGRÍCOLA E ANIMAL (COMERCIALIZAÇÃO)	R\$ 157.854,60
OUTRAS RECEITAS (APOSENTADORIAS, PENSÕES, VENCIMENTOS/SERVIÇO PÚBLICO)	R\$ 530.916,00
TOTAL	R\$ 868.993,71 *

* Informações relativas ao grupo de 54 famílias pesquisadas.

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2018.

O montante de R\$ 157.854,60 representa uma renda média anual familiar de R\$ 3.758,44, bem abaixo da levantada por IBGE (2006), de R\$ 13,6 mil em média, para a agricultura familiar.

Mesmo considerando a “renda invisível”, estimada com base nos produtos consumidos e o preço médio de venda desses produtos, de R\$ 180.223,11, chega-se ao montante de R\$ 338.077,71, em a média anual de R\$ 8.049,46, ou seja, 40% menor que a média nacional.

Já a renda oriunda de outras fontes (aposentadorias, pensões, salários, Seguro Pesca) é de 530.916,00, correspondendo a uma média mensal familiar de R\$ 819,32, acima da verificada a nível nacional, segundo IBGE (2006), de R\$ 475,27.

Uma questão importante precisa ser destacada: quando perguntado ao chefe de família “em que LOCAL você e sua família gastam a maior parte do dinheiro que ganham”, apenas 17,39% afirmaram que gastam em suas comunidades. O restante (82,61%), afirmaram gastar na sede do município, 19,56%, na comunidade vizinha, 45,65% e outra localidade, 17,39%.

Isto também evidencia o desafio que se coloca mais uma vez para a AMAQUISB: criar condições para o surgimento de uma estrutura comercial que possa atender às necessidades de consumo dos habitantes do quilombo e proporcionar a circulação da maior parte desses recursos nas próprias comunidades.

4.2.3.5.1 Atividade Rural: desafios e respectivas causalidades observadas.

Apresentam-se nesta subseção alguns fatores, relevantes, que também dão conta dos desafios a serem superados pela Gestão Social a cargo da AMARQUISB.

Na tentativa de superar as vulnerabilidades sociais vivenciadas (SARDINHA et al, 2014), por iniciativa de terceiros, um grupo de vinte e dois agricultores familiares quilombolas foram incentivados a fazerem parte de uma associação e a obterem, no ano de 2000, acesso ao crédito bancário, com assistência técnica e aval coletivo, para plantio de 66.000 pés de abacaxi (*Ananas comosus*), 22 hectares mandioca (*Manihot esculenta*) e compra de equipamentos para instalação de uma Casa de Farinha (Figura 18).

Figura 18 - Vista frontal das instalações da casa de farinha à época da chegada dos equipamentos



Fonte: Associado (2017).

Chegaram a realizar o plantio, mas logo em seguida começaram a ocorrer atrasos na entrega de insumos, adubos e equipamentos relativos à *Casa de Farinha*, demonstrando falhas na Gestão da associação (Figura 19).

Figura 19 - Vista externa à casa de farinha.



Fonte: Associado (2017).

A seguir, apresentam-se alguns equipamentos que foram adquiridos (Figura 20). Atualmente as instalações da casa de farinha encontram-se abandonadas e a associação, inativa, segundo informações de um associado.

Figura 20 – Equipamentos adquiridos e que nunca chegaram a ser usados: Forno e ralador de mandioca



Fonte: Associado (2017).

O Plantio da mandioca também incorreu em prejuízos, em razão da maturação precoce das raízes – uma característica inerente a cultivar, estranha ao território - introduzida através de orientação da ATER vinculada ao projeto.

Cumulativamente, os problemas de Gestão se avolumaram: quando da maturação precoce da mandioca ocorreu, a Casa de Farinha ainda não tinha sido instalada; quanto à colheita do abacaxi, a empresa que antes havia manifestado interesse, desistiu da aquisição da produção, exatamente na época da colheita.

Houve perda total do plantio de mandioca e grande perda da produção de abacaxi. Situação que se agravou pela falta de transporte para o escoamento da produção. Em razão disso, alguns agricultores deixaram mesmo de realizar a sua colheita, o que se redundou em perda total. O que restou do EES além dos prejuízos: dívidas, desânimo coletivo, descrença e abandono da atividade agrícola.

Percebe-se dessa forma que as iniciativas não privilegiaram os processos de autogestão; a orientação técnica ocorreu em descompasso com as práticas agroecológicas, tradições culturais e políticas que envolvem as formas de produção individual e coletivas do trabalho agrícola quilombola (LITTLE, 2002; LEITE, 2000, 2008; ALMEIDA, 2011; RÊGO & CASTRO, 2014, p. 132, ARRUTI, 2009).

A carteira de crédito agrícola do banco financiador não reconheceu as práticas ancestrais de diversificação da produção, as quais, conforme se constata no estudo presente, têm centralidade nas estratégias de organização do trabalho agrícola coletivo, tendo a diversificação, historicamente, desempenhado papel importante nas estratégias de reprodução das vidas dos agricultores e na conservação da biodiversidade nos territórios quilombolas.

A falta dessa percepção por parte do agente financiador ao disponibilizar o crédito rural em condições adversas à realidade dos agricultores familiares, em vez de contribuir, dificulta ainda mais a sustentabilidade da atividade agrícola familiar.

Nesse aspecto vale destacar a relevância da discussão que se deve estimular sobre a Política de Crédito Rural no Brasil, que é conduzida pelo Sistema Nacional de Crédito Rural, que, por sua vez, segue a ótica do Banco Central do Brasil e demais bancos públicos e privados, onde são traçadas premissas para aplicação dos recursos, sempre atendendo, por conseguinte, a um viés de Mercado (KESSEL, 2001), afastando-se do atendimento às especificidades do trabalho agrícola das comunidades tradicionais, calcadas na diversificação e complexificação de sua produção agrícola familiar (COSTA, 2003; COSTA et al, 2017; HURTIENNE, 2005).

Outro aspecto que também chamou à atenção e que possui relação também com os equívocos da Política de Crédito Rural voltada para Agricultura familiar: 97% das famílias de agricultores do território não estão conseguindo beneficiar o tucupi a ponto de torná-lo comercializável, desta forma perdendo a oportunidade de reforçar as finanças familiares, em razão da falta de recursos financeiros para a organização desse beneficiamento.

Todos os relatos apontam para o tempo dispendido na realização do trabalho de fabricação do tucupi; a falta de espaço adequado para a agroindustrialização e de instalações, equipamentos, insumos e conhecimentos sobre Boas Práticas de Fabricação para o processo de transformação do produto (CAMPOS et al, 2016).

Aqui, mais uma vez, se observa a questão delimitadora do trabalho agrícola: a mão-de-obra familiar disponível. As famílias, premidas pelo tempo de realização diária de suas tarefas produtivas - voltadas prioritariamente para o autoconsumo – muitas vezes não podem dispendir tempo além do necessário à execução da fabricação da Farinha de Mandioca, item essencial ao consumo familiar.

Soma-se a isso a falta de oportunidade de inserção do produto no mercado: as famílias que realizam esse beneficiamento ou possuem um ponto de comercialização nas feiras-livres de outras localidades (no território não existe este espaço de comercialização) ou em época de férias escolares e nas festas do padroeiro da Vila São Benedito, quando o território recebe grande contingente de pessoas, daí surgindo oportunidades de comercialização do produto durante os eventos festivos.

Do total de famílias pesquisadas, apenas 6% (seis por cento) comercializam a produção de tucupi.

Na Tabela 10 apresenta-se uma estimativa da quantidade de tucupi não agroindustrializado anualmente, considerando a relação entre a farinha de mandioca e a produção de tucupi com base em resultados de plantio e beneficiamento da mandioca realizada por um grupo familiar que tradicionalmente os comercializa em feira-livre na sede do município, a cidade de Cametá.

Esse grupo familiar se considera e é reconhecido por outros grupos como fabricante de farinha de mandioca e tucupi de boa qualidade e boa aceitação no mercado. Esse grupo familiar consegue produzir para cada 100 kg de farinha, 40 Litros de tucupi/mês. Assim, a seguir apresenta-se um calculo estimativo do volume da produção e respectiva receita não gerada em razão da não agroindustrialização do tucupi.

Tabela 10 - Demonstrativo de estimativa de perda de Matéria Prima – Tucupi

Produção Mensal – Grupo Familiar de Referência				Estimativa - Produção Anual - Todos os Grupos Familiares			
Produção efetiva		\$Unit.	\$Total	Produção efetiva	Projeção	\$Unit.	\$Total
Para cada 100 kg de Farinha de mandioca	A família produz 40 litros de tucupi	2,00	800,00	41.270 kg farinha de mandioca	Tucupi 16.508 Litros	2,00	33.016,00

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Os agricultores familiares demandam por apoio à atividade, onde o plantio de mandioca compõe a base econômica de sustentação de suas existências.

Eles analisam o fato do limitador do aumento da produção – a mão-de-obra familiar disponível, a qual, segundo afirmam vem-se diminuindo ao longo dos anos, uma vez que sua prole tem optado por não laborar na atividade.

Resta então a busca por alternativas que proporcione aumento da produtividade. Nada obstante o fracasso na tentativa de implantação de iniciativa no campo da economia solidária, conforme antes descrito, quando perguntados sobre a possibilidade da reunião dos agricultores em torno de uma associação ou cooperativa visando à comercialização da produção, eles foram unânimes em afirmar que a formação de uma cooperativa iria trazer alternativas de solução para a atividade, ressaltando a necessidade de seriedade, honestidade, transparência, estudos prospectivos, cuidado com endividamentos e guardam a expectativa de que a AMARQUISB possa atender a essa demanda.

Vale ressaltar que o território dispõe de energia elétrica e sistema de distribuição de água às residências, embora tais serviços precisem de reestruturação para atendimento das reais necessidades da população: solução para as constantes falhas no fornecimento de energia, que têm prejudicado o trabalho de fabricação da farinha e o tratamento de água ainda não é uma realidade.

A Figura 21 demonstra as principais vias de acesso ao quilombo, sendo esse fator um aspecto relevante para a implantação de um EES no território.

Figura 21 - Mapa de acesso ao Quilombo São Benedito de Moiraba



Fonte: DNIT, 2013.

A Tabela 11 apresenta a configuração alimentar relativa ao consumo diário de alimentos dos grupos familiares.

Tabela 11 – Discriminação dos hábitos alimentares das comunidades quilombolas Arimandeuá, Aripijó, Bacuri e Cabanagem em Cametá, PA, 2018.

HÁBITO	ALIMENTO						TOTAL
	CARNE VERMELHA	CARNE DE CAÇA	AVES	FRUTAS	PEIXE	VERDURAS	
SEMPRE	3,4%	0,0%	2,7%	5,3%	4,2%	4,2%	19,8%
MUITO FREQUENTEMENTE	0,4%	0,0%	1,5%	1,5%	2,7%	0,8%	6,9%
FREQUENTEMENTE	4,6%	0,8%	5,3%	6,9%	6,5%	6,1%	30,2%
ALGUMAS VEZES	8,4%	9,9%	7,3%	2,7%	3,4%	5,0%	36,6%
NUNCA	0,4%	5,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	6,5%
TOTAL	17,2%	16,4%	16,8%	16,4%	16,8%	16,4%	100,0%

Fonte: Autor, 2018.

Os dados apresentam como SEMPRE a maior incidência de consumo de frutas; MUITO FREQUENTEMENTE, de peixes; FREQUENTEMENTE de frutas, peixes, verduras e aves quase na mesma proporção que essas; ALGUMAS VEZES, de carne de caça e carne vermelha.

Nada obstante, 25% das famílias entrevistadas relataram experiências vividas de insegurança alimentar e nutricional, quando perguntados sobre se o grupo familiar alguma vez deixou de fazer refeição por falta de dinheiro. Nesse grupo, 8,33% dos chefes de família responderam MUITAS VEZES; 25% responderam VÁRIAS VEZES, 33,34% ALGUMAS VEZES; 8,33% POUCAS VEZES e 25% DUAS VEZES.

Desta forma, tem-se reiterada a necessidade da associação buscar alternativas de incentivo às intenções de iniciativas socioeconômicas manifestadas pelos seus associados, as quais incidirão positivamente na reversão desse percentual de famílias em situação de insegurança alimentar e nutricional.

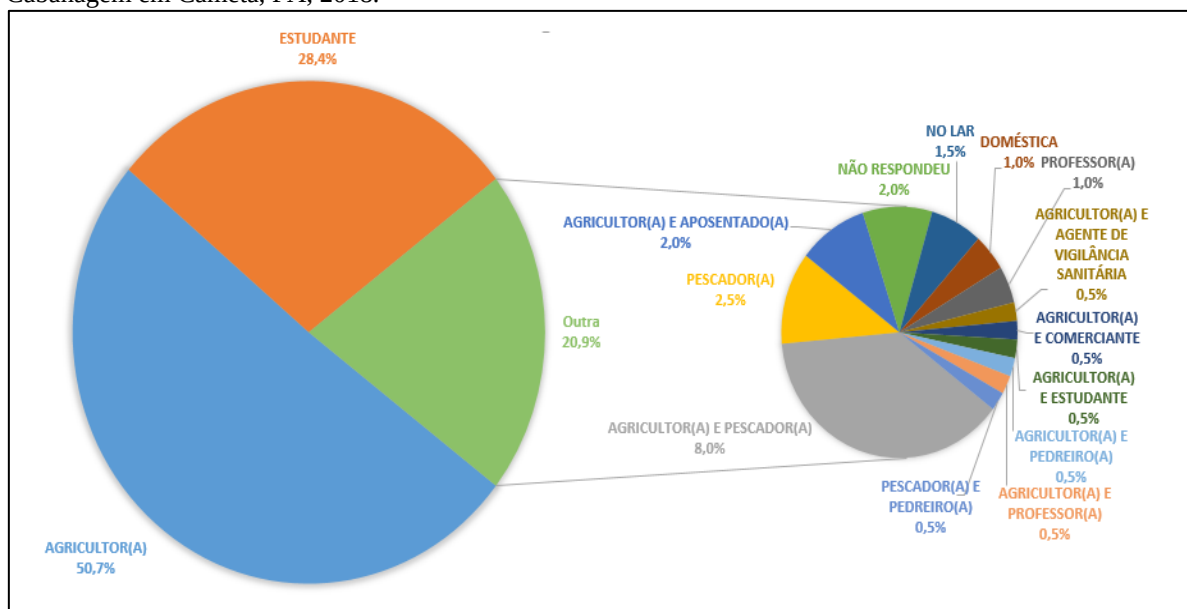
Um dos caminhos já delineados pelo processo de planejamento estratégico que repercutem positivamente neste aspecto encontra-se descrito neste trabalho, à seção Atividades atuais e intenções futuras.

4.2.3.7 Educação e trabalho

O trabalho familiar está voltado para a principal atividade econômica no território: a agricultura, realizada coletivamente pelos familiares e *convidados*. Reunidos em torno de um núcleo matriarca-patriarcal, os grupos familiares – filhos, netos, bisnetos, solteiros, casados e seu respectivo grupo familiar formam suas famílias e fixam residências no entorno da casa dos pais - trabalham coletivamente, utilizando o mesmo espaço produtivo, sendo o resultado rateado de acordo com as necessidades sociais e trabalhos

desempenhados por cada núcleo familiar, seguindo a proporção e divisão do excedente produzido. O Gráfico 6 apresenta as atividades exercidas pelos membros dos grupos familiares.

Gráfico 6 - Ocupação e/ou profissão dos quilombolas das Comunidades: Arimandeua, Aripijó, Bacuri e Cabanagem em Cametá, PA, 2018.



Fonte: Autor, 2018.

Observa-se na composição do grupo familiar que 50% dos membros trabalham somente na agricultura, 28% somente estudam; 20% exercem a atividade agrícola com outras atividades como a pesca artesanal, 8%; aposentadoria, 2%; agricultura e outras atividades, 5,5%; somente pesca 2,5%; não responderam 2%.

As populações tradicionais mantiveram-se distantes do mercado de mão-de-obra capitalista (GAIGER, 2015), não foram alcançadas pelo advento da Revolução Verde (CAPORAL, COSTABEBER & PAULUS, 2007) e das estratégias governamentais de desenvolvimento sustentável do meio rural (FAVARETTO, 2010). Em consequência, não experimentaram a aplicação dos modelos tecnológicos voltados para o aumento da produtividade na agricultura, mas também estiveram longe de experimentar os efeitos da aplicação desses modelos, os quais também provocam a diminuição do trabalho eminentemente agrícola e o surgimento das atividades multifuncionais e pluriativas (FAVARETTO, 2010).

Por outro lado, confirma-se, do ponto de vista laboral, a inexistência de atividades voltadas para o turismo e o artesanato no quilombo São Benedito, atividades que possuem grande potencial de contribuição para o desenvolvimento territorial quilombola

(GARAVELLO, GOND & CRUZ, 2008; NORONHA, 2015). Com relação ao tempo de trabalho da unidade produtiva familiar, a Tabela 12 apresenta a distribuição do tempo de trabalho dos membros, por idade.

Tabela 12 – Distribuição do quantum de trabalho por idade, dos quilombolas Arimandeua, Aripijó, Bacuri e Cabanagem em Cametá, PA, 2018.

TEMPO DE TRABALHO ASSOCIADO DENTRO E FORA DA UNIDADE PRODUTIVA (U.P.)														
IDADE	NÃO RESP.		NÃO TRAB.		OUTRO		TEMPO INT. FORA U.P.		TEMPO INT. NA U.P.		TEMPO PARC. U. P.		Total f	Total f(%)
	f	f(%)	f	f(%)	f	f(%)	f	f(%)	f	f(%)	f	f(%)		
0-9	1	4,0%	24	96,00%					0	4,0%			25	100,0%
10-19	3	5,9%	29	56,86%	1	2,0%			6	11,8%	12	23,5%	51	100,0%
20-29	1	3,7%	2	7,41%	1	3,7%			13	48,1%	10	37,0%	27	100,0%
30-39	1	3,6%			3	10,7%			13	46,4%	11	39,3%	28	100,0%
40-49	3	12,0%	2	8,00%			1	4,0%	12	48,0%	7	28,0%	25	100,0%
50-59									7	63,6%	4	36,4%	11	100,0%
60-69					3	21,4%			6	42,9%	5	35,7%	14	100,0%
70-79	1	8,3%			3	25,0%			3	25,0%	5	41,7%	12	100,0%
80-89					1	33,3%					2	66,7%	3	100,0%
Total Geral	10	5,1%	56	28,57%	12	6,1%	1	0,5%	61	31,1%	56	28,6%	196	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

De acordo com agricultores, educação passou a ter maior valor estratégico e caráter emancipatório (perspectivas de dias melhores; esperança de transformação das realidades sociais vivenciadas) no planejamento das famílias em época recente. Antes o trabalho tinha esse caráter emancipatório.

Desta forma os dados consignados na Tabela 12 apresentam certa coerência com essa afirmação, uma vez que se verifica uma presença mais acentuada na atividade rural de 20 até 69 anos, tecnicamente falando, quando os trabalhadores já teriam percorrido toda a jornada da educação básica.

Por outro lado, observa-se que mais da metade dos jovens não trabalham na atividade agrícola, confirmando a informação dos chefes de família de que a juventude quilombola em sua maioria não está enxergando no trabalho agrícola realizado para o seus pais como alternativa de realização profissional.

Desta forma evidencia-se a tendência de extinção da atividade, caso não se encontre solução para essa tendência, inclusive quanto a elaboração e execução de políticas públicas voltadas para juventude e que tenha foco na diminuição dessa tendência.

A **Tabela 13** a seguir apresenta a situação dos estudantes em série adequada para idade e os que se encontram em atraso escolar ente 06 e 17 anos.

Tabela 13– Frequência ou quantidade e percentual de alunos quilombolas das comunidades Arimandeuá, Aripijó, Bacuri e Cabanagem em Cametá, PA, que estão com e sem atraso escolar, 2018.

Idade	Qtdd. Sem atraso	% Sem atraso	Qtdd. Com atraso	% Com atraso	Total de Alunos
6	2	100%	0	0%	6
7	3	75%	1	25%	4
8	2	29%	5	71%	7
9	0	0%	0	0%	0
10	4	50%	4	50%	8
11	0	0%	0	0%	0
12	1	25%	3	75%	4
13	1	20%	4	80%	5
14	4	40%	6	60%	10
15	1	33%	2	67%	3
16	0	0%	3	100%	3
17	3	27%	8	73%	11

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

A **Tabela 13** demonstra uma grande incidência de atraso escolar, o qual se acentua a partir dos 12 anos de idade. Uma vez que grande parte desse público não labora na agricultura familiar, resta a necessidade urgente de se verificar as causas desse atraso para a adoção de medidas que revertam tal situação, uma vez que esses fatores irão contribuir, futuramente, de forma negativa para o desenvolvimento do território.

A **Tabela 14** apresenta a situação do estudante que se encontra em atraso escolar com idade a partir dos 18 anos.

Tabela 14 – Quantidade, média, máximo e mínimo de anos atraso fora a idade escolar (acima de 17 anos) dos quilombolas Arimandeuá, Aripijó, Bacuri e Cabanagem em Cametá, PA, 2018.

Atraso - Fora Idade Escolar				
Idade	Qtdd. Alunos em atraso escolar	Média de quant. ano em atraso escolar	Máximo de quant. ano em atraso escolar	Mínimo de quant. ano em atraso escolar
18-20	16	4	11	2
21-30	35	13	24	4
31-40	26	24	34	14
41-50	20	33	49	24
51-60	14	46	52	37
61-71	13	56	63	47
71-80	9	67	71	62
81-90	3	75	76	74

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Observa-se na **Tabela 14** que os alunos e egressos da rede de educação formal se encontram em atraso escolar, demonstrando que há uma tendência histórica para esse fato, considerando que ele começa a acentuar-se a partir dos 12 anos conforme visto anteriormente, à **Tabela 13**.

No caso da **Tabela 14** que a concentração maior de atraso se situa entre a faixa etária dos 21 aos 30 anos.

Como se tem constatado neste estudo, historicamente pouca ou nenhuma oportunidade têm se apresentado no que se refere a uma educação que satisfaça às necessidades dessas populações. A estrutura educacional está aquém das necessidades. O território conta com escolas municipais de ensino fundamental, conforme demonstrado anteriormente na apresentação dos equipamentos públicos disponíveis.

Quanto ao Ensino Médio, o território é atendido pela disponibilização de acesso em uma comunidade vizinha, denominada Vila do Carmo, em período noturno o qual funciona em regime modular. Tal disponibilidade está em vias extinção, segundo informações das lideranças comunitárias, por iniciativa da Secretaria Estadual de Educação do Pará.

Recentemente fora anunciado pela direção regional que não seria disponibilizado para o ano de 2018, vagas para estudantes quilombolas do primeiro ano do nível médio. Os estudantes e respectivos responsáveis procuraram a direção da associação que após tentativas de negociação, conseguiram momentaneamente reverter a situação.

Embora previsto em legislação, aparentemente o poder público municipal ainda não reconhece que está presente em um território étnico. Embora a liderança da Associação Quilombola tenha incentivado e se esforçado para a elaboração do Projeto Político Pedagógico à luz da Educação Quilombola (BRASIL, 2012), as lideranças reclamam das dificuldades apresentadas pela Secretaria Municipal de Educação do município para a aprovação e implantação do PPP nas escolas municipais localizadas no território.

Desta forma não se prioriza o repasse de conhecimentos tradicionais entre-gerações nem em perspectivas voltadas para o desenvolvimento tecnológico de soluções para os problemas de produção/uso satisfatório do potencial natural disponível no território, tanto em seus aspectos socioeconômicos quanto culturais, dando a entrever uma espécie de exclusão por parte de setores extra território não quilombolas: lideranças, autoridades; instituições públicas e privadas, relativo à implantação de estruturas e prestação de serviços públicos importantes para o desenvolvimento territorial, muitas vezes implantado em comunidade vizinha ao território, sendo este preterido.

No Quadro 14, apresenta-se a situação de pessoas que saíram do território na tentativa de superação das dificuldades aqui escritas, relativas oportunidades de melhor qualificação e oportunidade de trabalho.

Quadro 14 - Pessoas que saíram do Território

QUADRO PESSOAS QUE SAÍRAM DO TERRITÓRIO						
MOTIVO	IDADE ATUAL	ANO EM QUE SAIU	ESCOLARIDADE AO SAI	ESCOLARIDADE ATUAL	ESTUDA ATUALMENTE	ATIVIDADE QUE TRABALHA
Estudo	43	1986	Quarta Série - 1º Grau	Quinta Série - 1º Grau	Não	Serv. Aux.
	39	1990	Oitava Série - 1º Grau	Oitava Série - 1º Grau	Não	Indústria
	37	1996	Quarta Série - 1º Grau	Terceira Série - 2º Grau	Não	Serv. Aux.
	33	1998	Quinta Série - 1º Grau	Universidade	Não	Comercio
	33	2005	Oitava Série - 1º Grau	Oitava Série - 1º Grau	Não	-
	35	2006	Terceira Série - 2º Grau	Nível Superior	Sim	Outros
	30	2011	Terceira Série - 1º Grau	Terceira Série - 1º Grau	Sim	-
	22	2014	Terceira Série - 2º Grau		Sim	-
	11	2017	Oitava Série - 1º Grau	Oitava Série - 1º Grau	Sim	-
	27	2017	Terceira Série - 1º Grau	Terceira Série - 1º Grau	Sim	-
Trabalho	56	1977	Sexta Série - 1º Grau	Oitava Série - 1º Grau	Não	Serv. Aux.
	53	1980	Sétima Série - 1º Grau	Segunda Série - 1º Grau	Não	Outros
	43	1989	Quarta Série - 1º Grau	Sexta Série - 1º Grau	Não	Transp. Com.
	45	1990	Quarta Série - 1º Grau	Sexta Série - 1º Grau	Não	Serv. Aux.
	45	1992	Terceira Série - 1º Grau	Terceira Série - 1º Grau	Não	Serv. Aux.
	52	1996	Terceira Série - 2º Grau	Terceira Série - 1º Grau	Não	Serv. Aux.
	43	1998	Nível Superior	Nível Superior	Sim	Outros
	53	1998	Primeira Série - 2º Grau	Primeira Série - 2º Grau	Não	Outros
	40	1998	Terceira Série - 1º Grau	Terceira Série - 2º Grau	Não	Serv. Aux.
	33	1998	Segunda Série - 1º Grau	Terceira Série - 1º Grau	Não	Serv. Aux.
	40	2000	Segunda Série - 1º Grau	Segunda Série - 2º Grau	Não	Outros
	30	2002	Sétima Série - 1º Grau	Primeira Série - 2º Grau	Não	Serv. Aux.
	36	2005	Sexta Série - 1º Grau	Sexta Série - 1º Grau	Não	Serv. Aux.
	28	2009	Segunda Série - 2º Grau	Terceira Série - 2º Grau	Não	Outros
	26	2010	Segunda Série - 2º Grau	Segunda Série - 2º Grau	Não	Outros
	48	2012	Terceira Série - 2º Grau	Terceira Série - 2º Grau	Não	Outros
Ambos	20	2017	Terceira Série - 1º Grau	Terceira Série - 1º Grau	Não	Lavoura
	40	1989	Oitava Série - 1º Grau	Terceira Série - 2º Grau	Não	Costureiro
	46	1990	Quarta Série - 1º Grau	Nível Superior	Não	Outros
	18	2008	Oitava Série - 1º Grau	Terceira Série - 2º Grau	Não	Serv. Dom.
	48	2011	Segunda Série - 1º Grau	Primeira Série - 2º Grau	Não	Outros
	24	2014	Oitava Série - 1º Grau	Terceira Série - 2º Grau	Sim	Eletricista
	29	2015	Nível Superior	Nível Superior	Não	Comercio
	22	2015	Terceira Série - 2º Grau	Terceira Série - 2º Grau	Sim	Eletricista

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Observou-se então que no Quadro 14 poucos núcleos familiares conseguiram por sua própria iniciativa reverter a situação de atraso escolar, uma vez que as tentativas de saída do território em busca de melhor escolarização não surtiram os efeitos desejados. Consequentemente, não conseguiram galgar postos de trabalho que representassem melhores oportunidades salariais.

A maioria dos que saíram conseguiu trabalho em atividades auxiliares e outras ocupações esporádicas, inclusive incorporando-se a força de trabalho apoiando o desenvolvimento de outras regiões. Também se observou maior incidência de colocação de mão-de-obra feminina em trabalhos domésticos na capital do Estado.

Já o acesso ao Superior através das Políticas Públicas de Cotas nas Universidades têm se revelado eficaz, diante da tendência de aumento nos indicadores de ingresso efetivo de

estudantes nas universidades, a uma taxa média anual de 191,5%, com tendência de crescimento, conforme se observa na Tabela 15.

Tabela 15-Acesso a universidade através do Sistema de Cotas

NR	ANO	CURSO	INCREMENTO	%/ANO
01	2015	Matemática	1	100
02	2016	Psicologia	3	300
03		História		
04		C. Biológica		
05	2017	Matemática	5	166
06		Eng. mecânica		
07		Biblioteca		
08		Eng. informática		
09		Inglês		
10	2018	Física	10	200
11		Serviço Social		
12		Eng. Informática		
13		Pedagogia		
14		Eng. Civil		
15		Inglês		
16		Serviço Social		
17		Eng. elétrica		
18		Inglês		
19		Museologia		

Fonte: Secretaria da AMAQUISB, 2018.

A Política de Cotas (Lei 12.177/2012) se apresenta com importante instrumento de inserção de profissionais qualificados no território, com a vantagem do envolvimento político que a maioria dos educandos tem em relação à responsabilidade enquanto agentes de desenvolvimento territorial em formação, conforme percepção das lideranças da associação.

Nada obstante, essa inserção se apresenta com maior frequência entre estudantes cujo grupo familiar possui condições de apoiar a saída destes para estudar na Capital do Estado.

Nesse sentido, a diretoria colegiada daquela instituição vem trabalhando no aperfeiçoamento do Regimento Interno, em discussão com os associados, no sentido de proporcionar maior inserção de estudantes ao mesmo tempo que busca alternativas para que estes profissionais, ao formarem-se, permaneçam no território, alcançando um maior número de candidatos oriundos da agricultura familiar.

Desta forma têm ocorrido discussões quanto às regras de fornecimento de documentos que permitem os candidatos concorrerem ao acesso às Universidades públicas, através do sistema de cotas para quilombolas.

Assim, do ponto de vista do Planejamento Estratégico, a inserção de estudantes quilombolas no ensino superior é vista. Gestão da Associação também como oportunidade de inserção destes nos processos sociais, econômicos, administrativos, contábeis, logísticos, de infraestrutura e tecnológicos, na condição de voluntários, estagiários, pesquisadores,

participantes de projetos extensão e de incubação universitária, dando-lhes a oportunidade de também participarem da organização administrativa e inserir seus futuros projetos profissionais no âmbito da Gestão Social Participativa e Territorial (CANÇADO, 2011) das Comunidades a que pertencem.

4.2.4 Aspectos Ambientais e Ecológicos

Desde o século XVI, quando a região Tocantina passa a ser explorada pelos colonizadores portugueses conforme já abordado anteriormente, a produção de pescado na região vinha-se ampliando. Além disso, o peixe sempre foi – como ainda hoje o é – o principal alimento das populações da região. A abundância do pescado, a habilidade que os indígenas tinham em pesca-lo foi também utilizada em favor da penetração do processo de exploração colonialista na Amazônia (FURTADO & BARRA, 2004).

Porém, na atualidade essa abundancia pertence à História. A pesca artesanal do peixe e camarão reduziu-se drasticamente na região desde a implantação da Usina Hidrelétrica de Tucuruí, inaugurada nos anos 1980. Desde então, observa-se uma redução em mais de 90% do volume anteriormente capturado, conforme relato dos agricultores familiares e pescadores artesanais. Diversos trabalhos científicos²⁵, especialmente os produzidos por pesquisadores da Universidade Federal do Pará dão conta dos danos ambientais causados pelo barramento do rio Tocantins.

Atualmente o resultado da pesca atualmente dá somente para o autoconsumo familiar em períodos sazonais.

Nesse sentido, as comunidades tradicionais atingidas pelos impactos daquele megaempreendimento tentam-se adaptar e construir novas alternativas de sobrevivência, diante da constatação dos próprios em relação esgotamento dos recursos naturais dos quais são dependentes onde as externalidades negativas da barragem de Tucuruí se faz presente, materializando-se através da degradação ambiental, traduzida, dentre outros efeitos, em aumento da erosão, assoreamento dos rios, diminuição da piscosidade e perda da fertilidade do solo, além de outros impactos econômicos e sociais (COSTA, 2003).

Manyari (2007) também aduz ainda o seguinte:

²⁵ Conforme estudos de Edna Castro, Francisco de Assis Costa, Raimundo Cota, Aluizio Leal, Thomas Hurtienne, Armin Mathis, Maurílio Monteiro, Berta Becker, Maria Célia Coelho, Gilson Costa, Daniel Nepstad, David **McGrath**, entre outros autores/pesquisadores de diversas instituições científicas nacionais e internacionais presentes na Amazônia.

O Baixo Tocantins vivencia uma profunda transformação que pode ser entendida como um quadro de paulatina degradação [...]. Dentre os efeitos constatados está o desaparecimento de peixes, a má qualidade da água, a queda na produtividade agrícola das várzeas, além de mudanças microclimáticas. Os fatos mencionados sugerem uma forte alteração nos processos de manutenção das feições fluviais e da planície de inundação, consequentemente, comprometendo os ecossistemas geograficamente associados a estes ambientes. [...]. Além disso, verifica-se um poderoso processo erosivo, denominado *piping*, decorrente das grandes oscilações diárias da vazão provocadas pela oscilação na geração de energia. (MANYARI 2007, *apud* MAGALHÃES et al, 2012, p.12).

Santos (2007), concordando também que a pesca na região atravessa uma crise desde os anos 1980, considera que entre as causas deste declínio está a entrada em operação da UHE Tucuruí e a consequente formação da barragem.

O autor faz uma análise da tentativa de se institucionalizar um pacto territorial que tem como protagonistas a Eletronorte, empresa estatal que gerencia a UHE Tucuruí. O arranjo político instituído não produziu os resultados esperados, não obtendo avanços nas questões relativas ao desenvolvimento e comunidades rurais, o que tem gerado descontentamento das lideranças ligadas à pesca artesanal.

Ele sugere então buscarem-se outras formas de solução, através das lideranças e organização locais, na tentativa encetar discussões com a ELETRONORTE S.A. em torno do chamado “ressarcimento do pescado”.

No que se referem às comunidades tradicionais - aí incluídas as quilombolas – e aos efeitos das intervenções do setor hidrelétrico nacional em seus territórios, essas discussões sobre o “ressarcimento do pescado” podem ser conduzidas à luz do que preconizam as Disposições Transitórias da Constituição Federal de 1988 (ADTC); o Decreto Federal nº 5051, que promulga a Convenção nº 169 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), uma vez que se tratam de comunidades que se autodenominam tradicionais, reconhecidas também pelo Decreto nº 6.040/2007.

Com efeito, essas comunidades poderiam acionar o Ministério Público Federal nos sentido de buscar essa discussão em âmbito do judiciário, a exemplo do que tem feito as nações indígenas²⁶, também assistidas pelo mencionado arcabouço jurídico.

Outro aspecto que necessita de solução conforme manifestado pelos entrevistados é o trabalho incipiente da coleta de lixo, de responsabilidade da Prefeitura Municipal de Cametá. Segundo relato dos moradores há indícios que o trabalho tem sofrido paralisações constantes e até a suspensão por longo prazo em função da prefeitura não realizar o pagamento em dia dos trabalhadores envolvidos na tarefa e que esse atraso só ocorre com os

²⁶ Ver em <http://lidenews.com.br/2018/08/10/eletronorte-deve-investir-r-10-milhoes-em-compensacao-a-indigenas-por-danos-da-hidreletrica/>.

que realizam esse trabalho no quilombo, demonstrado tratamento diferenciado em relação às demais localidades do município onde existe o serviço de coleta.

Na Figura 22, observa-se que o resíduo coletado é depositado a céu aberto pela empresa responsável pelo serviço público de coleta, nas regiões de campos naturais do território ocasionando poluição e degradação ambiental. Vale ressaltar que naquelas regiões eram colhidas “flores do campo”, um dos itens outrora de *“grande importância para composição da renda familiar no quilombo”*, conforme depoimento de um diretor da AMARQUISB.

Figura 22 - Depósito de resíduo a céu aberto, realizado pela empresa responsável pela coleta de lixo.



Fonte: Autor (2018).

No que diz respeito ao saneamento básico, as comunidades não dispõem de tratamento da água que é distribuída às residências. Inclusive constata-se na Vila São Benedito a ausência de reservatório. Assim a água que é captada em poço artesiano é despejada em sua forma bruta no sistema de distribuição (Figura 23 e Figura 24).

Figura 23 – Captação da água em sua forma bruta é imediatamente distribuída às residências.



Fonte: Autor (2018).

Figura 24 – O ponto de captação da água localiza-se em zona urbana, em local contíguo a residências.



Fonte: Autor (2018).

Considerando que o sistema de distribuição não recebe manutenção há bastante tempo, conforme relato dos entrevistados, as falhas que se verificam ao longo da rede possibilitam a contaminação dessa água.

Há relatos de problemas coletivos de alergias, coceiras e problemas estomacais que, se, em princípio não se poderia atribuir essas falhas, por outro lado não impede que soluções sejam dadas a essas questões o quanto antes pelo poder público municipal.

Nada obstante, um projeto de pesquisa voltado para a análise sistemática da qualidade da água também ajudaria a comunidade a solicitar providências.

Outro problema relacionado ao microclima tem preocupado bastante os agricultores quilombolas. É unânime a preocupação com a seca que tem se abatido sobre as comunidades, cuja incidência tem provocado prejuízos principalmente aos plantios de pupunha e cupuaçu que, como visto anteriormente, são produtos com significativa importância para a alimentação e economia familiar.

Esse problema vem-se repetindo ao longo dos anos, tendo gerado alterações na paisagem e feito com que o território deixasse de ser reconhecido como grande produtor de pupunha da região.

Desta forma também aqui se evidencia a necessidade de apoio que deve ser dado pelas instituições de educação, ciência e tecnologia na perspectiva da formação de educação básica, profissional e tecnológica.

Aproveitar o potencial natural disponível em território quilombola é também promover o desenvolvimento de pesquisas visando compreender tais impactos e propor soluções alternativas inclusive às instituições do Poder Judiciário, que atendam às necessidades não somente das comunidades que compõem o território, mas de todas demais da região Tocantina.

4.3 O PLANEJAMENTO

4.3.1 Construindo Premissas

4.3.1.1 Missão e Valores Organizacionais

Nesta primeira fase, busca-se construir as premissas do planejamento estratégico, ou seja a Missão Organizacional e o Valores, através dos documentos da organização que definem seus marcos regulatórios (ZIMMERMANN, 2014).

A Missão se caracteriza com uma espécie de *espinha dorsal* (SOUZA FILHO & GURGEL, 2015) que conformam os elementos técnicos operativos do **modelo de gestão praticado** e deve contribuir para a ampliação e universalização das condições de vida que se quer alcançar, em todas as esferas civis, política e social dos moradores e agricultores quilombolas, na perspectiva de superação da lógica de exclusão inerente a ordem capitalista.

Nesse sentido o artigo 2º. de seu Estatuto, a Associação de Moradores e de Agricultores Remanescentes de Quilombo São Benedito possui os seguintes objetivos sociais:

“planejar, executar, controlar e avaliar programas voltados aos direitos da comunidade, tais como: administrar as terras tradicionalmente ocupadas pela comunidade, preservar, o meio ambiente, promover a educação, saúde, cultura, esporte, lazer, trabalho e renda, assistência técnica para plantações e criações, podendo para tanto estabelecer convênios com entidades públicas e privadas”.

“§ único: Associação exercerá funções que por lei e por este estatuto lhe sejam específicas, ou genericamente atribuídas.”

Desta forma a Missão Organizacional pode ser assim compreendida:

“Administrar as terras tradicionalmente ocupadas, promovendo o acesso aos direitos territoriais, sociais, econômicos, culturais, políticos, ambientais e ecológicos de seus moradores e agricultores quilombolas, em todas as instancias públicas e privadas, exercendo para isso, inclusive, todas as funções que por lei e por seu estatuto lhes sejam atribuídas especificamente ou genericamente”.

No que tange à definição dos Valores Organizacionais, é importante se buscar compreender os sistemas de valores, crenças, áreas básicas de atuação considerando a filosofia e tradição da organização (OLIVEIRA, 2002).

Mesmo diante do fato das empresas passarem por grandes mudanças e transformações decorrentes de seus processos de planejamento estratégico, os valores são marcos fixos, que dão sustentação e são exaltados por toda a organização.

Diferentemente de princípios, os quais possuem caráter norteador, os valores referem-se a qualidade que a organização possui e pretende preservar. Assim os valores são uma conquista, a partir do respeito aos princípios da organização.

Enquanto o princípio refere-se ao que não se pode abrir mão, como ética e honestidade, os valores estão relacionados a atributos e práticas como transparência, respeito a diversidade e desta forma tanto os princípios quanto os valores balizam as ações, decisões e estratégias da organização (GAZOLA, 2014).

Observa-se, portanto, que as demandas que se apresentam à associação, adiante descritas representam categorias que se vinculam os objetivos sociais da organização, estabelecidos em seu Estatuto Social, os quais guardam consonância com os princípios da Economia Solidaria.

Além disso, os valores estruturam a cultura e a prática da organização, e estão geralmente alinhados à missão, como crenças ou políticas organizacionais.

Como os valores transmitem o sentido comum a todos os integrantes da organização, é possível anunciar de forma clara e objetiva que comportamentos devem ser cultivados pelas pessoas que nela atuam.

Desta forma os valores são norteadores da gestão estratégica, a qual é construída no cotidiano organizacional e daí se depreende o papel dos valores enquanto referencia obrigatória dando significado às atitudes e comportamentos que, em última análise, buscam a satisfação das expectativas dos associados e clientes dos EES e da sociedade onde a organização está inserida.

Nesse sentido, a instituição assume também as características organizacionais de um Empreendimento Econômico Solidário (EES). Ao mesmo tempo, devem-se reafirmar os valores étnico-culturais da ancestralidade quilombola. Portanto, os Valores Organizacionais podem ser assim definidos:

- i. Exercício da **Autogestão** social e territorial;
- ii. Gestão da **Posse Coletiva** das terras tradicionalmente ocupadas;
- iii. Priorização para as práticas do **Trabalho Associado**
- iv. Resgate e Preservação da **Cultura Quilombola**
- v. Educação, Ciência, Tecnologia e Inovação como ferramentas de desenvolvimento econômico e social.

O Regimento Interno, momentaneamente, não foi considerado neste processo de elaboração da Missão e Valores Organizacionais, tendo em vista que a diretoria está neste momento realizando sua atualização. Tão logo ela seja concluída, recomenda-se a revisão textual das premissas aqui levantadas.

4.3.1.2 Leitura da Organização

Zimmerman (2014) lembra que essa fase se constitui no primeiro passo do Diagnóstico Estratégico, a Leitura da Organização tem por objetivo conhecer a estrutura organizacional e como ela se articula ao desempenhar suas atividades, qual resultado tem alcançado e que desafios necessita superar.

Neste momento os planejamentos anteriores devem ser analisados para se compreender como insumos e esforços foram empregados para que possam ser resgatadas as principais lições apreendidas.

Nesse sentido foram realizadas leituras das atas e de documentos de secretaria da AMARQUISB, bem como o levantamento de informações, através da execução da técnica de

coleta de dados denominada Grupo Focal (DIAS, 2000; BACKES, 2011; GOMES & RAMOS, 2014) junto à diretoria. Desse levantamento, emergiram os seguintes elementos:

- i. Manifestação de preocupação quando a garantia de direitos das pessoas que saem e depois retornam ao quilombo;
- ii. Auxílio às pessoas que não possuem acesso às políticas de assistência Social;
- iii. Buscar a efetivação dos direitos do povo quilombola;
- iv. Ampliação da prestação de serviços à comunidade quilombola;
- v. Trabalhar melhor a questão do pertencimento;
- vi. Reativação e fortalecimento das parcerias com: IFPA, UFPA, Instituto Mirico Cota, Escola Rural de Moju, Procuradoria da Prefeitura Municipal de Cametá, Conselho Tutelar, Secretaria Municipal de Educação, NUPINQ, ITERPA, FUNDAÇÃO PALMARES;
- vii. Organização das diversas tarefas para que o trabalho não concentre somente em uma coordenação;
- viii. Elaboração de um organograma, que comporte as expectativas da AMARQUISB quanto à organização do trabalho associado no Quilombo;
- ix. Definição de espaço e busca de recursos para a construção da Sede da Associação;
- x. Planejar formas de arrecadação de recursos financeiros necessários para associação realizar suas atividades essenciais ao funcionamento;
- xi. Buscar o apoio voluntariado para a execução as tarefas, distribuindo das tarefas para os estudantes quilombola que já estão nas universidades;
- xii. Informar-se sobre o andamento das reivindicações já existentes na secretaria de direitos (ônibus, ambulância);
- xiii. Organização do trabalho administrativo da associação diante da ampliação de seu quadro diretor;
- xiv. Proposta de um regimento interno para garantir a participação de candidatos aos cargos de direção que sejam éticos e que estejam comprometidos com os ideais quilombolas;
- xv. Não poderá haver espaço para disputas partidárias no quilombo. A gestão tem de ser apartidária;
- xvi. Buscar o reconhecimento e a existência do quilombo junto aos órgãos como prefeitura, etc.

xvii. Deve-se buscar orientação junto ao ITERPA no sentido de a organização territorial se dar através de uma organização de ministérios (ou câmaras setoriais).

Atualmente a diretoria da associação possui 12 dirigentes que ocupam os seguintes cargos: Presidente, Vice-presidente, 1ª Secretário, 2ª Secretário, 1º Tesoureiro, 2º tesoureiro e 06 membros do Conselho Fiscal.

O quadro de dirigentes da associação possui a composição de acordo com o Quadro 15.

Quadro 15 - Composição atual da Diretoria da Associação Quilombo São Benedito

Id.	Cargo	Comunidade/ Vinculação	Profissão	Idade	Grau Instr.	Tempo de Gestão (Anos)
001	Presidente	Aripijó/Serv. Publ. Mun.	Agente de Saúde.	41	Graduação/Graduando: Educação do Campo.	02
002	Vice- presidente	Vila São Benedito/Igreja Católica/Serv. Publ. Mun.	Professor	46	Graduação	02
003	1º. Secret.	Vila São Benedito/Igreja Católica/Serv. Publ. Mun.	Professora	42	Graduação	02
004	2ª. Secret.	Vila São Benedito	Professora	58	Especialização	02
005	1º. Tesoureiro	Vila São Benedito	Professor	78	PhD	06
006	2ª. Tesoureiro	Vila São Benedito	Serv. Publ. Mun.	45	Graduação	02
007	Cons. Fiscal	Vila São Benedito/Igreja Evangélica	Agricultor	47	4ª Série Fundamental	02
008	Cons. Fiscal	Cabanagem	Agricultor	22	Nível Médio Completo	02
009	Cons. Fiscal	Vila São Benedito	Biólogo	33	Nível Superior	02
010	Cons. Fiscal	Aripijó	Professor	43	Nível Superior/Graduando Educação do Campo.	02
011	Cons. Fiscal	Bacuri	Professor	41	Graduação/Graduando Educação do Campo.	02
012	Cons. Fiscal	Vila São Benedito/Igreja Católica	Militar Reformado	53	Nível Médio Técnico	06

Fonte: Secretaria da Associação/Ata de Eleição da Diretoria para o quadriênio 2017-2020.

Do ponto de vista da participação das comunidades na gestão, observa-se uma representatividade maior da Vila São Benedito (66%), embora a representação total contemple quase todas as comunidades à exceção de Arimandeua.

Além disso, verifica-se que em relação à diretoria anterior houve uma renovação do quadro em torno de 83,3% dos membros, evidenciando a pouca experiência na gestão desta nova diretoria. Por outro lado, observa-se a absoluta incidência de membros com escolaridade em nível superior (75%), a presença de professores (50%) e servidores públicos (75%); representação de igrejas (41%) e de agricultores e graduandos em Educação do Campo (41%), denotando situação favorável à implantação do modelo de gestão discutido, uma vez que a

nova gestão tem a sua frente a missão de promover a estruturação da associação para fazer frente aos desafios e possibilidade levantados no Planejamento Estratégico ao mesmo tempo em que necessita adquirir expertise para a necessária condução desse processo de transformação organizacional.

4.3.1.2 Mobilização das Lideranças

No dia 10 de dezembro de 2017, em reunião de diretoria foi apresentado os objetivos da pesquisa: em contexto de Planejamento Estratégico, participativo, realizar diagnóstico dos desafios e possibilidades que se apresentam à Gestão Social em Território Quilombola, a cargo da associação comunitária.

Na oportunidade os diretores concordaram com a realização da pesquisa; destacaram o fato de que este pesquisador já vinha atuando no território através do Núcleo de Estudos Afrobrasileiro e Indígena do IFPA Campus Tucuruí, portanto, era pessoa conhecida da diretoria e da comunidade.

Concluíram que a pesquisa poderia contribuir para a Gestão da associação e na apresentação de alternativas de desenvolvimento para o território.

Dentre os desafios que foram elencados pela diretoria, destacam-se:

- i. A associação ainda não dispõe de sede própria, portanto, ainda não há uma estrutura administrativa que dê suporte aos trabalhos dos diretores, em proporções que atendam às necessidades atuais;
- ii. Em razão disso, observam-se recursos humanos, informacionais e tecnológicos aquém do necessário, sendo que as atividades de secretaria são realizadas em residência do secretário, utilizando-se os recursos pessoais (computador, telefone, local de reunião, entre outros);
- iii. Dificuldade em cadastrar, organizar, coletar e armazenar informações que possibilite compreender as atividades desenvolvidas pelos associados (agricultores/pescadores, servidores públicos) e nas comunidades que compõem o território;
- iv. Dificuldade em tomar decisões com repercussão futura pela falta das informações elencadas no item anterior;
- v. Dificuldade em sistematizar de forma mais precisa e em criar relatórios que subsidiem a prestação de contas junto ao quadro social, de forma mais detalhada quando assim desejar bem como realizar o controle e andamento das deliberações ocorridas nas reuniões Ordinárias e Extraordinárias da Assembleia;

- vi. Impossibilidade de oferecer apoio aos agricultores familiares quilombolas, no que concerne a prospecção de mercados, busca por melhores condições de comercialização da produção da categoria, apoio de instituições financeiras, de assistência técnica aos agricultores conforme demandados por estes.
- vii. Dificuldade de se organizar ações que proporcione arrecadação de recursos para aplicação nas atividades meio e fim da associação, por não disponibilizar de sistemas de cadastros para controle de recebimentos de mensalidades, valores arrecadados em eventos, doações, etc.;
- viii. A direção tem dificuldade em propor quais os produtos os agricultores podem obter, por exemplo, a melhor colocação no mercado em termos de preço/quantidade, apoio à comercialização e produção nas propriedades familiares (produção e custo).

Diante das dificuldades estruturais e de recursos antes mencionadas, as ações da organização na atualidade estão limitadas ao fornecimento de declarações aos associados e aos contatos com órgãos públicos voltados para serviços de terraplenagem, a emissão do título coletivo de posse coletiva das terras quilombolas e a situação de insegurança pública decorrente, dentre outros, de invasão de espaço público por terceiros.

Outro aspecto que deve ser destacado relaciona-se ao autorreconhecimento (**ANEXO I – CERTIFICAÇÃO PALMARES – AUTORRECONHECIMENTO**). Quando da primeira incursão deste pesquisador no território, em 2015, observou-se a manifestação de conflitos identitários²⁷ observáveis nas falas de alguns agricultores familiares, os quais permeavam as discussões internas sobre este tema.

Tais fatores, segundo relatos dos próprios comunitários, decorreram de falas não muito bem explicitadas, de agentes públicos, quanto à repercussão que haveria no tocante à propriedade coletiva, a partir da titulação coletiva.

Nada obstante, tem-se observado que, no decorrer do tempo, a associação que representa administrativamente o Quilombo tem dado os esclarecimentos solicitados pelas comunidades, contribuindo para que se tenha uma adesão qualificada e que tem avançado para o entendimento quanto à importância da organização territorial em torno do

²⁷ Em uma perspectiva social, o conceito de identidade é tomado como a relação psicológica do indivíduo com sistemas específicos de categorias sociais. Considera-se a identidade como uma articulação do indivíduo com o social a um só tempo estável e provisória; individual e coletiva; biográfica e estrutural. (VERONESE & ESTEVES, 2009).

autorreconhecimento e a busca de soluções das questões sociais, produtivas e de acesso às políticas públicas disponíveis ao território.

Assim, percebe-se a movimentação das lideranças em busca da titulação coletiva e de soluções educacionais e tecnológicas através de parcerias institucionais, além do equacionamento das demandas apresentadas pelos associados e demais moradores das comunidades que compõem o território Quilombo São Benedito.

4.3.1.3 Diagnóstico Estratégico

Nesta etapa realizou-se o levantamento dos fatores positivos e negativos relativos aos ambientes interno e externo da organização.

A análise estratégica considerou os resultados da pesquisa documental, questionários semiestruturados aplicados individualmente aos associados, além do levantamento sobre a estrutura da organização, a partir do Grupo Focal, do levantamento da infraestrutura e do aparelhamento público disponível. O **Quadro 16**, demonstra os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças que são os objetos de construção dos objetivos estratégicos.

Quadro 16 - Matriz SWOT

SWOT		PONTOS FORTES	DIM
Diagnóstico Socioeconômico dos Agricultores Familiares (Faleiros, 1978)			
FO	001	Ingresso de estudantes quimbolas nas universidades	SOC
FO	002	Disponibilidade de energia elétrica na comunidade	ECON
FO	003	Existência de distribuição de água às residências	SOC
Caracterização da Atividade Rural (Wagner et al, 2010)			
FO	004	Trabalho Familiar	ECON
FO	005	Cultura Solidária e organização coletiva	ECON
FO	006	Potencial Natural disponível (paisagens, dimensões territoriais, artesanato)	ECON
FO	007	Acesso fácil por via rodoviária e fluvial	ECON
FO	008	Autoconsumo/Renda própria	ECON
SWOT		PONTOS FRACOS	DIM
Diagnóstico Socioeconômico dos Agricultores Familiares (Faleiros, 1978)			
FR	001	Dificuldade de execução de projetos culturais (banguê, entoada de Nossa Senhora de Lourdes), artísticos (escola de música), esporte (campeonato, masc. e fem.), artesanato (buriti, canoas).	CULT
FR	002	Incidência de famílias com problemas quanto à insegurança alimentar e nutricional	SOC
FR	003	Alta incidência de atraso escolar	SOC
FR	004	Falta de tratamento de água distribuída às residências	SOC
FR	005	Falta expertise para acesso a políticas públicas	POL
FR	006	Cais do porto deteriorado necessitando de recuperação	POL
FR	007	Falta de oferta de serviços públicos na área de odontologia	POL
FR	008	Disponibilização de equipamentos e distribuição de remédios insuficiente	POL
Caracterização da Infraestrutura Disponível			
FR	009	Falta de estrutura de comércio local para atender a demanda da população e proporcionar a circulação de recursos econômico-financeiros dentro do território.	ECON
Diagnóstico Institucional do EES (Oliveira, 2011)			
FR	010	Instalações da associação insuficientes	ECON
FR	011	Indisponibilidade de ferramentas de gestão	SOC
FR	012	Falta de mão-de-obra administrativa	SOC

Quadro 15 - Matriz SWOT - Continuação

SWOT		PONTOS FRACOS	DIM
Caracterização da Atividade Rural (Wagner et al, 2010)			
FR	013	Falta transporte para o escoamento da produção agrícola	ECON
FR	014	Tendência de diminuição da mão-de-obra familiar	ECON
FR	015	Falta de opção para comercializar os produtos	ECON
FR	016	Descapitalização do agricultor familiar	ECON
FR	017	Baixo nível de produtividade agrícola	ECON
OPORTUNIDADES			
SWOT		Diagnóstico Institucional do EES (Oliveira, 2011)	DIM
OP	001	Incubação Universitária	POL
OP	002	Apoio do NUPINQ para inserção de políticas públicas	POL
OP	003	Apoio do ITERPA na titulação do território	POL
OP	004	Apoio da Procuradoria da PMC para segurança pública	POL
OP	005	Apoio do IFPA para construção de Escola Polo – Ensino Profissional e Tecnológico	POL
OP	006	Possibilidade de implantação de educação com base da cultura quilombola	POL
OP	007	Multifuncionalidade da agricultura (turismo, artesanato)	AMB
AMEAÇAS			
SWOT		Caracterização da Atividade Rural (Wagner et al, 2010)	DIM
AM	001	A assistência técnica, financiamento da produção inacessível.	ECON
AM	002	Clima seco vem assolando as propriedades e prejudicando os plantios	ECOL
AM	003	Irregularidade do serviço público de coleta de lixo por parte da Prefeitura	AMB
AM	004	Diminuição da piscosidade dos rios e igarapé	ECOL
AM	005	Interrupção do serviço de coleta de lixo	AMB
AM	006	Poluição dos Campos Naturais pela empresa de coleta de lixo	AMB
AM	007	Êxodo rural	SOC
AM	009	Risco de extinção do acesso ao ensino médio	POL

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2018.

Embora a análise do ambiente interno tenha apresentado vários elementos que devem ser trabalhados, foram elencados aqueles que podem contribuir ou dificultar de forma determinante o cumprimento da Missão Institucional (ZIMMERMAN, 2014).

4.3.2. Grandes Escolhas

4.3.2.1. Visão de Futuro

A Visão de Futuro ou Visão Estratégica foi construída na perspectiva de se alcançar um estado futuro desejado, um tanto difícil, porém alcançável, caracterizando-se como um posicionamento de grande valor estratégico ansiado por toda a organização. Para uma adequada criação dessa imagem, foi necessário pensar-se em um ideal desafiador e capaz de mobilizar todos os envolvidos nessa conquista (CASTRO, 2010).

Assim, a Visão se caracteriza pelo propósito e aonde a organização pretende chegar. É uma idealização, servindo como referência para definição dos objetivos e para a realização da Missão organizacional. Desta forma ela possibilita a exploração das possibilidades e a realização de objetividades desejadas. (ROSSÉS, 2015)

Do ponto de vista do Balanced Scorecard, o método possui dinâmica que estimula a organização a criar visão de futuro. Kaplan & Norton (1997) consideram que a metodologia auxilia a organização a concentrar-se na visão estratégica, funcionando como caminho do sucesso no presente e em direção ao futuro.

Nesse sentido, a partir das falas dos diretores da AMARQUISB, o quilombo São Benedito deve ser visto como:

“Um território-referência em Gestão Social, do ponto de vista da Sustentabilidade Social, Política, Econômica, Cultural, Ecológica e Ambiental para os demais territórios quilombolas da região e do País”.

4.3.2.2. Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos se caracterizam como os fins cuja realização redunde em cumprimento da missão institucional e no alcance da sua Visão de Futuro. Trata-se de elo entre as diretrizes institucionais e seu referencial estratégico. São os desafios a serem confrontados pela organização pelos anos que se seguirão e referem-se às diretrizes e expectativas de partes interessadas conforme se apresenta ao Quadro 17 (ZIMMERMAN, 2014).

Quadro 17 - Descrição e Categorização dos Objetivos Estratégicos

NÍVEIS	ÊNFASE DIMENSIONAL ²⁸	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (Emergiram da análise dos Pontos fortes e Fracos; desafios e possibilidades)
ESTRATÉGICO	MULTIDIMENSIONAL (Capitalizações Socioeconômicas)	- Ofertar produtos e serviços de qualidade para a comunidade local, regional e nacional; - Restauração dos equipamentos públicos locais; - Disseminar a Prática da Gestão Estratégica - Estruturar a relação entre associação e comunidades para atender às necessidades administrativas e de Gestão Social; - Estimular o surgimento de um ambiente rural produtivo e diversificado (melhorar infraestrutura, ofertar de produtos e prestação de serviços para consumo local e para o entorno do território).
	ECONOMICA/ FINANCEIRA (Resultados)	- Buscar por melhores preços/mercados; - Conhecer as demandas do mercado/clientes; - Acompanhar os níveis de satisfação dos clientes
TÁTICO	POLITICA E SOCIAL (Vulnerabilidades)	- Buscar a obtenção de resultados econômico-financeiros através de parcerias e de laços familiares existentes entre os habitantes das comunidades e ilhas do entorno; - Acessar políticas sociais - Promover ações monitoradas, visando melhorar a qualidade de vida do grupo familiar.

²⁸ Vale ressaltar que, embora apresentadas no esquema de forma separada, as dimensões ao longo do processo de reprodução das vidas dos agricultores conservam-se intrinsecamente relacionadas entre si, superpondo-se umas às outras, conforme o momento vivenciado por aqueles atores sociais.

Quadro 16 - Descrição e Categorização dos Objetivos Estratégicos - Continuação

NÍVEIS	ÊNFASE DIMENSIONAL²⁹	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (Emergiram da análise dos Pontos fortes e Fracos; desafios e possibilidades)
OPERACIONAL	AMBIENTAL, CULTURAL E ECOLÓGICA. (Terra, trabalho e produção).	- Expandir as capacidades e potencialidades, através da inserção de educação, ciência e tecnologia no território; - Compartilhar expertises e experiências de sucesso entre os agricultores familiares - Disseminar e praticar os princípios e valores organizacionais. - Estruturação interna da AMARQUISB.

Fonte: Autor, 2018.

4.3.2.3. Mapa Estratégico e Plano Estratégico

O Mapa Estratégico se constitui em uma ferramenta de gestão simples e eficaz ao possibilitar a visualização dos objetivos estratégicos que serão trabalhados pela Gestão da organização, demonstrando a visão e a estratégia que esta utilizará para converter a Visão de Futuro em realidade, tendo por norteadores desse processo a Missão e os Valores organizacionais. Sua importância se justifica pelo fato de proporcionar o alinhamento entre os diversos objetivos estratégico, e como dito antes, permitindo visualizar de forma direta a estratégia adotada (ZIMMERMAN, 2014).

A estratégia se patenteia a partir da visualização permitida pelo Mapa Estratégico, dos objetivos, iniciativas e metas do Planejamento Estratégico, aglutinando os indicadores de desempenho e demonstrando as conexões que são o fundamento da Gestão Estratégica com o uso do BSC. Segundo os idealizadores do método BSC, Kaplan e Norton (1997), o Mapa Estratégico possui papel de instrumento organizador sistemático e ao mesmo tempo fonte de feedback sobre a Estratégia desenvolvida pela Organização, dando ensejo para que esta se mantenha alinhada e focada no longo prazo. (BRISOLARA, 2008).

Kaplan & Norton (1997) destacam cinco princípios-chave para que ocorra esse alinhamento: 1) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva; 2) traduzir a estratégia em termos operacionais; 3) alinhar organização com a estratégia; 4) motivar para transformar a estratégia em tarefa de todos e, 5) gerenciar para converter a estratégia em processo contínuo.

Assim, o Mapa constitui-se de um conjunto de objetivos estratégicos balanceados em diversas perspectivas, promovendo a interligação através de uma relação lógica de causa e efeito de tais objetivos, gerenciados por indicadores.

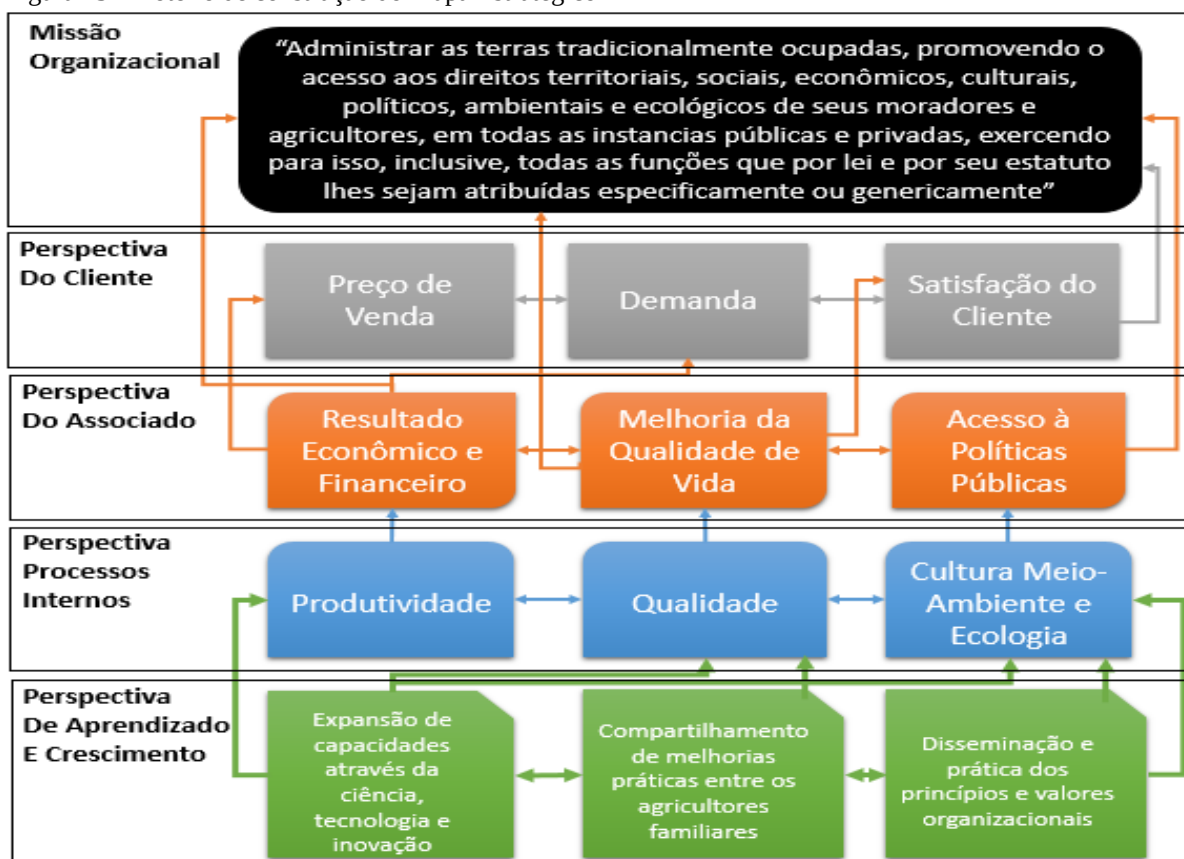
²⁹ Vale ressaltar que, embora apresentadas no esquema de forma separada, as dimensões ao longo do processo de reprodução das vidas dos agricultores conservam-se intrinsecamente relacionadas entre si, superpondo-se umas às outras, conforme o momento vivenciado por aqueles atores sociais.

A tradução da estratégia por meio desse mapa cria um referencial comum de fácil compreensão para todos, proporcionando a clara percepção de como as atividades de cada um estão ligadas aos objetivos gerais da instituição e possibilitando, desse modo, o trabalho coordenado e colaborativo em prol das metas traçadas. Assim, os propósitos do mapa estratégico são definir e comunicar, de modo claro e transparente a todos os níveis, o foco e a estratégia de atuação escolhidos, e a forma como as ações impactam no alcance dos resultados desejados, subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos. (ZIMMERMAN, 2014, p.31).

O Roteiro do Mapa Estratégico (Figura 25) demonstra as relações de causa e efeito ao estabelecer a relação entre as iniciativas e os recursos alocados, os quais foram alinhados estrategicamente visando-se ao alcance de resultados tangíveis, demonstrando em linguagem clara e objetiva essas iniciativas, os alvos e as conexões da estratégia numa lógica que conecta os resultados almejados aos respectivos impulsionadores de desempenho.

Nesse sentido o Mapa Estratégico também permite a inserção de itens diversos traduzidos em metas financeiras e/ou não financeiras, a exemplo das cinco dimensões da Sustentabilidade (SACHS, 1993a; 1993b) as quais, alinhadas à Missão e Valores, tornam-se essenciais no desenvolvimento da visão estratégica e assim, o Mapa Estratégico explicita a rota a ser percorrida para se chegar àquele destino futuro desejado, nas perspectivas estratégicas definidas.

Figura 25 – Roteiro de construção do Mapa Estratégico



Fonte: Autor, 2018.

O Mapa Estratégico na concepção do método Balanced Scorecard se traduz em ferramenta simples, diferentemente de outras metodologias que, ao apresentar uma profusão de metas e indicadores, confundem a análise de um processo de Gestão em vez de elucidá-los (BRISOLARA, 2008; LOURENZANI, 2008). Desta forma busca-se a concatenação dos elementos levantados na pesquisa: as variáveis que explicam a condição atual do grupo familiar, da comunidade e da associação e as mudanças que se quer promover nessas instancias, as quais se expressam nos objetivos estratégicos construídos coletivamente, de forma objetiva, visando à situação futura almejada.

Assim, segue-se o roteiro delineado do Plano Estratégico, a partir do roteiro consignado no Mapa Estratégico apresentado anteriormente à Figura 25. Este roteiro faz o alinhamento entre a Missão, Visão e Valores da organização, parâmetros que estão impregnando os objetivos estratégicos (Quadro 18).

Quadro 18 – Roteiro de Elaboração dos Planos Estratégicos

INSTÂNCIAS	MAPA	ÊNFASE DIMENSIONAL³⁰	OBJETIVOS (Pontos fortes e Fracos; desafios e possibilidades apresentados aos Agricultores e a associação)	PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO	Perspectiva da Sociedade Local, Regional e Nacional.	MULTIDIMENSIONAL (Capitalizações Socioeconômicas)	- Ofertar produtos e serviços de qualidade para a comunidade local, regional e nacional; - Restauração dos equipamentos públicos locais; - Disseminar a Prática da Gestão Estratégica na Associação - Estruturar a associação para atender às necessidades administrativas e de Gestão atuais; - Estimular o surgimento de um ambiente rural produtivo e diversificado (melhorar infraestrutura, ofertar de produtos e prestação de serviços para consumo local e para o entorno do território).	Verificação se há repercussão positiva oriunda da execução dos planos estratégicos, contribuindo para a mudança das situações indesejadas apresentadas pela Caracterização da Infraestrutura Disponível na comunidade.
	Perspectiva do Cliente e Associado	ECONOMICA/ FINANCEIRA (Resultados)	- Buscar por melhores preços/mercados; - Conhecer as demandas do mercado/clientes; - Acompanhar os níveis de satisfação dos clientes	Projetos para incremento na produção e comercialização de produtos e serviços; melhores preços; prospecção de mercados.
TÁTICO	Perspectiva do Associado	POLITICA E SOCIAL (Vulnerabilidades)	- Buscar a obtenção de resultados econômico-financeiros através de parcerias e de laços parentais existentes com as comunidades e ilhas do entorno; - Acessar políticas sociais; - Promover ações monitoradas, visando melhorar a qualidade de vida do grupo familiar.	Projetos para a mudança da situação apresentada pelo Diagnóstico Socioeconômico.
OPERACIONAL	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento; Processos Internos.	AMBIENTAL, CULTURAL E ECOLOGICA. (Terra, trabalho, produção)	- Expandir as capacidades e potencialidades, através da inserção de educação, ciência e tecnologia; - Compartilhar expertises e experiências de sucesso entre os agricultores familiares; - Disseminar e praticar os princípios e valores organizacionais.	Projetos para a mudança da situação apresentada pelo Diagnóstico Institucional e Caracterização da atividade rural

Fonte: Autor (2018).

³⁰ Vale ressaltar que, embora apresentadas no esquema de forma separada, as dimensões ao longo do processo de reprodução das vidas dos agricultores conservam-se intrinsecamente relacionadas entre si, superpondo-se umas às outras, conforme o momento vivenciado por aqueles atores sociais.

Tabela 16- Proposta de Modelo de planilha para detalhamento do Plano Estratégico

	PROPOSTA DE MODELO DE PLANILHA PARA DETALHAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO					
CO	OBJETIVO (PROPOSTA DE MUDANÇA DE DADA SITUAÇÃO)					
001	Disseminar a Prática da Gestão Estratégica nos EES da Agricultura Familiar					
ESTRATÉGIAS (AÇÃO OU VEÍCULO DE INDUÇÃO DA MUDANÇA)						
CE	Descrição da Estratégia					CO
001	Elaboração de Planejamento Estratégico Participativo					001
METAS (PRODUTOS OU RESULTADOS FINAIS)						
CM	Descr. Meta	Local	Prazo Desenvolvimento	Prazo Implantação	Prazo Monitoramento	CE
001	Construção e uso das Ferramentas de Gestão de forma participativa.	Comunidades	180 dias	90 dias	90 dias	001
002	Capacitação dos Usuários	Associação	30 dias	30 dias	30 dias	001
003	Socialização de conhecimentos e dos resultados alcançados pelo planejamento estratégico	Associação	30 dias	30 dias	30 dias	001
TÁTICAS (MÉTODOLOGIA OU PASSO-A-PASSO: DETALHAMENTO ATRAVÉS DE PROJETO EXECUTIVO)						
CT	Descr. Tática	Indicadores de Controle		Indicadores de avaliação		CM
001	- Levantar o perfil socioeconômico da comunidade - Realizar Diagnóstico Social e Diagnóstico Rural Participativo - Realizar diagnóstico Institucional	- Método Participativo: despertando interesse, dirimindo dúvidas; - Acompanhamento da evolução das atividades, respeitando o ritmo do público, tempo determinado, revisão de fases.		- Cumprimento do Prazo; - Diagnóstico, Uso, impacto; - Pesquisa de opinião entre os usuários; - Ajustamentos (Diagnóstico, Método, Correções).		001 002 003

Observação: CO: Código do Objetivo; CE: Código da Estratégia; CM: Código da Meta; CT: Código da Tática.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Tabela 17- Proposta de Modelo de planilha para detalhamento do Plano Estratégico – Continuação.

INSUMOS (QUANTUM NECESSÁRIO INVESTIR)					
Item	Descrição	Qtdd	\$ Unitário	\$ Total	CM
001	Local da reunião	-	-	-	003
002	Computador	1	1.500,00	1.500,00	003
003	Impressos do Manual	450	0,15	67,50	003
004	Projetor	1	1.200,00	1.200,00	003
005	Transporte	18	150,00	2.700,00	003
006	Estadia/Alimentação	75	30,00	2.700,00	003
007	Caneta, Papel, Pasta	-	100,00	100,00	003
008	Flipchart	1	200,00	200,00	003
009	Lavanderia	75	20	1.500,00	003
			Total	9.817,50	

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2018.

A estrutura do modelo apresentado às Tabelas Tabela 16 e Tabela 17 foi incorporada ao SIGQ, de forma que ele possibilita o preenchimento do modelo via formulário e a captura dos elementos para apresentá-los na forma de relatórios dinâmicos.

Cada plano deve incorporar objetivos em todas as instancias e contribuir para todo o processo, desde a estrutura interna das comunidades até a sociedade, no ambiente externo.

Além disso, ao observarem-se as ações do ponto de vista das dimensões e parcerias, pode-se conceber a organização do plano em Programas. Tal organização pode promover a aplicação dos recursos de forma mais racional (espaço-tempo), visando ações de impacto, conforme a necessidade da população. Nesse sentido evita-se a formação de estrutura organizacional verticalizada, desta forma favorecendo a discussão de temáticas transversais que, na percepção dos agricultores e associação, sejam importantes para o desenvolvimento de cada comunidade.

Os dados relativos ao detalhamento do Plano Estratégico deverão ser armazenados no Banco de Dados acoplado ao SIGQ, cuja inclusão se dá através do uso, própria daquela ferramenta.

4.3.3. Proposta de um Modelo de Organograma voltado para a Gestão Social Quilombola

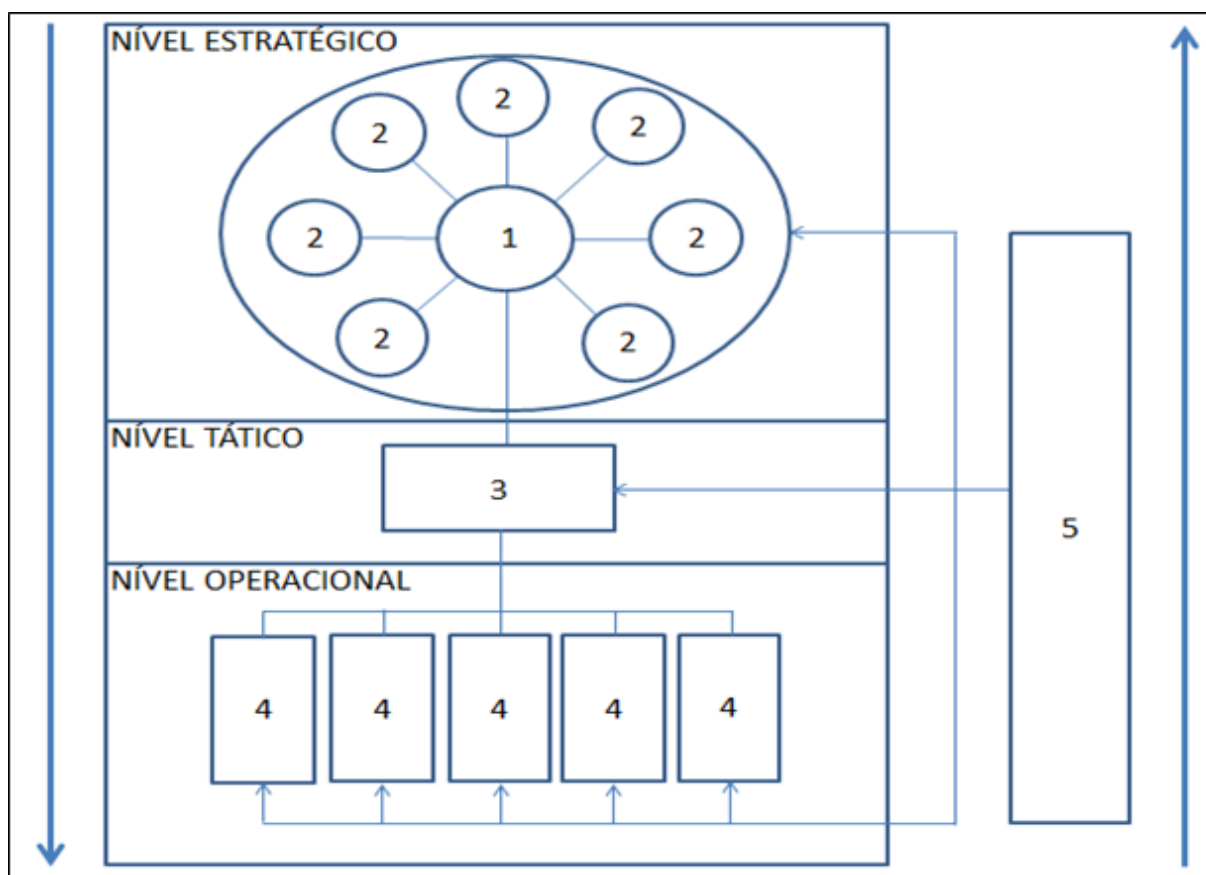
A execução de um planejamento estratégico deve estar alinhada a um Modelo de Gestão que lhe comporte. Além disso, para a execução das ações planejadas, é necessária existência de uma estrutura organizacional que esteja alinhada ao modelo de gestão que se quer colocar em prática (OLIVEIRA, 2002).

Assim, ao refletir sobre as considerações de Nicolau (2001) quanto às convergências conceituais na definição de estratégia e a necessidade de adoção de mecanismos para a sua implantação e de França Filho (2004) sobre a complexidade do fenômeno da economia solidária no Brasil (por ele denominada economia popular) enquanto “formas inéditas de ação pública” - as quais emergem concretamente do processo planejamento - chega-se à conclusão sobre a necessidade de se pensar em um organograma³¹ que atendam a todas essas especificidades.

³¹ Importante considerar que um dos primeiros passos no caminho da racionalização empresarial é a implantação de um organograma. [...] Nos últimos anos, especialmente nos Estados Unidos da América, o conceito de organograma evoluiu no sentido de incluir não só a estrutura orgânica presente, mas também a futura, tal como é planejada pela administração. (BALCÃO, 1965).

Desta forma, apresenta-se à Figura 26, um modelo de organograma com base no aporte teórico-metodológico que se vem abordado neste trabalho. Dito organograma é concebido teoricamente na perspectiva de se tornar uma ferramenta de auxílio ao exercício da autogestão e a da posse coletiva da propriedade, características culturais inerentes às comunidades e povos tradicionais e que se harmonizam com os princípios da Economia Solidária.

Figura 26 - Proposta de um Modelo de Organograma na Perspectiva da Autogestão Social para Associações Quilombolas



Fonte: Elaborado pelo Autor, (2018).

O Modelo proposto tem por premissa os princípios da Economia Solidária - autogestão e a posse coletiva da propriedade (FRANÇA et al, 2018). Vale ressaltar que essa proposta de organograma se articula com o modelo de gestão de baseado no método Balanced Scorecard, descrito anteriormente, assim como com a ferramenta SIGQUILOMBO (SIGQ). Para tanto, a Gestão da associação quilombola deve se constituir em Unidades Estratégias de Gestão (UEG) assim organizada:

UEG01: Conselho Gestor representado pela diretoria da associação, composto por representantes de cada uma das comunidades que compõem o território. Trata-se de instância deliberativa;

UEG02: Câmaras setoriais, formadas pelos agricultores e demais associados em cada comunidade, aberta à participação de todos. Trata-se de instancia normativa. Vale ressaltar que essas câmaras se referirão a temas como saúde, educação, agricultura, gênero, juventude, criança e adolescente, idoso, trabalho, dentre outros, organizadas em dada uma comunidade onde o líder de cada câmara/comunidade exercerá o papel de facilitador das discussões e comporá o Conselho Gestor;

UEG03: Administrador da estrutura que vem logo a seguir, responsável pelo gerenciamento de toda a parte administrativa da associação. Não deve fazer parte do Conselho Gestor e sua autonomia tem relação e se restringe aos parâmetros definidos em cada projeto que sua UEG executa. Nessa instancia poderão atuar também, gerente de projetos: profissionais qualificados para a execução de projetos técnicos. Trata-se de canal de inserção de mão-de-obra quilombola qualificada.

UEG04: Estrutura administrativa envolvendo tarefas contábeis, infraestrutura, controles operacionais, compra, venda, atendimento e acompanhamento das demandas sociais, dentre outros. Trata-se e canal de inserção de educação ciência e tecnologia, envolvendo os estudantes e egressos quilombolas.

UEG05: conforme antes enfatizado, esta UEG representa o espaço de atuação dentro da associação, das instituições de educação, ciência e tecnologia, através de processos de incubação tecnológica; projetos de ensino, pesquisa e extensão, de captação de recursos; estágios obrigatórios e não obrigatórios; inserção de egressos quilombolas; assessoria em gestão de recursos financeiros e políticas públicas voltadas para as comunidades quilombolas, dentre outros.

Desta forma o organograma foi desenhado para possuir também a funcionalidade de incorporar nos processos organizacionais as ações de Educação, Ciência e Tecnologia, além da socialização das expertises desenvolvidas no ambiente organizacional (SENGE, 2010). Tais ações podem ser realizadas de forma alinhada ao organograma proposto, conforme se verifica na proposta de adaptação de um esquema teórico para incubação de EES, apresentada na subseção seguinte.

4.3.4 Proposta de adaptação de um Esquema Teórico para Incubação de EES

Os trabalhos científicos de Garavello, Silva & Santos (2008) e de Noronha (2015) apontam para necessidade de buscar o apoio educacional, científico e tecnológico, ao destacar as dimensões da *agricultura familiar* em seus aspectos econômicos, sociais, políticos, culturais, ambientais e ecológicos, e a demonstrar, em nossa análise, que de fato, uma

abordagem somente do ponto de vista econômico e da multifuncionalidade (artesanato e o turismo) por si só não dá conta de uma discussão sobre o paradigma de desenvolvimento territorial quilombola por não solucionar em definitivo a questão da exclusão social que ainda sobrevém àquelas populações, nada obstante seus esforços de superação das desigualdades a que estão sujeitas, conforme se pode concluir dos trabalhos científicos das autoras.

Tal conclusão se reforça quando as autoras demonstram a possibilidade e a necessidade da articulação público/privada em torno do Território Quilombola, inclusive com a atuação de pesquisadores e instituições de ciência e tecnologia ali atuando.

Os EES abrigam projetos resilientes e de performatividade crítica e de transformação social (GAIGER, 2015; LECA, GOND & CRUZ, 2014), através dos quais a comunidade quilombola pode alcançar resultados econômico-financeiros almejados como também resultados relativos às demais dimensões sociais, políticas, ambientais culturais e ecológicas, conforme a natureza dos objetivos a alcançar, visando à transformação de suas realidades vivenciadas.

Assim, devem ser observadas as condições para que a associação quilombola consiga inserir-se na organicidade sistêmica capitalista e enfrentar os desafios que surgirão, sem que se alterem suas características econômico-solidárias (autogestão, posse coletiva dos fatores de produção e realização de trabalho associado, etc.) assim como político-culturais (IGNÁCIO & SOUZA, 2008). Além disso, essas comunidades podem e devem receber os benefícios dos avanços científicos e tecnológicos que a humanidade, universalmente, alcançou no século XXI.

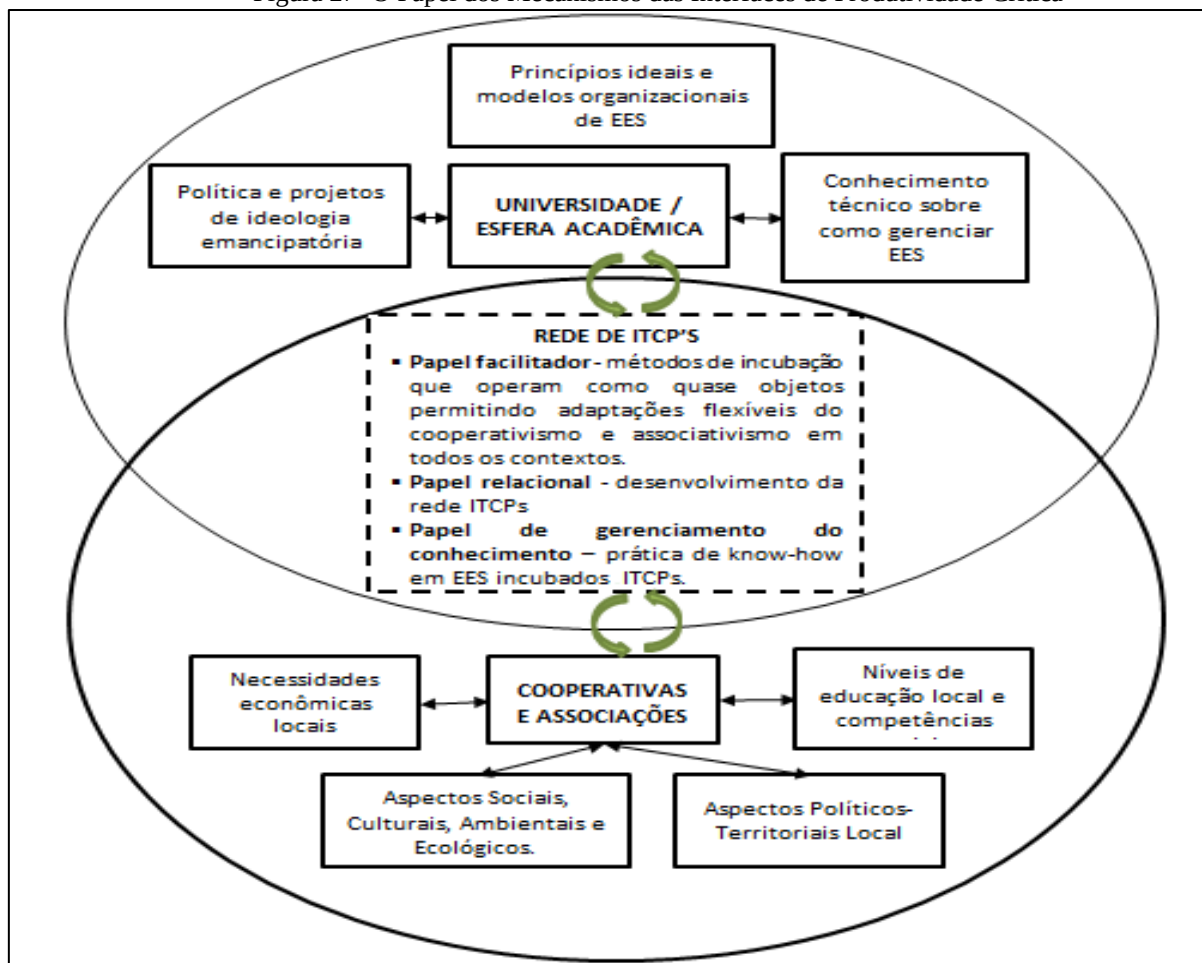
Segundo Leca, Gond & Cruz (2014), os estudos dessas organizações, através de modelos concebidos somente do ponto de vista teórico, muitas vezes são considerados inexecutáveis, mas quando colocados em prática revelam sua praticidade a partir do momento em que proporcionam a incorporação de elementos próprios das organizações estudadas.

As autoras abordando o que chamam de performatividade crítica dos empreendimentos, referem-se àqueles que atuam na perspectiva de transformação das realidades sociais vivenciadas por seus associados. Elas chamam à atenção para o potencial de atuação das ITCP's (FRANÇA et al, 2008) no desenvolvimento e execução desses modelos organizacionais cooperativos, alinhados aos objetivos e ideais normativos da incubação³² a

³² Na visão de França et al (2009), a cooperativa é o expressivo exemplo Empreendimento Econômico Solidária (EES) e Culti (2009) concebe o processo de construção do conhecimento adquirido na prática da incubação em práxis envolvendo um conjunto de atividade de caráter técnico e profissional, interagindo com conhecimentos teóricos, orientados por objetos. Portanto, se configura como processo pedagógico educativo essencialmente criativo, de ação coletiva e modificador da realidade. A autora percebe que no processo de incubação de EES há

partir das experiências adquiridas em campo. Para tanto, apresentam um esquema teórico que representa essa dinâmica conforme Figura 27.

Figura 27- O Papel dos Mecanismos das Interfaces de Produtividade Crítica



Fonte: Autor (2018), adaptado de LECA, GOND & CRUZ (2014, p. 701).

Nessa ótica, abordam sobre a possibilidade de compartilhamento de estudos de casos entre os empreendimentos e em rede, entre ITCP's e, citando o caso da CPPE/UFRJ, destacam o nível de organização daquela instituição, considerando a importância dos achados científicos nos estudos de caso das instituições públicas e da reinterpretação da teoria a partir dos estudos empíricos realizados no interior de cada contexto local. Bem a propósito, a proposta de Organograma conforme antes descrito já está alinhada a essa possibilidade, conforme ali se observa.

As autoras compreendem que essa abordagem proporciona a criação e divulgação dos modelos próprios de incubação desenvolvidos a partir das realidades locais, os quais poderiam circular nas redes de ITCPs, afastando-se da lógica do desenvolvimento de modelos lineares.

uma complexidade que demanda por esforços significativos dos educadores e educandos para atingimento dos objetivos propostos, através de uma relação interativa e dialógica entre orientador e orientado.

Nesse sentido, faz-se uma adaptação do modelo teórico apresentado pelas autoras, considerando a etnicidade do território quilombola. Trata-se da inserção de espaços para estudos dos aspectos sociais, culturais, ambientais e ecológicos e políticos, uma vez que o modelo por elas apresentado não contempla esses aspectos, os quais compõem os processos cosmográficos e de etnogese característicos dos povos e comunidades tradicionais, presentes nas práticas agroecológicas, tradições culturais e políticas que envolvem as formas de produção individual e coletivas do trabalho agrícola quilombola (LITTLE, 2002; LEITE, 2000, 2008; ALMEIDA, 2011; RÊGO & CASTRO, 2014, p. 132, ARRUTI, 2009).

Evidencia-se a importância estratégica do trabalho das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares vinculadas às Instituições de Ciência, Tecnologia e Inovação no País, especialmente daquelas instituições voltadas para a pesquisa sobre Economia Solidária em contextos da *agricultura familiar* cuja atuação, na perspectiva da abordagem da produção da novidade (OLIVEIRA et al, 2011), contribuem para a integração entre as práticas agrícolas, os saberes locais e as ações da ciência, tecnologia e inovação.

Assim, a instituição educacional, além de possuir profissionais graduados e pós-graduados, possui estrutura bastante ao processo de sustentação da implantação do programa metodológico, através das ações de ensino, pesquisa e extensão contando com profissionais devidamente qualificados, experientes e sensíveis às questões quilombola e suas particularidades regionais/locais – e quando não forem profissionais já com estas expertises, que estejam presentes aprendizes quilombola e não quilombolas que possam se tornar quadros qualificados futuros profissionais, pesquisadores e multiplicadores da metodologia.

Esta sustentação dar-se-á a partir da formação profissional e tecnológica de discentes quilombolas e servidores públicos dos órgãos que prestam serviços às comunidades quilombola, através de seus respectivos programas de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão; trabalhos de conclusão de cursos, dissertações e teses, trabalho voluntário, estágios obrigatórios e não obrigatórios de discentes e atuação profissional de egressos da instituição; de incubadoras de profissionais, vinculadas à instituição; outras instituições educacionais e/ou profissionais que poderão inserir-se, necessariamente através Termo de Convênios ou Parcerias firmadas ou outros mecanismos previstos em legislação, com a Instituição de Ensino incubadora através de projetos de intervenção – como Universidades, Núcleos, Centros e Grupos de Pesquisas da Amazônia.

Nesse sentido, a Instituição de Ensino incubadora pode conduzir através de projetos de captação de recursos juntos a *Stakeholders*, os processos de implantação de cursos de formação em todos os seus aspectos (PPP, PPC, Matrizes curriculares entre outros); assim

como os processos educacionais e de formação quilombola que estarão envolvidos nas tarefas de incubação administrativa-empresarial e nas expertises necessárias à execução de operações econômico-financeiras, decorrentes de operações de compra e venda de produtos e serviços oriundos da atividade agrícola e suas multifuncionalidades – como o extrativismo, o turismo, o artesanato e a prestação de serviços ambientais, (SÁ, KANASHIRO & LEMOS, 2008), além da gestão dos repasses de recursos oriundos de políticas públicas sociais, produtivas e/ou compensatórias de danos socioambientais, decorrentes de intervenção unilateral do Estado em território de povos e comunidades tradicionais.

Desta forma, é dada às comunidades quilombola a oportunidade de participação no processo de planejamento e execução dos projetos, ensejando a capitalização social de expertises a serem adquiridas, inclusive para possíveis formulações qualificadas sobre programas de compensação socioambiental, onde esses atores sociais exercerão papel de protagonistas, qualificando-se à medida que as ações são colocadas em movimento em âmbito da associação quilombola. Dessa forma, em contextos organizacionais, essas ações transformam-se em oportunidades de aprendizagem organizacional (NORTON & KAPLAN, 2001, 2006; SENGE, 2010).

O Esquema Teórico apresentado foi adaptado na perspectiva de proporcionar, quando da execução das ações planejadas, a incorporação de saberes tradicionais (LUGON, 2010; ESCOBAR, 2005, GAIGER, 2013, 2015; RUTKOWSKI, 2008) aos processos organizacionais, educativos e culturais do EES, o que proporcionará por outro lado a oportunidade de formação diferenciada aos discentes e/ou pesquisadores (quilombolas e não quilombolas), envolvidos com a pesquisa, formando profissionais capazes de atuar, intervir e contribuir profissionalmente para soluções de caráter interdisciplinares e transdisciplinares e em abordagens transversais na Amazônia, diante das complexidades características de ciências como, por exemplo, a Agroecologia, a qual recebe e oferece subsídios a outras ciências (CAPORAL, COSTABEBER & PAULUS, 2006).

Prevê-se também a necessidade de mediação com a respectiva captação e recursos, por parte das instituições educacionais com atores externos ao território, quando ocorrerem, por exemplo, ações voltadas para a questão da demarcação de terras e outras ações relativas a planos territoriais de desenvolvimento sustentável de comunidades e povos tradicionais (BRASIL, 2007).

4.3.5 O Sistema de Informação Gerencial SIGQUILOMBO (SIGQ)

A complexidade e a amplitude dos processos de gestão social que são evidenciadas através dos trabalhos de Cançado (2011), Favaretto (2010), Bonnal, Cazella & Delgado (2012), Rodrigues (2015). Demonstram a necessidade de elaboração de ferramentas de gestão que também atendam às complexidades observadas naqueles estudos no que se refere a gestão social.

Os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG), elaborados para atendimento dos EES vinculados à agricultura familiar podem atender a essa demanda, como demonstram os trabalhos científicos de Almeida (2016), Silva (2017) e Smith (2016), os quais evidenciaram a importância do uso da Tecnologia da Informação nos processos de Gestão econômica, financeira e social dos EES, destacando tipos de modelagens e os respectivos usos dessas tecnologias de acordo com a finalidade que se pretende alcançar.

Nesse sentido, uma das preocupações que surge quando se discute gestão social com base em um modelo de gestão a partir do método Balanced Scorecard é a necessidade de um SIG que proporcione o tratamento, a análise, a categorização, o armazenamento e a recuperação de dados e informações levantados no planejamento estratégico e a respectiva elaboração de planos e projetos com indicadores de desempenho e sustentabilidade e que possibilite o acompanhamento, controle e avaliação dos projetos inclusive quanto aos aspectos de eficiência, eficácia e impactos das ações empreendidas, para que se possa realizar a análise balanceada desses indicadores.

Além dessas necessidades, existem outras que um SIG voltado para a Gestão Social no território quilombola, aliadas às anteriores, deve atender que é a gestão das relações institucionais entre a associação e organizações que têm interesse no desenvolvimento territorial quilombola, dentre elas, as que promovem a educação, ciência e tecnologia, através da Economia Solidária.

Essa relação carece de troca de informações e subsídios à intervenção interdisciplinares, transdisciplinares e as abordagens transversais daquelas organizações no território. Essas informações estarão disponibilizadas ou podem ser armazenadas em contextos de Pesquisa-Ação, por exemplo, e servir de base a estudos científicos exploratórios, descritivos, explicativos, em abordagens qualitativas e/ou quantitativas, assim como fontes de dados para futuros trabalhos científicos no território.

No desenvolvimento do SIGQ, a unidade produtiva familiar e o EES foram concebidos como unidades organizacionais que se complementam.

O Software SIGQ foi desenvolvido em linguagem Microsoft Visual Basic, para uso por parte da Associação Quilombo São Benedito, na perspectiva auxiliar a Gestão daquela organização associativa frente às complexidades inerentes à atividade rural e as comunidades que compõem o território, em seus aspectos econômicos, sociais, políticos, culturais, ambientais e ecológicos.

Assim o SIGQUILOMBO (SIGQ), produto da Pesquisa-Ação e descrito **APÊNDICE II – MANUAL DE INSTRUÇÕES DO SOFTWARE SIGQUILOMBO (SIGQ)** vem atender a essa especificidade.

Figura 28- Tela principal do software SIGQUILOMBO (SIGQ)



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da gestão social em território quilombola denominado São Benedito a cargo da Associação de Moradores e Agricultores Quilombolas Quilombo São Benedito (AMARQUISB) permitiu a emergência, em contextos de Pesquisa-Ação, de ferramentas de gestão que foram disponibilizadas para uso daquela associação.

O conjunto dessas ferramentas, representado pelo Manual de Aplicação da Metodologia de Planejamento Estratégico Participativo – MAMPEP; pelo Software SIGQUILOMBOLA – SIGQ e seu respectivo Manual do Usuário; pelos instrumentos de coleta de dados denominados Caracterização da Infraestrutura Disponível na Comunidade, Diagnóstico Institucional – Roteiro, Diagnóstico Socioeconômico e Caracterização da Atividade Rural e o Organograma do Processo de Autogestão Social, conformam o que o que passamos doravante a denominar *Metodologia para Autogestão Coletiva e Social de Comunidades Quilombolas (MACS)*.

Esse conjunto de ferramentas possibilita a inserção da prática do planejamento estratégico, participativo, em comunidades quilombolas. Possibilita, através dos processos de Gestão Social a cargo da associação quilombola, organizar esforços buscando a transformação das realidades vivenciadas.

Calcados na socialização de saberes e formas de relação com a natureza, permeando a multidimensionalidade territorial, esses processos, em contextos de uso do MACS, permitem compreender as comunidades, os agricultores familiares, sua *prole* e associação quilombola como um único *corpus administrativo* cujos objetivos convergem para a construção de um ambiente rural produtivo e diversificado.

As comunidades quilombolas vivenciam um processo histórico de desterritorialização. Consequentemente, encontram-se cada dia menos desprovidas da disponibilidade de fatores de produção e de condições sociais e materiais necessárias à reprodução de suas existências. Tal processo remonta o século XVI, a partir do surgimento da sociedade colonialista escravocrata (FIABANI, 2010).

Atualmente, verifica-se esse processo de desterritorialização quando se observa o que tem ocorrido nos territórios atingidos pela construção da Usina hidrelétrica de Tucuruí: irreversíveis impactos socioambientais - como se constata nos estudos de pesquisadores da UFPA e na situação da situação vivenciada pelos pescadores artesanais do quilombo São Benedito – causando às comunidades que ali vivem desde os tempos mais remotos, prejuízos que vão além dos aspectos socioeconômicos, em repercussões que chegam à transformação da

paisagem e à consequente perda da identidade coletiva desses povos, ao mesmo tempo se renovam os métodos e formas de apropriação privada do potencial natural do território onde elas habitam (COSTA, 2009).

Porém, mais grave do que não ter com que resistir diante da expropriação dos recursos naturais, assim engendrada e levada a efeito, é não saber como resistir a essas intervenções, pois a cada momento histórico elas se apresentam metamorfoseadas, onde os atores atingidos não possuem nem recursos econômico-financeiros nem informacionais (educação, ciência e tecnologia) para decifrar e resistir às dinâmicas dessas intervenções.

Tal situação tem dificultado a adoção de estratégias de ações e reações resilientes com a necessária eficácia e na mesma velocidade (eficiência) das transformações provocadas no território e que ensejam em aprofundamentos dos processos de exclusão social – um subproduto da ordem capitalista - e da consequente situação de vulnerabilidade social a que essas comunidades são lançadas por conta dessa dinâmica de expropriação.

Então resta a essas populações tentar decifrar como se conformam as engrenagens metamorfoseadoras e metamorfoseadas da modernidade capitalista e conceber, organizar e colocar em movimento seus próprios projetos e meios de (re) produção e desenvolvimento territorial, nesse universo em constante mutação e seguir na direção que se deseja.

Nesse sentido destaca-se a importância da disponibilização de um instrumento tal qual o MACS se apresenta para a Gestão Social em bases autogestionárias e solidárias em territórios cuja propriedade é coletiva.

Ele se apresenta como ferramenta que pode contribuir para o manejo e a gestão dos recursos naturais disponíveis, em harmonia com os elementos culturais, ambientais, ecológicos e econômicos presentes em seus territórios; na inserção e gestão das políticas públicas no território e a resiliência e sustentabilidade das iniciativas de economia solidária, levando em consideração os elementos que influenciam na saúde e bem-estar desses atores, indo além do tradicional enfoque econômico nos processos de transformação do potencial natural disponível em cada território.

Portanto, o MACS foi concebido com intuito de também dotar a organização associativa de condições para o acompanhamento das ações planejadas ou realizar novo planejamento assim que o desejar, realizando as funções de um SIG (Sistema de Informação Gerencial), oferecendo suporte tecnológico-social aos os processos administrativos e de gestão.

Por outro lado, no campo externo ao território, o MACS pretende contribuir também com a AMARQUISB, ao oferecer elementos informacionais que permitam articulações efetivas junto às institucionalidades públicas e privadas que atuam no território, oferecendo

subsídios à elaboração e execução dos projetos de desenvolvimento territorial através de elementos metodológicos que privilegiam a participação da comunidade nas intervenções do tipo *bottom up*, ou seja, em perspectiva endógena.

Assim o uso do MACS visa possibilitar construções interdisciplinares, transdisciplinaridade e em perspectivas transversais, proporcionando desta forma intervenções no campo socioeconômico através de políticas públicas sociais e produtivas, em contextos de Pesquisa-ação, oferecendo inclusive contribuições para o campo da ciência e tecnologia.

Nesse sentido, através dos elementos teórico-metodológicos de que portador, o MACS pode contribuir nos planejamentos estratégicos das ações governamentais para inserção de políticas públicas de recorte territorial, ao possibilitar a inserção de dimensões inerentes à multidimensionalidade territorial das comunidades e povos tradicionais, um vez que o planejamento de tais ações governamentais, por razões de delimitação metodológica, não consegue incorporar questões e especificidades que perpassam cada território étnico e suas interrelações econômicas, sociais, políticas, culturais, ambientais e ecológicas e de pertença (*homeland*, em Paul Little) ao território.

O MACS pode contribuir também no campo da compreensão e levantamento dessas multidimensionalidades quando da realização de planejamento estratégico voltado para ações visando à intervenção na perspectiva da Transição Agroecológica.

Segundo Silva & Garavello (2018), as ações realizadas através de ações do Poder Público a exemplo do Programa Brasil Quilombola (PBQ) e a Nova Lei de Assistência Técnica e Extensão Rural, instituída pela Lei nº 12.188/10, além da Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais, instituída pelo Decreto 6.040/2007 e suas aplicações desconsideram “[...] *as relações existentes entre a população e seu território, ocupação dos grupos, sua forma de uso e manejo dos recursos e as relações socioculturais que mantém com o ambiente [...]*” presentes na construção de suas identidades.

Assim o MACS também se apresenta como ferramenta auxiliar ao envolvimento de instituições públicas e privadas que podem estabelecer parcerias visando à solução de problemas em andamento e a possibilidade de incorporação de outras instituições que possam apoiar os projetos ainda sem parcerias.

Bem a propósito, motivados pelos trabalhos de planejamento decorrentes deste estudo, a diretoria da AMARQUISB tem buscado a realização de parcerias visando à construção de sua sede administrativa. Obtiveram o apoio do IFPA Campus Tucuruí para a elaboração de Projeto Técnico de construção da Sede Administrativa onde se inclui espaço para a inserção de Educação à Distância, uma reivindicação das comunidades. Esse apoio viabilizou outros

contatos já entabulados junto a representante do poder público municipal para o levantamento de recursos financeiros para a construção da referida sede, demonstrando que a teoria se encaminha pela realidade.

Finalmente, foi possível compreender a necessidade de se aprofundar as discussões relativas à Economia Solidária e ao Desenvolvimento Territorial Rural do ponto de vista não somente eurocêntrico ou de superação da ordem capitalista, mas também do ponto de vista das contribuições que os povos e comunidades tradicionais brasileiras e latino-americanas têm a oferecer sobre a temática, uma vez que os princípios que norteiam a economia solidária são vivenciados por essas comunidades desde os tempos mais remotos (LUGON, 2010, GAIGER, 2013).

Tal possibilidade de contribuição se evidencia quando analisamos o desempenho da Política Pública de Economia Solidária no Brasil, cujos recursos públicos aplicados nos últimos vinte anos estiveram voltados em 99 % dos recursos aplicados para estratégias de mitigação das trocas de energias negativas despejadas pelo sistema capitalista sobre as populações que se encontram em sua periferia, em âmbito urbano: violência, desemprego e reciclagem de seu lixo. Nesse aspecto o sistema capitalista utiliza a economia solidária com veículo mitigador dessas externalidades negativas.

Por outro lado, em contraponto, restou comprovado que os agentes econômicos solidários, vinculados à principal atividade econômica das comunidades e povos tradicionais, a agricultura familiar e suas multifuncionalidades, dão sustentação à Política Pública de Economia Solidária no Brasil embora tendo sido desassistidos por essa política durante os últimos vinte anos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFONSO, T., SILVA, S. S. C., PONTES, F. A. R., & KOLLER, S. H. **O uso do diário de campo na inserção ecológica, em uma família de uma comunidade ribeirinha amazônica.** 2015. Disponível em <<http://submission.scielo.br/index.php/psoc/article/view/60928/9045>> Acesso em 12 mar. 2017.

ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. Rev. FAE , Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.

ALMEIDA, A. A.; MENEZES, Josefa de Fátima. A importância do planejamento estratégico como fator preponderante ao crescimento organizacional. Revista Eletrônica da Faculdade Jose Augusto Vieira, nº08, set.2013. Disponível em <http://fjav.com.br/revista/Downloads/edicao08/Artigo_60_76.pdf> Acesso em 27 de janeiro de 2015.

ALMEIDA, AWB. **Quilombos e as novas etnias**: UEA Edições, 2011. Disponível em: <http://novacartografiasocial.com/?wpdmact=process&did=MTg3LmhvdGxpbms>. Acesso em: 31. mai 2016.

ALMEIDA, B. J. X. **Sistema informativo geográfico participativo da área de sistemas agroflorestais de dois imóveis rurais dos cooperados da Cooperativa D'Irituia – PA**: crédito de reposição florestal, 2016. 86 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares), Instituto Federal de Ciências e Tecnologia do Pará, Campus Castanhal.

ARRUTI, J. M. **Políticas Públicas para quilombos**: terra, saúde e educação. IN: caminhos convergentes: estado e sociedade na superação das desigualdades raciais no brasil. 2009. Disponível em: <<http://flacso.redelivre.org.br/files/2013/02/1013.pdf>>. Acesso em 13 Mar 2017.

AURELIO, O minidicionário da língua portuguesa. 8 a edição revista e ampliada do minidicionário Aurélio. Editora: Positivo, Rio de Janeiro, 2010.

BALCÃO, I. Organograma: representação gráfica da estrutura. Revista de Administração de Empresas. Vol. 5, nr 17, São Paulo Oct./Dec. 1965. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901965000400003>>. Acesso em: 31 ago. 2018.

BATALHA, M. O. ; BUAINAIN, A. M.; SOUZA FILHO, H. M. **Tecnologia de gestão e agricultura familiar**. Disponível em < <http://www.sober.org.br/palestra/12/02O122.pdf>>. Acesso: 15. Dez 2016.

BARTOLOMÉ, MA. **As etnogêneses: velhos atores e novos papéis no cenário cultural e político**. Mana vol.12 Nº 1: Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-93132006000100002. Acesso: 02. Jul 2016.

BONNAL, P.; CAZELA, A.A.; DELGADO, N.G. Contribuições ao Estudo do Desenvolvimento. 2012. Disponível em: < <http://www.ub.edu/geocrit/b3w-1002.htm>>. Acesso: 02 set. 2018.

BORDIN, E. M.B. A Gestão Social no contexto das organizações da sociedade civil: Desafios para efetivação da cidadania. 2013. Disponível em: < <http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/cgs/article/download/330/271>>. Acesso em: 02 set.2018

BACKES M.T.S., BACKES D.S., DRAGO L.C., KOERICH MS, ERDMANN A.L. **Do antropocentrismo ao ecologicentrismo: formação para o cuidado ecológico na saúde**. Ver. Gaúcha Enferm. 2011.

BIEGER, T. E; FACCIN, R. **Análise SWOT no Diagnóstico Estratégico de uma Propriedade Rural Familiar**, 2015. Disponível em< <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/salaconhecimento/article/viewFile/4686/3883>> Acesso em 12 mar. 2017.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em Educação: fundamentos, métodos e técnicas**. In: *Investigação qualitativa em educação*. Portugal: Porto Editora, 1994, p. 15-80.

BRASIL. CAMARA DOS DEPUTADOS. Decreto Legislativo 051, de 1989. **Aprova os textos das Convenções da Organização Internacional do Trabalho - OIT que especifica**. Disponível em: < <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decleg/1989/decretolegislativo-51-25-agosto-1989-360126-republicacao-14539-pl.html>>. Acesso em: 03 set. 2018.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988: Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 02 set. 2016.

BRASIL. **Decreto n. 4.887, de 20 de novembro de 2003**. Regulamenta o procedimento para identificação, reconhecimento, delimitação, demarcação e titulação das terras ocupadas por remanescentes das comunidades dos quilombos de que trata o art. 68 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. 2003. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/d4887.htm. Acesso em: 02 set. 2016.

BRASIL. **Decreto n. 6.040, de 7 de fevereiro de 2007**. 2007a. Institui a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais. 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6040.htm. Acesso em 02 set. 2016.

BRASIL. **Decreto n. 6.261, de 20 de novembro de 2007**. 2007b. Dispõe sobre a gestão integrada para o desenvolvimento da Agenda Social Quilombola no âmbito do Programa Brasil Quilombola. 2007b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6261.htm. Acesso em: 03 set. 2016.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CEB nº 16/2012**. Brasília: D.O.U de 20/11/2012, Seção1, Pag.8. 2012. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=11091-pceb016-12&Itemid=30192. Acesso em 25. Jun 2016.

BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. Secretaria do Desenvolvimento Territorial. (2005). **Referências para a gestão social de territórios rurais**. Brasília: SDT/MDA. (Documentos Institucionais 3). Disponível em: http://portalsiget.net/ArchivosSIGET/herramientas/Archivos/352017_3DOCINSTSDTDTMG TGEN.pdf. Acesso em 19. Ago 2018.

BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. **O Incra e os desafios para a regularização dos territórios quilombolas algumas experiências**. Brasília: MDA: INCRA, 2006. Disponível em: http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_arquivos_64/pageflip-4204232-74145-lt_Gnero_agricultura_fam-29366929.pdf. Acesso em: 02 set. 2016.

BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO/SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL (SDT). (2007), **Territórios da Cidadania:**

Proposta do Ministério do Desenvolvimento Agrário para Redução da Desigualdade Social no Meio Rural Brasileiro. Brasília, MDA/SDT.

BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. Serviço Florestal Brasileiro. Guia de Financiamento Florestal. 2010. Disponível em: < http://www.mma.gov.br/estruturas/sfb/_arquivos/fomento6web_95.pdf >. Acesso em: 02 set. 2018.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Secretaria Nacional de Economia Solidária. **Atlas Digital da Economia Solidária.** 2013a. Disponível em: <http://sies.ecosol.org.br/atlas>. Acesso em 17. Set 2015.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Secretaria Nacional de Economia Solidária. **Sistema Nacional de Informações de Economia Solidária – SIES – disponibiliza nova base de dados, Boletim Informativo - Divulgação dos dados do SIES 2013. Ed. Especial: Brasília, 2013b. Disponível em: <http://sies.ecosol.org.br/images/resultado/sies-divulgacao-de-dados-preliminares-2013.pdf>. Acesso: 17. Set 2015.**

BRASIL. PRESIDENCIA DA REPUBLICA. Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial – SEPPIR. **Programa Brasil Quilombola (PBQ): Guia de Políticas Públicas para Comunidades Quilombolas.** Brasília. 2013c. Disponível em: <http://www.seppir.gov.br/portal-antigo/arquivos-pdf/guia-pbq>. Acesso em: 03 set. 2016.

BRASIL. PRESIDENCIA DA REPUBLICA. Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial – SEPPIR. **Programa Brasil Quilombola (PBQ): Diagnostico de Ações Realizadas. Junho/2012.** 2012. Disponível em: <http://www.seppir.gov.br/portal-antigo/publicacoes/diagnosco-do-programa-brasil-quilombola-marco-de-2012-1>. Acesso em: 03 set. 2016.

BRASIL. PRESIDENCIA DA REPUBLICA. Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial – SEPPIR. **Programa Brasil Quilombola (PBQ): Relatório de Gestão 2012.** Brasília. 2013c. Disponível em: <http://www.seppir.gov.br/portal-antigo/arquivos/relatorio-pbq-2012>. Acesso em: 03 set. 2016.

BRISOLARA, C. J. **Balanced Scorecard em uma propriedade pecuária.** Disponível em: < <http://www.sober.org.br/palestra/9/967.pdf> >. Acesso: 21. Dez 2016.

CANÇADO, A. R. Fundamentos Teóricos da Gestão Social. 2011. Disponível: < <http://gestaosocial.paginas.ufsc.br/files/2011/12/Airton-Can%C3%A7ado-Fundamentos-Te%C3%B3ricos-da-Gest%C3%A3o-Social-TeseAdmUFLA2011.pdf> >. Acesso em 31 ago. 2018.

CAPORAL, F. R.; COSTABEBER, J. A.; PAULUS, G. Agroecologia como matriz disciplinar para um novo paradigma de desenvolvimento rural. 2006. Disponível em: <https://www.agrerverdes.com.br/biblioteca/biblioteca/Agroecologia/G%C3%AAneros%20e%20a%20Agroecologia/AGROECOLOGIA%20COMO%20MATRIZ%20DISCIPLINAR%20PARA%20UM%20NOVO.pdf>. Acesso em: 02 set. 2018.

CARDOSO JUNIOR, W. F. **Inteligência Empresarial Estratégica: Método de Implantação de Inteligência Competitiva em Organizações**. Brasília-DF: EGCCF Editora, 2007. 2ª Edição Revisada.

CASTRO, R. G. **Planejamento e Gestão Estratégicos aplicados**. Brasília-DF, 2010. Disponível em: http://lms.ead1.com.br/webfolio/Mod4807/planejamento_e_gestao_estrategicos_v4.pdf. Acesso: 25. Fev 2017.

CAMPOS et al. Efeito da Fermentação e Cocção nas Características Físico-Químicas e Teor de Cianeto Durante o Processamento de Tucupi. EMBRAPA: Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento 107 - Outubro, 2016. Disponível em: < <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/148777/1/BOLETIM-PD-107-Ainfo.pdf>>. Acesso em 28 Ago. 2018.

CARVALHO, J. J. 1996. **A experiência histórica dos quilombos nas Américas e no Brasil**. In O quilombo do Rio das Rãs, J.J. Carvalho, org., págs. 13-73. 1996. Disponível em: <http://xa.yimg.com/kq/groups/21778129/436378275/name/Quilombos+nas+Am%C3%A9rica.s.pdf>. Acesso em: 31. mai 2016.

CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P; PINHEIRO, M. M. K. **Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método**. Informação & Sociedade: Estudos, João Pessoa, v. 4, n. 1, p.13-18, jan./abr. 2014.

CERTO, S. C.; PETER, J. P.. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. Makron Books: São Paulo, 1993.

COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA et al. **Agroecologia e Crédito Rural na Amazônia – Análise do Problema do Financiamento de Agroecossistemas Complexos**. Trabalho apresentado no Congresso Latino Americano de Agroecologia. Brasília, 2017.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2000

COSTA, G. da S. **Desenvolvimento rural sustentável com base no paradigma da agroecologia: Um estudo sobre a região das ilhas de Cametá, Pará-Brasil**. Dissertação do Mestrado Internacional em Planejamento do Desenvolvimento-PLADES do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos-NAEA/UFPa. Belém, 2003

COSTA, G. da S. **A alta modernidade e a revolução socioambiental: Indivíduo e coletividade na reprodução sociometabólica do desenvolvimento e da sustentabilidade na Amazônia**. Belém, tese de doutorado, NAEA, 2009.

COSTA, G. da S. **Agroecossistemas Camponeses - Indicadores de Desenvolvimento e Sustentabilidade - Estuário Amazônico – Brasil**. Segundo Relatório de Pesquisa do Programa NADESA – ICSA/UFPa. Belém, 2018.

COSTA, E. C. C. M.; MIRANDA, L.C. **O Balanced Scorecard Como Uma Ferramenta de Gestão Estratégica: Estudo de Caso.** Disponível em: <<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Awbe7B-Sy8oJ:https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/2666/2666+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso: 12. Mar 2017.

COTA, R. G. **Novecentos.** Novo Tempo Comunicações: Cametá. Pará. No Prelo 2018.

CRUZ, F. T.; SCHNEIDER, S. **Qualidade dos alimentos, escalas de produção e valorização de produtos tradicionais.** Disponível em:<http://orgprints.org/24508/1/Cruz_Qualidade.pdf>. Acesso em 12. Fev 2018.

CULTI, M. N. **Conhecimento e práxis: processo de incubação de empreendimentos econômicos solidários como Processo Educativo.** Disponível em: <<http://revistas.unisinos.br/index.php/otraeconomia/article/view/1163>>. Acesso em 20. Ago 2018.

CUNHA, C. J. C. A. **Planejamento Estratégico: uma abordagem prática.** Florianópolis. 1996.

DIAS, C. A. **Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas.** Inf. soc. 2000; 10 (2): 1-12.

GOMES, A. C.; RAMOS, A. S. M. **Grupos Focais Desenvolvidos Em Cursos De Administração: Um Estudo Com Universidades Brasileiras,** 2014. Disponível em <<http://www.ccsa.ufrn.br/ojs/index.php?journal=interface&page=article&op=view&path%5B%5D=493&path%5B%5D=535>>. Acesso em 12 mar. 2017.

DOWBOR, L. **Governabilidade e descentralização.** Disponível: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/viewFile/746/592>>. Acesso: 12 Mar. 2017.

DRUCKER, Peter. **Administração responsabilidade, tarefas, práticas.** São Paulo; Pioneira, 1975.

ESCOBAR, ARTURO. **O lugar da Natureza e a Natureza do Lugar: Globalização ou Pós-Desenvolvimento?** 2005. Disponível em: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/sur-sur/20100624102140/8_Escobar.pdf>. Acesso em 23. Dez 2016.

FALEIROS, V. P. **Metodologia do Diagnóstico Social.** Brasília (DF): Coordenada, 1978.

FALKEMBACH, E. M. F. **Diário de Campo: um instrumento de reflexão.** In Revista Contexto/Educação, RS Ijuí, Unijuí, v. 2,n.7(jul./set.1987),p. 19-24.

FAVARETTO, A. **A abordagem territorial do desenvolvimento rural – mudança institucional ou “inovação por adição”?** 2010. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/ea/v24n68/21.pdf>>. Acesso em 16. Ago 2018

FIABANI, A. Mato, Palhoça e Pilão: **O quilombo, da escravidão às comunidades remanescentes** [1532-2004]. Ed. Expressão Popular: São Paulo. 2012. 2ª. Edição. Niterói:EdUFF

FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica**. Apostila. Fortaleza:UEC, 2002

FRANÇA et al. **Guia de Economia Solidária – ou porque não organizar cooperativas para populações carentes**. Niterói-RJ: EdUFF, 2008.

FRANÇA FILHO, G. C. **A problemática da economia solidária: um novo modo de gestão pública?** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v2n1/v2n1a04.pdf>. Acesso em: 06 set. 2018.

FREITAS, M. T. A. **A abordagem sócio-histórica como orientadora da pesquisa qualitativa**. 2002. Disponível em:<
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742002000200002>. Acesso em: 23. Mar 2017.

FURTADO, G.; BARRA, J. D. F. **Pescadores Artesanais de Cametá. Coleção Novo Tempo Cabano**. Vol. V, Cametá – Pará. 2004.

GAIGER, L. I. **Economia Solidária diante do Modo de Produção Capitalista**. Caderno CRH, Salvador, n. 39, p. 181-211, jul./dez. 2003. Disponível em: <http://www.cadernocrh.ufba.br/include/getdoc.php?id=967&article=171&mode=pdf>. Acesso em: 08. mai 2015.

GAIGER, L. I. **L'espérance économie solidaire Expériences L'économie solidaire au Brésil: l'exemple du sud**. Revue du M.A.U.S.S. Paris, n. 21, p. 80-96. 2003b. Disponível em: <https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2003-1-page-80.htm>. Acesso em 01. Jul 2016.

GAIGER, LI. **A Economia Solidária e o Projeto de Outra Mundialização**. DADOS – Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, Vol. 47, no 4, 2004, pp. 799 a 834. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/dados/v47n4/a06v47n4.pdf>. Acesso em: 01. Jul 2016.

GAIGER, LI. A economia solidária e o valor das relações sociais vinculantes. Revista Katálýsis, v. 11, n. 1, p. 11-19, jan./jun. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rk/v11n1/02.pdf>. Acesso em 28. mai 2016.

GAIGER, L. I. **Empreendimento Econômico Solidário**. In: CATTANI, Antonio et al. (Orgs.). **Dicionário Internacional da Outra Economia**. Coimbra: Almedina, 2009. Disponível em: <http://www.jornaldomauss.org/periodico/wp-content/uploads/2009/06/dicionario-internacional-da-outra-economia.pdf>. Acesso em: 29. Mai. 2016.

GAIGER, L. I. **Por um olhar inverso-prismas e questões de pesquisa sobre a economia solidária**. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/se/v27n2/a06v27n2.pdf>. Acesso em 14 set.2016.

GAIGER, L. I. **Conhecer Globalmente: um desafio inadiável dos estudos sobre Economia Solidária. Otra Economia**, vol. 8, n. 14, enero-junio, 2014. Disponível em <http://base.socioeco.org/docs/7461-24303-1-pb.pdf>. Acesso 20. set 2015.

GAIGER, L. I. **O Mapeamento Nacional e o conhecimento da Economia Solidária.** Disponível em <http://sies.ecosol.org.br/images/resultado/abetgaiger.pdf>. Acesso em 30. Set.2015.

GARAVELLO, M.; SILVA, M.; SANTOS, K. **Artesanía com fibras de banana em la perspectiva de la Multifuncionalidade em comunidades quilombolas.** Disponível em: <http://saudepublica.bvs.br/pesquisa/resource/pt/lil-493047> .2008. Acesso em: 23. Mai 2016.

GAZOLA, D. J. **Planejamento Estratégico: uma proposta de elaboração para a Cooperativa da Agricultura Familiar – Cooperfamiliar.** 2014. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032015000100109>. Acesso em: 16. Fev 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** - 4. Ed. - São Paulo: Atlas, 2002

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social** - 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUANZIROLI, C. E.; BUAINAIN, A. M.; DI SABBATO, A. **Dez anos de evolução da Agricultura Familiar no Brasil: (1996 e 2006).** Disponível em:< http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032012000200009. Disponível em: 16. Fev 2016.

HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal* , v. 26, n. 1, p. 05-26, 1983

HURTIENNE, T. **Agricultura familiar e desenvolvimento rural sustentável na Amazônia. Novos Cadernos NAEA** v. 8, n. 1 - p. 019-071 jun. 2005. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpa.br/index.php/ncn/article/view/47/0>. Acesso: 17.Mar 2017.

IBGE- **Censo agropecuário 2006.** Rio de Janeiro: IBGE, 2006a. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em: 16. Fev 2017.

IGNÁCIO, M. C.; SOUZA, E. M. S. **Gestão Estratégica aplicada ao Cooperativismo Solidário: Uma alternative de fortalecimento para os agricultores familiares.** 2008. Disponível em: < <http://www.sober.org.br/palestra/9/885.pdf>>. Acesso: 12. Mar 2017.

ITERPA. **Relatório Técnico de Vistoria Básica da Comunidade Remanescente de Quilombo São Benedito.** Belém: ITERPA. 2015.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **Organização Orientada para a Estratégia: Como as empresas que adotam o BALANCED SCORECARD prosperam no novo ambiente de negócios.** Tradução de Afonso Celso Cunha. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas.** Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: 2006.

KESSEL, M. **O sistema financeiro e o crédito rural**. IN: Notas Técnicas do Banco Central do Brasil. Número 6, Novembro 2001. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pec/notastecnicas/port/2001nt06credruralp.pdf>>. Acesso em 13. Mar 2017.

KLAES, Luiz Salgado. Introdução ao cooperativismo: livro didático. Palhoça: Unisul Virtual, 2007, 172 p.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, Gary (2003). **Princípios de Marketing**. ed. Prentice-Hall: Rio de Janeiro.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. (1993). **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil.

LAVILLE, J. L.; GAIGER, L. I. **Economia solidária**. In: CATTANI, Antonio et al. (Orgs.). **Dicionário Internacional da Outra Economia**. Coimbra: Almedina, 2009. Disponível em: <http://www.jornaldomauss.org/periodico/wp-content/uploads/2009/06/dicionario-internacional-da-outra-economia.pdf>. Acesso em: 29. mai. 2016.

LECA, B.; GOND, J. P.; CRUZ, L. B. **Building ‘Critical Performativity Engines’ for deprived communities: The construction of popular cooperative incubators in Brazil**. 2014. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1350508414534647>. Acesso: 25 fev 2017.

LECHAT, NMP. **As Raízes Históricas da Economia Solidária e seu aparecimento no Brasil** In: **Economia Solidária Volume 1**. 2001. Disponível em: www.uff.br/incubadoraecosol/docs/ecosolv1.pdf. Acesso em: 07. Jul 2016.

LEITE, I. B. **Os Quilombos No Brasil: questões conceituais e normativas**. Etnográfica, Vol. IV (2), 2000, pp. 333-354. Disponível em: http://ceas.iscte.pt/etnografica/docs/vol_04/N2/Vol_iv_N2_333-354.pdf. Acesso: 02 set. 2016.

LEITE, I. B. **O projeto político quilombola: Desafios, conquistas e impasses atuais**. **Estudos Feministas**, ISSN 0104-026X, Florianópolis, Brasil. 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/S0104-026X2008000300015>. Acesso em: 02 set. 2016.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica**. *Revista Katalysis*, v. 10, p. 35-45, 2007.

LITTLE, P. E. **Territórios sociais e Povos Tradicionais no Brasil: por uma Antropologia da Territorialidade**. 2002. Disponível em: http://www.direito.mppr.mp.br/arquivos/File/PaulLittle__1.pdf. Acesso em 01. Jul 2016.

LOBATO, David M. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro. Editoração Ed Ltda, 2000.

LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida; RODRIGUES, Murilo Alambert. *Estratégias de Empresas*. 7ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

LOURENZANI, W. L.; SOUZA FILHO, H. M.; BÀNKUTI, F. I. **Gestão da empresa rural – uma abordagem sistêmica**. 2011. Disponível em: <http://www.gepai.dep.ufscar.br/pdfs/1102012100_LourenzaniSouzaBankutipdf>. Acesso em 25. Fev 2017.

LOURENZANI, W. L.; QUEIROZ, T. R.; SOUZA FILHO, H.M. **Scorecard sistêmico: modelo de gestão para empreendimentos rurais familiares**. 2008. Disponível em: <<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/48445/2/11%20-%2007.334%20-%20123%20a%20136.pdf>>. Acesso: 13. Mar 2017.

LUGON, C. A **República Guarani**. 1ª Ed. Editora Expressão Popular: São Paulo, 2010.

MACIEL, A. L.; BORDIN, E. M. B. *Gestão Social: Contexto e campo científico no Brasil*. 2015.

MACIEL, A. L. S.; BORDIN, E. M.; **GESTÃO SOCIAL: Contexto e campo científico no Brasil**. 2015. Disponível em: <http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2015/pdfs/eixo8/gestao-social-contexto-e-campo-cientifico-no-brasil.pdf>. Acesso em: 02 set. 2018.

MANZATO, A. J; SANTOS, A.B. **A Elaboração de Questionários na Pesquisa Quantitativa**. Departamento de Ciência de Computação e Estatística – IBILCE - UNERC. 2008.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra LTDA, 1986

Michaelis Português: Gramática Prática. São Paulo: Melhoramentos, 2011 (Dicionário Michaelis), 632p.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde**. 2. Ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1994.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento**. Trad. Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre, 2004.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*. v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011.

NICOLAU, Isabel. *O Conceito de Estratégia*. Campo Grande, 2001.

NORONHA, R. G. **Era uma vez no quilombo: narrativas sobre turismo, autenticidade e tradição entre artesãs de Alcântara (MA)** In: *Textos Escolhidos de Cultura e Arte Populares*, 2015, p.43. Disponível em: <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/tecap/article/viewFile/16351/12373>. Acesso em: 23. mai 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 17ª Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2002.

OLIVEIRA et al. **A produção de novidades: como agricultores fazem para fazer diferente?** Disponível em: <http://www.ufrgs.br/pgdr/publicacoes/producaotextual/sergio-schneider/oliveira-daniela-gazolla-marcio-carvalho-c-x-schneider-s-a-producao-de-ovidades-como-os-agricultores-fazem-para-fazer-diferente-in-sergio-schneider-marcio-gazolla-org-os-atores-do-desenvolvimento-rural-perspectivas-teoricas-e-praticas-sociais-porto>. Acesso em: 12 Mar.2017.

OLIVEIRA, J. M. S. R.; GRZYBOVSKI, D; SETTE, R. S. Origens e fundamentos do conceito de estratégia: de Chandler à Porter. *Conexão Ciência* (Online), v. 5, n. 1., p. 1-14, 2010.

OLIVEIRA, M. P.. **O Diagnóstico Institucional Participativo**. 2011. Disponível em: < http://institutofonte.org.br/sites/default/files/Oliveira%20MP_Diagnostico%20institucional%20participativo_artigo.pdf>. Acesso: 16. Dez 2016.

PANEGALLI, José Carlos. Facilitador PACE, do processo de diagnóstico, planejamento, gestão integrada e compartilhada nas organizações empresariais: uma proposta. Dissertação (Programa de Pós-graduação da UDESC/ESAG). Florianópolis: UDESC/ESAG, 2003.

PARATUR. Companhia Paraense de Turismo. 2012. Disponível em: < -> http://www.setur.pa.gov.br/sites/default/files/pdf/cameta_2011-versao_final.pdf>. Acesso em: 02 set. 2018.

PERONDI, M. A. **Diversificação dos Meios de Vida e Mercantilização da Agricultura Familiar**. 239 f. Dissertação (Ciências Econômicas). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas. RS. 2007. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/11009/000602634.pdf?sequence=1>. Acesso em: 10.01.18

PORTO, Cláudio & BELFORT, Andréa. **Introdução ao Planejamento Estratégico Institucional**. Apostila para o curso de Formação para a Carreira de Analista de Planejamento e Orçamento. Brasília. ENAP, 2001. Disponível em < http://fjav.com.br/revista/Downloads/edicao08/Artigo_60_76.pdf > Acesso em 27 de janeiro de 2015.

PORTO, C. Uma introdução ao Planejamento Estratégico. IN: *Macroplan – Prospectiva Estratégia e Gestão*. 1998. Disponível em: < <http://macroplan.com.br/Documentos/ArtigoMacroplan2009101914195.pdf>>. Acesso: 09. Fev 2017.

QUEIRÓZ, T. R. **Ferramentas de gestão para a agricultura familiar: o uso de sistemas de custeio e indicadores de desempenho**. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/CCG/2003_CCG1444.pdf>. Acesso em: 16. Mar 2017

RÊGO, L. S.; CASTRO, M.S. **Inclusão Produtiva e etnodesenvolvimento para as comunidades quilombolas**. IN: *Quilombos do Brasil: Segurança Alimentar e Nutricional em*

Territórios Titulados. 2014. Disponível em: <http://aplicacoes.mds.gov.br/sagirms/ferramentas/docs/cadernos%20de%20estudos20.pdf>. Acesso em: 30.06.2016

ROBERT, P. LÓPEZ, C. Agriculturas amazônicas: cultivando plantas, saberes, paisagens e ideias. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-81222012000200002> . Acesso em 12. Mar 2017.

ROCHA, MEGT. **O Decreto 4.887/2003 e a regulamentação das terras dos remanescentes das comunidades dos quilombos**. In: Territórios Quilombolas: Reconhecimento e Titulação de Terras. Boletim Informativo do NUER. Florianópolis: NUER/UFSC, 2005. Disponível em: http://nuer.ufsc.br/files/2014/04/w-wsptjzrurz_boletim_nuer__2.pdf. Acesso: 01. Jul 2016.

2015. RODRIGUES. Políticas públicas de desenvolvimento territorial quilombola. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ceru/article/download/98765/97342>. Acesso: 17. Ago 2018

ROSSÉS, G. F. **Gestão Estratégica de Cooperativas**. Disponível em: < http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_cooperativismo/terceira_etapa/arte_gestao_estrateg_cooperativas.pdf>. Acesso em: 16. Fev 2017.

RUTKOWSKI, J. **Sustentabilidade de empreendimentos econômicos solidários: outro mundo, outra economia, outra engenharia**. Disponível em: < <http://sites.poli.usp.br/p/augusto.neiva/nesol/Publicacoes/V%20Encontro/Artigos/Tecnologia/TEC-05.pdf>>. Acesso em: 26. Dez 2016.

SÁ, T. D. A.; KANASHIRO, M; LEMOS; W. P. **Interdisciplinaridade e transdisciplinaridade na pesquisa agrícola amazônica: um desafio para atingir a sustentabilidade**. Agroecossistemas, v. 6, n. 1, p. 110-124, 2014. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpa.br/index.php/agroecossistemas/article/view/1850/2296>. Acesso em: 14 set. 2016.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI**. In: BURSZTYN, M. Para Pensar o Desenvolvimento Sustentável. São Paulo: Brasiliense, 1993a. p. 29-56.

_____. **As cinco dimensões do ecodesenvolvimento**. In: ESTRATÉGIAS de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Studio Nobel, 199b3.

SALLES, V. 1971. **O negro no Pará. Sob o regime da escravidão**. 1ª edição. Belém: Universidade Federal do Pará, 1971.

SANTOS, J. W. **A influência dos stakeholders na estratégia: um estudo de caso em uma organização do terceiro setor**. Disponível em: < <http://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/5546/1/385074.pdf>>. Acesso em: 12. Mar 2017

SANTOS, V. **Desenvolvimento, pesca artesanal e instituições: o caso do Baixo Tocantins e da região a jusante da UHE Tucuruí**. 2007. Disponível em: < <http://docplayer.com.br/78623268-Desenvolvimento-pesca-artesanal-e-instituicoes-o-caso-do-baixo-tocantins-e-da-regiao-a-jusante-da-uhe-tucurui.html>>. Acesso em: 03 set. 2018.

SARDINHA et al. **Análise das condições de vida, segurança alimentar e nutricional e acesso a programas sociais em comunidades quilombolas tituladas**. IN: Quilombos do Brasil: Segurança Alimentar e Nutricional em Territórios Titulados. 2014. Disponível em: <http://aplicacoes.mds.gov.br/sagirms/ferramentas/docs/cadernos%20de%20estudos%20.pdf>. Acesso em: 30.06.2016

SAUER, S.; LEITE, S.P. **Expansão Agrícola, Preços e Apropriação de Terra Por Estrangeiros no Brasil**. Disponível: < <http://www.scielo.br/pdf/resr/v50n3/a07v50n3.pdf>>. Acesso: 13. Mar 2017.

SENGE P. M. **A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende**. Tradução: Gabriel Zide Neto. Rio de Janeiro – RJ: BestSeller, 2013.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano; **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: IBPEX, 2011.

SMITH, D. S. Sistema de Informação Gerencial à Cooperativa Agropecuária dos Produtores Familiares Irituienses – D'Irituia, 2016. 105f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares), Instituto Federal de Ciências e Tecnologia do Pará, Campus Castanhal.

SILVA, A.; FOSSÁ, M. **Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos**. In: Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 4. ed., 2013, Brasília. Anais... Brasília: ENEPQ, 2013, p. 1-14.

SILVA, J. N. S.; GARAVELLO, M. E. P. E. **Projetos agroecológicos em comunidades quilombolas: analise a partir do território**. Disponível em: < <http://revista.fct.unesp.br/index.php/nera/article/view/4398>>. Acesso em: 03 set.2018.

SILVA et al. **Unidades de paisagem na agricultura familiar em Benjamim Constant, Amazonas. 2012**. Disponível em: < <http://seminariodoambiente.ufam.edu.br/2012/anais%20II%20SICASA/pdf/artigo%2012.pdf>> . Acesso 12 Mar 2017.

SILVA, J. S. **Sistema de Informação Gerencial Econômica, Financeira e Social da Cooperativa Agroextrativista Resistência De Cametá – Sigcoop**. 159 f. Dissertação (Interdisciplinar). Instituto Federal do Pará, Campus Tucuruí. Castanhal. Pará. 321 p. 2017.

SILVA, J.S.; SILVA, L. S.; RAYOL, F. O. A.; ROCHA, P. S. S.; LIMA, L.C.S. **A Inter-relação entre as práticas Técnico-Agrônoma-Agroecológicas e o Saneamento Ambiental em uma comunidade rural estado do Pará – Amazônia – Brasil**. In: VI Congresso Latino-Americano de Agroecologia: Brasília (DF). 2017.

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

_____. **Economia solidária**. IN: CATTANI, Antônio David (Org.). **A outra Economia**. Porto Alegre (RS): Veraz Editores, 2003.

_____. **Globalização e Desemprego**. 6ª ed. São Paulo: Contexto, 2003b.

_____. **Políticas Públicas da Secretaria Nacional de Economia Solidária do Ministério do Trabalho e Emprego.** 2009. Disponível em: http://www.en.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/06_ES1Paul.pdf. Acesso em: 01. Jul 2016.

SOUZA FILHO, R.; GURGEL, C. **Gestão Democrática e Serviço Social: princípios e propostas para a intervenção crítica.** São Paulo: Cortez, 2016.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/pt-br.php>>. Acesso em: 16. Mar 2017.

THIOLLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

THOMPSON, Edward Palmer. **A formação da classe operária inglesa.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

TINOCO, S. T. J. **Conceituação de agricultura familiar: uma revisão bibliográfica.** 2008. Disponível em: < http://www.infobibos.com/Artigos/2008_4/AgricFamiliar/Index.htm>. Acesso em: 13. Mar 2017.

TRECCANI, GD. **Terras de quilombo: caminhos e entraves do processo de titulação.** Disponível em: <http://www.direito.mppr.mp.br/arquivos/File/Girolamo.pdf>. Acesso em: 19. Jan 2016

TRIPP, D. **Pesquisa-Ação: uma introdução metodológica.** Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a09v31n3.pdf>>. Acesso em: 16.Mar 2017.

UECKER, G. L.; UECKER, A. D.; BRAUN, M. B. S. **Gestão dos pequenos empreendimentos rurais num ambiente competitivo global e de grandes estratégias.** Disponível: < <http://www.sober.org.br/palestra/2/429.pdf>>. Acesso: 18. Dez 2016.

VERDUM, R. **Terras e Territórios Quilombolas.** 2016. Disponível em: <http://www.inesc.org.br/biblioteca/textos/terras-e-territorios-quilombolas-no-ppa-2012-2015>. Acesso em 18 set. 2016.

VERONESE, M. V.; ESTEVES, E. G. **Identidade.** In: CATTANI, Antonio et al. (Orgs.). **Dicionário Internacional da Outra Economia.** Coimbra: Almedina, 2009. Disponível em: <http://www.jornaldomauss.org/periodico/wp-content/uploads/2009/06/dicionario-internacional-da-outra-economia.pdf>. Acesso em: 29. Mai. 2016.

WAGNER et al. **Operacionalização do diagnóstico agrossocioeconômico da unidade de produção agrícola. IN: Gestão e Planejamento de Unidades Agrícolas.** 2010. Disponível em: < <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/56458/000782690.pdf?sequence=1>>. Acesso em 13. Mai 2017.

ZIMMERMAN, F. **Gestão Estratégica com o uso do BSC.** Apostila. Brasília (DF): ENAP. 2014.

APÊNDICE I – MANUAL DE APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO.



MANUAL DO USUÁRIO

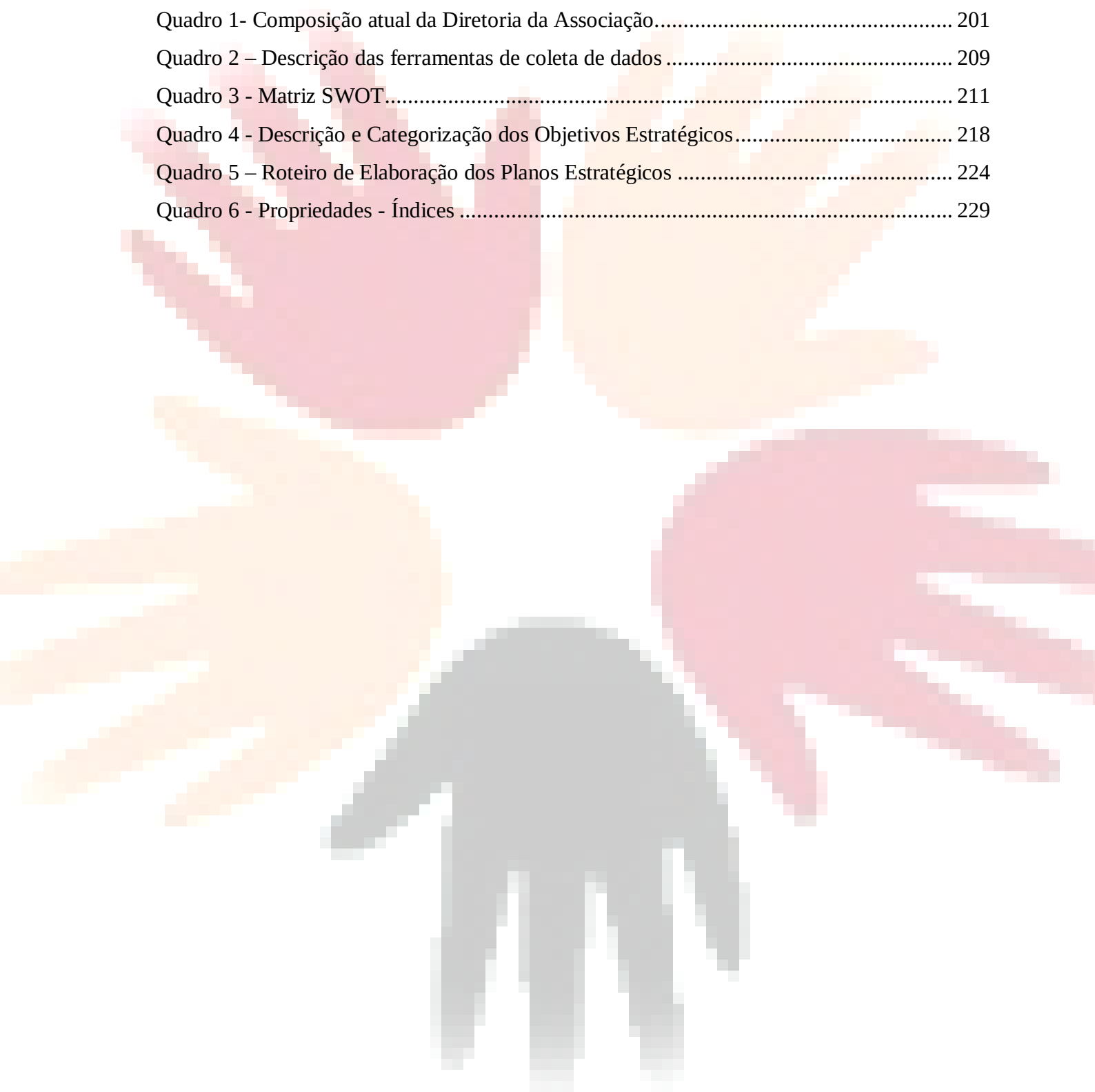
**MAPEP
MANUAL DE APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO
ESTRATEGICO PARTICIPATIVO EM COMUNIDADES QUILOMBOLAS
AUTOR: LAURO SÉRGIO RODEIGUES DA SILVA
VERSÃO 1.0**

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Classe Social dos Associados.....	183
Figura 2 - Ambiente interno e Externo de um EES no contexto da AF.....	185
Figura 3 – Organização sistêmica dos espaços de atuação das unidades produtivas familiares, a serem alcançados pelo Planejamento e Gestão Estratégica do EES.	194
Figura 4 - Ciclos de elaboração do Planejamento Estratégico Participativo.....	199
Figura 5 - Análise SWOT - Matriz de Avaliação Estratégica.....	211
Figura 6 - Atributos da Visão de Futuro ou Visão Estratégica.....	214
Figura 7 - Exemplo hipotético de um mapa estratégico para EES em contexto da <i>agricultura familiar</i>	221
Figura 8 - Definição de Metas - Lógica de Causação.	230
Figura 9 - Processo de alinhamento entre objetivos, indicadores e projetos.....	232
Figura 10 - Organograma do Modelo de Autogestão Social e Coletiva para as Comunidades Quilombolas	234
Figura 11- Tela principal do software SIGQUILOMBO (SIGQ)	238

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Composição atual da Diretoria da Associação.....	201
Quadro 2 – Descrição das ferramentas de coleta de dados	209
Quadro 3 - Matriz SWOT.....	211
Quadro 4 - Descrição e Categorização dos Objetivos Estratégicos.....	218
Quadro 5 – Roteiro de Elaboração dos Planos Estratégicos	224
Quadro 6 - Propriedades - Índices	229



LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Proposta de Modelo de planilha para detalhamento do Plano Estratégico	225



LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AF – Agricultura Familiar

BSC - Balanced Scorecard

ECOSOL – Economia Solidária

EES - Empreendimentos Econômicos Solidários

INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

ITERPA - Instituto de Terras do Pará

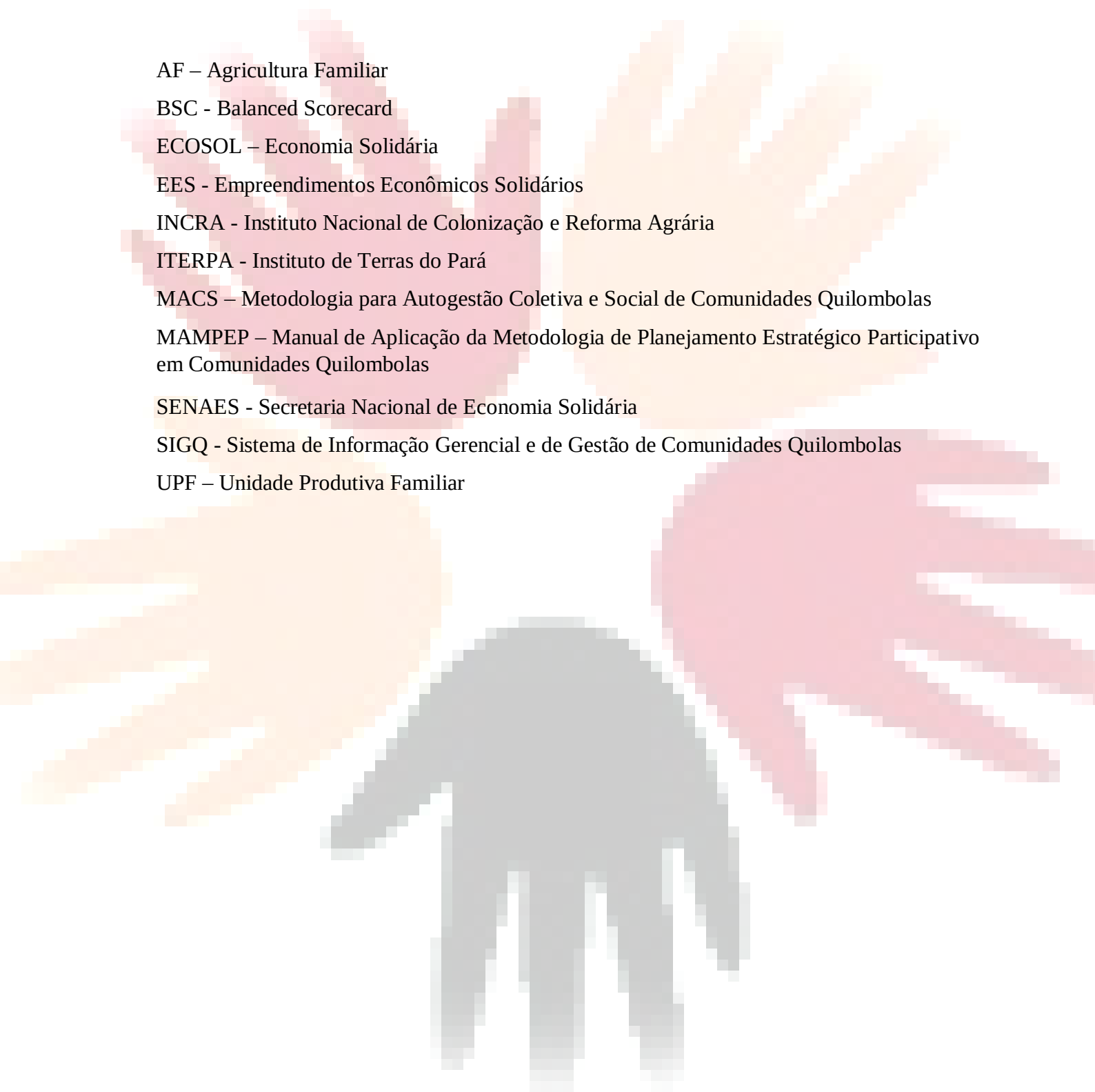
MACS – Metodologia para Autogestão Coletiva e Social de Comunidades Quilombolas

MAMPEP – Manual de Aplicação da Metodologia de Planejamento Estratégico Participativo em Comunidades Quilombolas

SENAES - Secretaria Nacional de Economia Solidária

SIGQ - Sistema de Informação Gerencial e de Gestão de Comunidades Quilombolas

UPF – Unidade Produtiva Familiar



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	178
2. A GESTÃO DOS EES VINCULADOS À AGRICULTURA FAMILIAR.....	183
3. UM MODELO DE GESTÃO A PARTIR DO MÉTODO BALANCED SCORECARD....	187
3.1. Estrutura de aplicação do método BSC.....	189
3.2. Novas perspectivas para o BSC do ponto de vista da ECOSOL e da AF	191
4. VISÃO SISTÊMICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM BASE NO BSC	194
5. ROTEIRO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO	197
5.1 Construindo Premissas.....	199
5.1.1 Leitura da Organização	199
5.1.2 Mobilização de Lideranças.....	201
5.1.2.1 Missão e Valores.....	204
5.1.2.2 Diagnóstico Estratégico.....	207
5.2 Grandes Escolhas.....	213
5.2.1 Visão de Futuro ou Visão Estratégica	213
5.2.2 Objetivos Estratégicos.....	215
5.2.3 Mapa Estratégico	219
5.3 Plano Estratégico	221
5.3.1 Projetos Estratégicos	227
5.3.2 Indicadores e Metas	228
5.3.3 Alocação de Recursos	230
6. O ORGANOGRAMA	233
7. O SIGQUILOMBO (SIGQ).....	237
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	240
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	242

1. INTRODUÇÃO

O presente **MANUAL DE APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATEGICO PARTICIPATIVO EM COMUNIDADES QUILOMBOLAS – MAMPEP** constitui em parte integrante de um conjunto de ferramentas de gestão, denominado *Metodologias para Autogestão Coletiva e Social de Comunidades Quilombolas (MACS)*.

Compõem o MACS, além deste manual: um software denominado SIGQUILOMBO (SIGQ) e seu respectivo Manual do Usuário; os instrumentos de coleta de dados, denominados Caracterização da Infraestrutura Disponível na Comunidade; Diagnóstico Institucional – Roteiro; Diagnóstico Socioeconômico e Caracterização da Atividade Rural; um roteiro para construção de Mapa Estratégico e de Plano Estratégico e um Organograma que estrutura os processos administrativos da associação, alinhando-a ao Modelo de Gestão que irá comportar a metodologia de Planejamento Estratégico Participativo, a elaboração de Planos e Projetos: a execução, controle e avaliação das ações planejadas.

Tal conjunto de ferramentas se constitui em produto de pesquisa-ação, realizada em contextos de pesquisa aplicada, vinculada ao projeto de pesquisa e dissertação de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares do IFPA Campus Castanhal (PA), cujo tema é **“GESTÃO SOCIAL E ECONOMIA SOLIDÁRIA EM TERRITÓRIO QUILOMBOLA: uma abordagem para a autogestão”**, deste autor.

Desta forma, este Manual foi desenvolvido para uso por parte das associações quilombolas que representam juridicamente seus respectivos territórios, com a finalidade de auxiliá-las no atingimento de sua Missão Institucional conforme consignado em seus estatutos regimentos internos; como instrumento de apoio à Gestão Social dos territórios quilombolas.

A fim de se criar condições favoráveis à prática de planejamento estratégico, participativo, em EES vinculados à agricultura familiar, neste manual estão concentrados os principais elementos teóricos-metodológicos para a aplicação de referido planejamento na perspectiva da autogestão social e territorial e na correspondente implantação de Modelo de Gestão com base no método Balanced Scorecard (KAPLAN & NORTON, 1996, 2001, 2006) em associações quilombolas que querem inserir-se ou permanecer inseridas no campo da Economia Solidária. Nesse sentido este Manual cumpre papel orientador, permitindo assim a realização de eventos de capacitação voltados para a aplicação da metodologia em conjunto com a utilização do software SIGQUILOMBO (SIGQ), no qual são armazenados os dados

levantados pelo planejamento conforme metodologia aqui descrita e pela aplicação dos instrumentos de coleta de dados.

O desenvolvimento desse conjunto de ferramentas decorreu da necessidade de atendimento às demandas apresentadas por agricultores familiares quilombolas às Gestões de suas respectivas associações representativas. Tais demandas referem-se a categorias que se vinculam aos objetivos sociais da organização, estabelecidos em seu Estatuto Social e Regimento Interno, os quais guardam consonância com os princípios da Economia Solidária: a autogestão e a posse coletiva das terras tradicionalmente ocupadas.

As demandas assumem caráter multidimensional, diante dos aspectos econômicos, sociais, culturais, políticos, ambientais e ecológicos a elas inerente, materializadas em necessidades no campo da assistência social, saúde, educação, saneamento, renda, trabalho, transporte, lazer, cultura, esporte, habitação, dentre outras.

Desta forma, estão, compreende-se Gestão Social enquanto “*um processo dialético de organização social próprio da esfera pública, fundado no interesse bem compreendido e que tem por finalidade a emancipação do homem.*” bem como “*certa maneira de gerir assuntos públicos, nesse caso em particular as políticas e iniciativas voltadas para a promoção do desenvolvimento das áreas rurais.*” (CANÇADO, 2011, p. 205; BRASIL, 2005). Do ponto de vista da Economia Solidária (ECOSOL), em França Filho (2004), como “formas inéditas de ação pública”, uma vez que o autor considera, em contextos de ECOSOL, que:

[...] existe um modo original de agir organizacional, elaborado através dessas iniciativas. Isso se deve à própria natureza do fenômeno, isto é, à sua capacidade de articular lógicas de ação bastante diferenciadas na sua dinâmica. Em se tratando de organizações que visam antes a realização de objetivos sociais, culturais ou políticos, a dimensão econômica do seu projeto coletivo tende a aparecer de modo subordinado às demais dimensões; de certo modo, como um meio para a realização destas. Através dessas experiências, surgem respostas concretas a certas demandas e necessidades sociais, que, partindo da própria sociedade, muitas vezes se articulam com outras instâncias (como os poderes públicos), dando origem a arranjos organizacionais bastante particulares.

A disponibilização deste Manual se traduz em alternativa de apoio aos agricultores quilombolas reunidos em torno de sua associação, e que estejam enfrentando dificuldades na gestão de iniciativas no campo da Economia Solidária, traduzidas em ocorrências de frequentes insucessos em sua organização e funcionamento, denotando a existência de óbices na implantação e resiliência de Empreendimentos Econômicos Solidários (EES)¹.

¹A Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES/MTE através do 2º Mapeamento Nacional de Empreendimentos Econômicos Solidários¹ (BRASIL, 2013a, 2013b; GAIGER, 2015), revelou a existência no Brasil de 19.708 Empreendimentos Econômicos Solidários (EES), espalhados pelos 27 Estados da Federação.

Tais iniciativas representam ações intentadas pelos agricultores familiares em busca de alternativas de melhoria da qualidade de vida, através do aumento dos níveis de renda e combate a pobreza.

Do ponto de vista da Gestão Social, trata-se de um aspecto de extrema relevância quando os próprios atores sociais buscam de forma coletiva soluções de problemas econômicos, ambientais, ecológicos, sociais, políticos e culturais na perspectiva de transformação de suas realidades.

Nos territórios quilombolas inseridos na Economia Solidária, a agricultura familiar, o turismo e o artesanato contribuem para melhoria da qualidade de vida das comunidades ao proporcionar a melhoria dos níveis de renda; há o estímulo à realização das diversas funções da atividade agrícola em seus aspectos agroecológicos, políticos e culturais; a produção de alimentos para consumo humano e de outros bens de uso industrial e à defesa e conservação dos Agroecossistemas, da paisagem e da biodiversidade (GARAVELLO, SILVA & SANTOS, 2014).

Em nível de País estima-se a existência de um contingente populacional em torno de dois milhões de pessoas vivendo em territórios quilombolas que, somados, alcançam mais de 30 milhões de hectares (ALMEIDA, 2011), reunindo cerca de mais de 3.500 comunidades (VERDUM, 2016).

Nesses territórios se constata que as comunidades têm prestado serviços à conservação da biodiversidade e, conseqüentemente, à Sustentabilidade Ambiental (RÊGO & CASTRO, 2014, p. 132), valendo destacar ainda a contribuição dada pelas comunidades autóctones pré-colombianas, pelos negros escravos e posteriormente, pelos quilombolas, para a formação do conceito de Economia Solidária surgido na América Latina na década de 1980, cujas práticas, no entanto, ocorrem neste continente desde os tempos mais remotos (LUGON, 2010; GAIGER, 2013).

Segundo aquela Secretaria, essas organizações são identificadas a partir das seguintes características: 1) coletivas - serão consideradas as organizações supra familiares, singulares e complexas, tais como: associações, cooperativas, empresas autogestionárias, grupos de produção, clubes de trocas, redes etc.; 2) gestão da atividade e alocação coletivas dos resultados - cujos participantes ou sócios (as) são trabalhadores (as) dos meios urbano e rural; 3) organizações permanentes, incluindo os empreendimentos que estão em funcionamento e aqueles que estão em processo de implantação, com o grupo de participantes constituído e as atividades econômicas definidas; 4) disponham ou não de registro legal - prevalecendo a existência real e, 5) realizam atividades econômicas de produção de bens, de prestação de serviços, de fundos de crédito (cooperativas de crédito e os fundos rotativos populares), de comercialização (compra, venda e troca de insumos, produtos e serviços) e de consumo solidário. (BRASIL, 2013b, p. 01).

Porém observa-se ainda na maioria dos territórios a incipiente nível de inserção² de EES de raiz quilombola no campo da Economia Solidária; a existência de dificuldades de acesso às políticas públicas disponíveis para essas populações (ALMEIDA, 2011; LEITE 2000, 2008); a situação de vulnerabilidade social vivenciada pela maioria dos territórios em âmbito nacional, inclusive na mesorregião Nordeste paraense, lócus da pesquisa, em particular (SARDINHA et al., 2014, pp. 44-137).

A maioria absoluta dos territórios quilombolas (SILVA, 2018) ainda não conseguiu incluir-se no campo da economia solidária; ainda não possui infraestrutura local que possibilite o desenvolvimento de atividades produtivas e de prestação de serviços como o comércio, os relacionados ao potencial natural existente nos territórios, a exemplo do turismo, produção do artesanato, produção agroindustrial, agropecuária e piscicultura, dificultando assim a emergência de um ambiente rural produtivo e diversificado.

Consequentemente, a inexistência dessa infraestrutura dificulta ainda a circulação interna dos recursos econômico-financeiros auferidos na comercialização dos produtos agrícolas; dos salários de servidores públicos, aposentados e benefícios financeiros de programas governamentais de transferência de renda, levando a própria população a acorrer a outros centros fornecedores de alimentos, insumos e outros itens de necessidade.

Em virtude de seus aspectos socioeconômicos, interdisciplinares e seu caráter de política pública, a Economia Solidária aqui é abordada na perspectiva de importante eixo integrador de esforços em torno de projetos resilientes e de performatividade crítica (LECA, GOND & CRUZ, 2014), portanto indo além dos aspectos econômicos e incorporando elementos relacionados à saúde, trabalho, renda, educação, saneamento, ambiente, cultura, política e ecologia, os quais conforme antes afirmado, emergindo das demandas concretas das famílias de agricultores quilombolas, perpassam pelos objetivos que são a razão da existência da associação quilombola.

Tais ações estão relacionadas à necessidade de articulação territorial visando à organização social do trabalho coletivo e do mercado interno; entre o território e comunidades circunvizinhas, muitas vezes ligadas pelos laços étnico-culturais e parentais existentes entre si, os quais viabilizam a organização do desenvolvimento de sistemas de trocas e de parcerias para produção excedente em grande escala, com o objetivo de inserção de produtos diversificados em outros mercados, in-natura ou transformados.

² Constatação verificada através da pesquisa bibliográfica junto ao Portal do Fórum de Economia Solidária, cujos elementos são apresentados na seção Resultados e Discussões do presente trabalho.

Também se relacionam a parcerias que podem ser estabelecidas entre a Associação e instituições governamentais, ONG's, dentre outros, na perspectiva de captação de recursos financeiros, infraestrutura, dentre outros; entre instituições que atuam no campo da educação, ciência e tecnologia; a gestão dos recursos naturais disponíveis; o potencial de inserção de recursos dos próprios associados (inclusive quanto à própria disponibilização da produção); a capacidade redistributiva do Estado (recursos públicos inseridos no território através de políticas públicas) e do resultado das operações de troca que serão realizadas com o mercado capitalista (FRANÇA, et al, 2008).

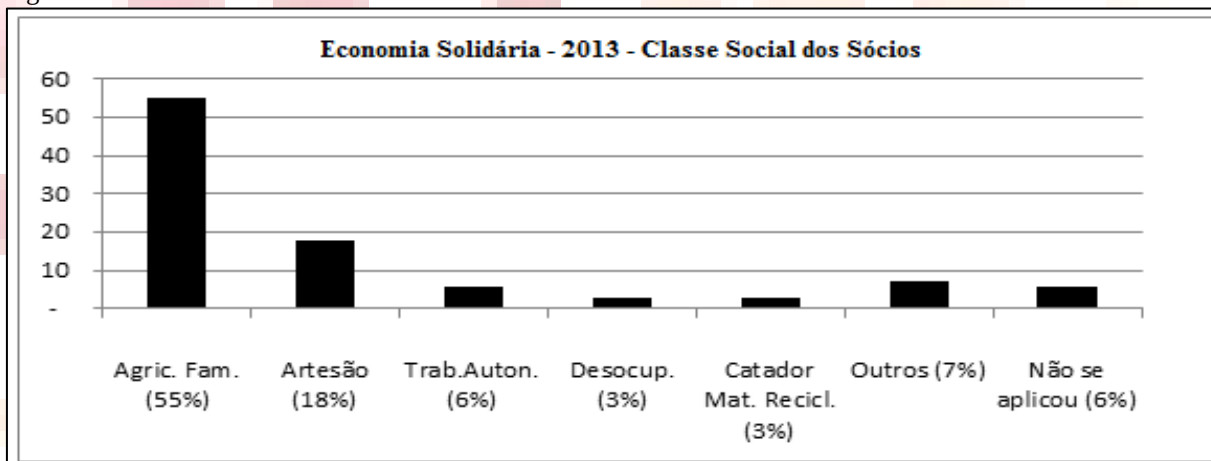
Assim, observa-se que são apresentados desafios e possibilidades que se materializam na necessidade de se planejar ações visando à mudança a curto, médio e longo prazo das realidades antes mencionadas. Esses elementos apontam para a necessidade da adoção de um planejamento estratégico e um modelo de gestão social que o comporte, acompanhado de um conjunto de ferramentas (KAPLAN & NORTON, 1996, 2001,2006; MINTZBERG, 2004; OLIVEIRA, 2002; ZIMMERMANN, 2014). Conforme dito antes, a recuperação, análise e tomada de decisão quanto aos elementos levantados por aquele conjunto de ferramentas ocorrerão com base nos relatórios dinâmicos que o SIGQ fornece.

A partir das informações consignadas nos relatórios, as comunidades poderão decidir sobre prioridades a serem atendidas e a elaboração de projetos de intervenção visando à transformação de suas realidades, através tanto da aplicação dos recursos disponíveis quanto da busca por parcerias junto a entidades públicas e privadas visando à solução de suas problemáticas e prioridades.

2. A GESTÃO DOS EES VINCULADOS À AGRICULTURA FAMILIAR.

Para que seja possível a aplicação das ferramentas de gestão, é importante inicialmente compreender que os Empreendimentos Econômicos Solidários no Brasil, em sua maioria, vinculam-se à agricultura familiar (BRASIL, 2013).

Figura 1 - Classe Social dos Associados



Fonte: Adaptado de SENAES (2013, p.4)

Conforme apresentado à

Figura 1 acima, agricultura e suas multifuncionalidades (GARAVELLO, SILVA & SANTOS, 2008; NORONHA, 2015; SÁ, KANASHIRO & LEMOS, 2014) são a principal fonte de insumos para as atividades dos EES, desenvolvidas na perspectiva do associativismo e cooperativismo, em Empreendimentos Econômicos Solidários (EES). Segundo a SENAES (2013), tais empreendimentos representam 73% dos estabelecimentos (55% agricultores familiares e 18% artesãos).

Importante lembrar também que a Agricultura Familiar (AF) é a principal atividade econômica dos povos e comunidades tradicionais. Na região amazônica, observam-se vários tipos de agriculturas (SÁ, KANASHIRO & LEMOS, 2014). Além disso, em levantamento realizado pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (2014), naquela região constata-se a presença de 55% das comunidades quilombolas certificadas pela Fundação Palmares no Brasil.

Diante de sua relevância, a AF tem recebido atenção de diversos pesquisadores, os quais estabeleceram conceitos distintos de acordo com a característica do lugar onde é discutida. Em seu contexto, o agricultor familiar realiza o cultivo para o autoconsumo, é proprietário dos meios de produção, auferir sua renda, comercializa sua produção e sua atividade se reveste de importância, dado os aspectos relacionados à Segurança Alimentar e Nutricional, em alguns

países, a exemplo dos localizados no continente europeu, tratada como um assunto de importância estratégica para a soberania nacional.

Ao mesmo tempo, a atividade proporciona a obtenção de renda de atividades não agrícolas, inclusive às relacionadas à conservação da paisagem, a exemplo do turismo cultural e do artesanato (GARAVELLO, SILVA & SANTOS, 2008, NORONHA, 2015).

Assim, através dos EES, é possível a busca por melhores ganhos em produtividade e competitividade, o que também gera a necessidade da adequação das estruturas produtivas para fazer frente à complexidade do empreendimento rural e às exigências de um mercado cada vez mais competitivo.

Como a unidade produtiva familiar (UPF) é o início da cadeia produtiva da AF e é ali, na sua relação familiar com a natureza, o homem (ESCOBAR, 2005; SILVA et al, 2011) com ambiente e com a sociedade (ALMEIDA, te al, 2011).

Nesse lócus, o conhecimento tradicional é construído e acumulado ao longo do tempo; ali as dificuldades socioeconômicas são enfrentadas, onde ocorre o planejamento atual e as intenções futuras do agricultor e de seu núcleo familiar, as quais influenciam suas decisões atuais e futuras.

Então a utilização de instrumentos que possibilite a Gestão Estratégica em EES de agricultores familiares se apresenta como necessária diante importância de se conhecer a historicidade que rege as ações da UPF.

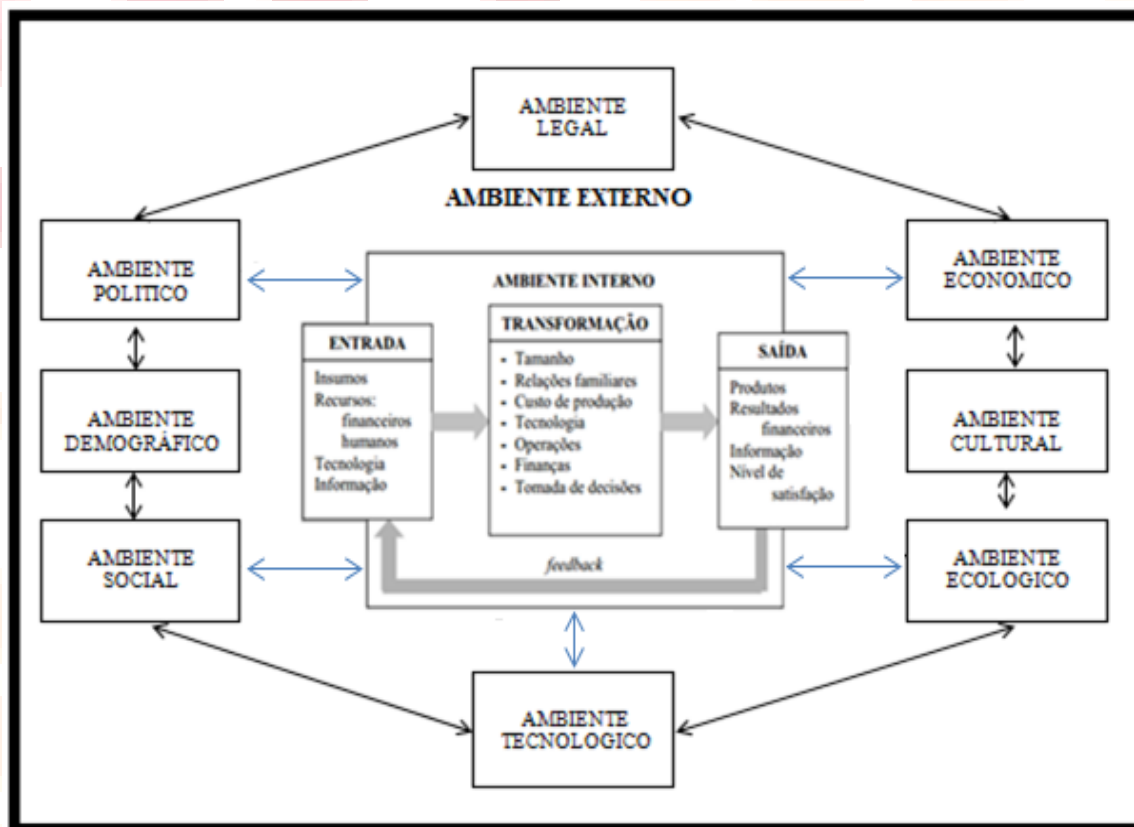
Nesse sentido os instrumentos de gestão devem atender à complexidade da AF, potencializando as características competitivas (FRANÇA et al, 2008, RUTKOWSKI, 2008) de cooperação, solidariedade e autogestão. Desta forma é necessária a concepção de um conjunto de Instrumentos de Gestão capazes de modelar as intervenções administrativas que proporcione ganhos de competitividade sem a alteração da essência dessas organizações (IGNÁCIO & SOUZA, 2008).

Além disso, o ambiente externo onde a estrutura organizacional do empreendimento rural está mergulhada, em sua essência, se caracteriza por uma complexidade sistêmica, multidimensional, conforme demonstra a Figura 2.

Portanto, a fim de que esses instrumentos possam contribuir para um bom desempenho e para a sustentabilidade do Desenvolvimento Rural e, conseqüentemente, para a consolidação das propriedades rurais, faz-se necessária a utilização de instrumentos que apresente um norte a ser seguido, capazes de captar a complexidade da gestão da UPF.

Tal utilidade é de importância estratégica e fundamental, pelo fato da UPF se tratar de menor parte que compõem um EES, e este, sendo que ela pode por sua vez vir a fazer parte de um sistema maior, o agroindustrial e se situa entre o mercado de insumos e o processamento, distribuição e comercialização.

Figura 2 - Ambiente interno e Externo de um EES no contexto da AF.



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Oliveira (2002); Romeiro (2002); Lourenzani, Souza Filho & Bankuti (2011)

Além disso, o consumidor final, que muda constantemente seus hábitos aliado aos fatores econômicos, políticos, legais, sociais, naturais, competitivos e tecnológicos também dá sua contribuição, incrementando o grau de complexidade da Gestão de um EES (UECKER, UECKER E BRAUN, 2016).

O contexto ambiental externo também deve ser objeto de estudo na perspectiva da ferramenta de gestão, a qual deve ser capaz de proporcionar a incorporação do conhecimento sobre a cadeia produtiva a qual o EES está inserido.

O cenário apresentado anteriormente, Figura 2, demonstra a complexidade interna do empreendimento rural e sua interface com o complexo ambiente externo.

Tal complexidade guarda conformidade com o que as pesquisas exploratórias de cunho bibliográfico tem apontado: a importância das tecnologias de gestão para a competitividade da agricultura familiar.

Porém, mesmo diante de esforços voltados para o desenvolvimento e difusão dessas tecnologias, os resultados têm sido incipientes e às vezes, inócuos (BATALHA, BUAINAIN & SOUZA FILHO, 2016, p.01).

Nada obstante, Carmo e Sales (1998, *apud* TINOCO, 2008, p.03) ao discutirem a produção agropecuária em bases familiares e a evolução tecnológica apoiada no paradigma da sustentabilidade consideram que nem todas as propostas tecnológicas estariam adaptadas às reais suas necessidades, razão pela qual se registram os baixos índices de adoção de tecnologias por parte dos agricultores familiares.

Desta forma, pretende-se construir um conjunto de Instrumentos de Gestão, que, do ponto de vista da apreensão das realidades que envolvem a UPF, o EES a cadeia produtiva da AF, a comunidade e demais Stakeholds (SANTOS, 2017; PORTO, 1998), a partir de metodologia que possibilite a inserção de práticas voltadas para a Gestão Estratégica no contexto da AF, que leve em consideração os processos de autogestão praticados na estrutura organizacional dos EES.

Nesse sentido, o método BSC - Balance Scorecard (KAPLAN & NORTON, 2016), se apresenta como uma alternativa, uma vez que na percepção de Lourenzani, Queiros e Souza Filho (2008), esse método possibilita a gestão da atividade rural num contexto permeado por variáveis de diversa natureza (por exemplo, políticas públicas, mercado, especificidades locais e regionais), sendo uma ferramenta bastante útil para tomada de decisões em ambientes complexos como os da AF.

Esses autores propõem um modelo voltado para o agronegócio. Porém, através deste Manual, apresenta-se proposta metodológica valendo-se das potencialidades do BSC voltadas para a utilização das ferramentas que compõem o MACS como instrumentos de Gestão pelas associações quilombolas onde estejam presentes os princípios da economia solidária: a posse coletiva do território e o trabalho associado, com fins socioeconômicos.

3. UM MODELO DE GESTÃO A PARTIR DO MÉTODO BALANCED SCORECARD

Importante também trazer ao conhecimento dos usuários deste manual em que referencial teórico sua utilização se apóia, para que sejam clarificadas quais possibilidades pode-se alcançar com seu uso.

No decorrer dos últimos quarenta anos, a demanda por novos produtos e serviços e a emergência de novos mercados potencializaram uma grande expansão da economia mundial. Em decorrência disso, a ciência organizacional foi considerada por diversos estudiosos do assunto como a que mais contribuiu para o progresso humano no século XX. O desenvolvimento dessa ciência possibilitou o fortalecimento cognitivo de cada atividade dentro e fora das unidades de trabalho, desde Taylor e Fayol, passando pela administração das relações humanas (décadas de 30 e 40 do século XX) da pesquisa operacional (década de 40), do planejamento estratégico (décadas de 50 a 70), da qualidade total em estilo japonês (início dos anos 1980), da informação e do conhecimento (a partir de meados dos anos 1990); revolucionaram o modo pelo qual os seres humanos organizam seus próprios recursos e aumentam os seus rendimentos (CARDOSO JÚNIOR, 2007).

Nesse processo, por vários anos, os dados financeiros foram os únicos e mais importantes indicadores utilizados como parâmetro para a gestão dos empreendimentos. Como visto anteriormente, durante a era industrial os sistemas de controle financeiros estavam voltados para o monitoramento e a alocação eficiente de capital financeiro e físico nas operações das empresas. Porém nas últimas décadas do século XX o advento da era da informação tornou obsoletas muitas das premissas até ali em voga, dentre elas a gestão estratégica baseada somente no paradigma financeiro.

A partir da era da informação, os ativos intangíveis (informação, capacidade de aprendizado organizacional, dentre outros), passam a ser considerados importantes do ponto de vista estratégico por serem geradores de valor para a organização e para os acionistas (KAPLAN & NORTON, 1997; SENGE, 2013).

Em consequência, a Gestão Estratégica passa a ser amplamente utilizadas em organizações que administram suas estruturas de forma articulada, a fim de conseguirem melhores inserções nos ambientes complexos em que operam (ZIMMERMAN, 2014).

Assim, através daquele tipo de gestão foi possível a articulação entre longo, médio e curto prazo de forma a facilitar a condução dos objetivos organizacionais no dia-a-dia, desdobrando-se as diretrizes em níveis táticos e operacionais, promovendo as mudanças

planejadas, tanto em relação ao controle e condução das atividades quanto no atingimento de metas e objetivos definidos nos projetos e em todos os outros processos produtivos e regulatórios da organização. (CASTRO, 2010).

Na esteira da era da informação e no avanço da utilização da Gestão Estratégica nas organizações voltadas tanto para os ativos tangíveis quanto para os ativos intangíveis, Kaplan & Norton (1997), iniciaram o desenvolvimento da ferramenta denominada BALANCED SCORECARD (BSC) na perspectiva de um sistema de mensuração de resultados, o qual passou a receber contribuições de empresas que já trabalhavam com a experiência em *Scorecard*, voltadas para criação de valor para acionistas e para medidas de produtividade e qualidade.

A partir das constantes contribuições dos usuários daquela ferramenta, foi possível a Kaplan e Norton ampliarem a pesquisa para a aferição do equilíbrio entre objetivos e curto e longo prazos e a ampliação do desempenho da ferramenta para medidas financeiras e não financeiras; indicadores de tendências (*leading*) e de ocorrências (*lagging*), entre as perspectivas internas e externas de desempenho, daí decorrendo no nome *Balanced*.

As pesquisas avançaram com a contínua colaboração dos usuários da ferramenta, as quais estavam voltadas para a funcionalidade de **um sistema de indicadores e de comunicação corporativa de novas táticas no ambiente organizacional e para o alinhamento das empresas vinculadas à organização**, na perspectiva de geração de oportunidades de crescimento ao ofertar aos clientes produtos e serviços personalizados com alto valor agregado. Tais avanços e o aumento da incidência de uso da metodologia por parte de grandes corporações mundiais demonstraram a importância da vinculação do planejamento estratégico organizacional às medidas do BSC.

Outras inovações foram incorporadas à ferramenta, partir das experiências acumuladas pelos usuários, como a possibilidade de identificação de processos que realmente contribuem para ações bem sucedidas; **a integração do *balance Scorecard* a grandes programas de transformação; incorporação de mecanismos gerenciais, estabelecimentos de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento e *feedback* e aprendizado estratégico**, dentre outras contribuições que ampliaram ainda mais a estrutura e a utilização do *Scorecard*.

3.1. Estrutura de aplicação do método BSC

O Método baseia-se em quatro perspectivas: *financeira*, *satisfação do cliente*, *processos* e *aprendizado e desenvolvimento*.

A perspectiva *financeira* se constitui em meta finalística, na metodologia BSC. Os objetivos e medidas das outras perspectivas são associadas a uma cadeia de causa e efeito que sensibiliza os resultados financeiros (COSTA & MIRANDA, 2002, pp.1-3). Do ponto de vista dos EES essa perspectiva *financeira* não deixa de ser uma questão chave, mas não ocupa a centralidade das ações do empreendimento, uma vez que a solidariedade é um princípio basilar e a racionalidade produtiva está voltada para a obtenção *de resultados materiais efetivos e ganhos extraeconômicos* (GAIGER, 2009, p. 181). Vale destacar ainda que alguns estudos como os de Ignácio & Souza (2008), Brisolara (2008), e Rutkowski (2016), apontam a necessidade de uma **centralidade no associado e seu grupo familiar** nos processos de operacionalização, gestão e controle de resultados dos EES.

Na perspectiva da *satisfação do cliente* consideram-se as relações comerciais, reclamações, atendimento, pesquisa de satisfação, pesquisa de mercado e fidelização na lógica da excelência do atendimento e na superação das necessidades dos clientes. Nos processos operacionais de um EES, o associado e seu grupo familiar também podem ser equiparados à categoria Cliente, pelas razões anteriormente apresentadas.

A perspectiva de *processos* abrangem melhorias, inovações ou *novidade* no processo produtivo (relativos ao EES e a Unidade Produtiva Familiar), visando à maximização dos fatores de produção disponíveis. Tal maximização deve estar como dito antes, alinhada aos objetivos finalísticos do projeto resiliente e de transformação social que os EES representam (SOUZA FILHO & GUERGEL, 2016). Essa maximização estará voltada para a melhoria dos processos produtivos, a educação cooperativa ou associativa, inserção de tecnologias sociais que contribuam para a melhoria da qualidade de vida dos agricultores familiares, socialização e disseminação de expertises desenvolvidas pelos próprios agricultores, nesse caso estendidas ao desenvolvimento das atividades produtivas no contexto familiar, uma vez que as relações presentes nessas organizações solidárias em muito se diferem das relações capitalistas (SINGER, 2003, 2009; GAIGER, 2009, 2015; RUTKOWSKI, 2016).

A perspectiva de *aprendizado e desenvolvimento* abrangem questões relacionadas ao gerenciamento do conhecimento. Nessa perspectiva incluem-se as parcerias com os Stakeholders (Instituições públicas e privadas interessadas no desenvolvimento territorial

sustentável das comunidades). Tal perspectiva possibilita a aproximação da educação, ciência, tecnologia, inovação e *novidade* aos saberes tradicionais dos agricultores familiares num aprendizado de mão dupla (OLIVEIRA, et al, 2011), e a busca por resultados do ponto de vista econômico, financeiro, social, ambiental, político cultural e ecológicos, através da operacionalização autogestionária dos fatores de produção de propriedade dos agricultores familiares, a partir da atuação da Gestão dos EES.

Bem a propósito, Peter Senge (2013) ao analisar a questão do aprendizado e crescimento nas *organizações que aprendem*, o autor considera que a capacidade de alguém produzir com frequência resultados com certa qualidade reside na capacidade da organização proporcionar ambiente propício para um *“ciclo de aprendizado profundo o qual pode tanto reforçar a cultura já existente quanto reforçar a que está se erguendo”*.

Dito de outra forma, os EES podem proporcionar experiências coletivas capazes de produzir resultados que individualmente se tornaria mais difícil de alcançar, na medida em que os processos organizacionais, levados a efeito de forma coletiva e estruturados por um planejamento estratégico participativo e estimulados pelo esforço em atingir objetivos comuns possam proporcionar esse ciclo de aprendizagem, onde a tônica deve ser a socialização coletiva dos conhecimentos adquiridos e acumulados através da vivência dessas experiências de forma institucionalizada.

O processo torna-se dinâmico, diante da flexibilidade que o método BSC apresenta, onde são inseridas perspectivas e interesse coletivos, podendo o planejamento ser ajustado ou modificado num ritmo que esteja de acordo com as características dos EES e os ambientes onde inseridos, proporcionando visão mais abrangente em relação à condução das ações seguindo a linha de inovação ou *novidade* peculiar ao produto, serviço, método ou ferramenta que se pretenda inserir, conforme os autores do método BSC citam em suas publicações.

Portanto, cada organização pode inserir perspectivas essenciais às ações, traduzindo a visão em objetivos tangíveis valendo destacar que essas perspectivas são como um registro histórico da empresa (BRISOLARA, 2008).

3.2. Novas perspectivas para o BSC do ponto de vista da ECOSOL e da AF

Diante dessas possibilidades, ao se pensar em novas perspectivas que possam ser inseridas na ferramenta BSC do ponto de vista a *agricultura familiar*, é possível levar em consideração no planejamento a multiplicidade de papéis exercidos pelos agricultores familiares nos EES ao qual fazem parte: além de associados, constituem-se também em fornecedores (de produtos e serviços), clientes (de serviços prestados pelo EES: comercialização, capacitação, estrutura, logística e outros, conforme os objetivos sociais que justificam a existência o empreendimento), e proprietários dos EES, ao mesmo tempo em que possuem também a propriedade ou a disponibilidade dos fatores de produção da *agricultura familiar* e são autônomos na gestão desses fatores, os quais são de propriedade do grupo familiar.

Assim resta evidenciada a necessidade estratégica da gestão dos EES que atue no contexto da *agricultura familiar* incluir a **perspectiva do associado** em seu planejamento estratégico, uma vez que a conquista, a retenção e a satisfação do associado é uma questão importante para a sustentabilidade do empreendimento. Pesquisas científicas sobre planejamento estratégico envolvendo a participação democrática dos integrantes da organização, com o uso do BSC, voltado para a *agricultura familiar* e o cooperativismo reforçam a pertinência da inserção dessa dimensão nos planejamentos dos EES (Porto, 1998; GNÁCIO & SOUZA, 2008; BRISOLARA, 2008).

No tocante às complexidades da *agricultura familiar*, na perspectiva do *Associado* podem ser incluídas ações planejadas decorrentes de aspectos levantados no contexto do Planejamento Estratégico, voltadas à dimensão Social, envolvendo agricultor e seu grupo familiar. Essa inclusão compreenderia também os fatores políticos, econômicos e culturais (BRISOLARA, 2008) que, em sentido amplo, estão relacionados à dimensão Social (FALEIROS, 1978, p. 19). Do mesmo modo podem ser inseridas estratégias voltadas às dimensões Ambiental e Ecológica nas perspectivas de *Processos e/ou de Aprendizado e Crescimento* (BRISOLARA, 2008). Nesse aspecto, Rutkowski (2016) aduz:

Ainda que privilegiem os aspectos técnicos e organizacionais, os projetos de EES têm se orientado pelo princípio de indissociabilidade entre dimensões técnicas (ambientais, qualidade, eficiência...), econômicas (geração de renda, redução de custos, mercado...), culturais e sociais (autogestão, cidadania, inclusão social...). A conjugação de critérios técnicos, econômicos e sociais não aparece apenas como princípio orientador dos projetos e ações, mas sim como pressuposto constitutivo dos próprios empreendimentos, que devem ser vistos, assim, como uma nova forma social de produção (LIMA, 2006; GAIGER, 2004, apud RUTKOSKI, 2016).

A partir da Gestão Estratégica com o uso do BSC podem ser inseridos futuramente indicadores de sustentabilidade dos EES, os quais estariam vinculados à mensuração da capacidade de atingimentos dos objetivos e aos processos de trabalho e de produção, contribuindo para a implantação e permanência dos EES no campo da Economia Solidária.

Tais indicadores poderão relacionar-se à capacidade de resposta às oportunidades e ameaças provindas do ambiente externo e internamente, relacionar-se à organização do trabalho na perspectiva de fortalecimento da autogestão e na eficiência sistêmica, ou seja, na sua capacidade e atingimento dos múltiplos objetivos a que os EES se propõem. O fator frequência em que os objetivos são atingidos podem servir de parâmetro para estudos sobre sustentabilidade em Empreendimentos Econômicos Solidários (KAPLAN & NORTON, 2001, 2006; RUTKOWSKI, 2016).

Também, a perspectiva do *associado* possibilita a inserção de elementos que despertem o interesse de determinados *Stakeholders*, em projetos ou políticas voltados para soluções de questões sociais, econômicas, políticas, culturais, ambientais e ecológicas envolvendo as famílias que se reúnem em torno do EES, uma vez que a permanência desses empreendimentos no mercado depende também de dinâmicas não econômicas (culturais, sociais, afetivas, políticas) que dão sustentação às redes de colaboração e apoio mútuo de entidades diversas bem como de empresas capitalistas, uma vez que nem mesmos nas economias de mercado os agentes ali existentes são exclusivamente mercantis (RUTKOWSKI, 2016).

As conclusões teóricas pontam para a elaboração de um modelo de Gestão Estratégica com o uso do BSC para os EES em quatro perspectivas: *Aprendizado e crescimento*, *Processos*, *Associado* e *Cliente*, onde a perspectiva financeira deixa de ser uma perspectiva e passa a ser **um dos** objetivos estratégicos.

Em vista disso, a aplicação da metodologia com base no BSC (KAPLAN & NORTON, 1997, 2000, 2006; COSTA, 2006) **tem o potencial de proporcionar o alinhamento entre as variáveis mais significativas que emergirem do processo de Diagnóstico**, as quais permeiam o ambiente interno e externo dos EES inseridos em contextos da Agricultura Familiar (OLIVEIRA, 2002; LOURENZANI, SOUZA FILHO & BANKUTI, 2011), aqui compreendidos os elementos que se colocam diante da gestão da instituição (pontos fortes e fracos); o Mercado (oportunidades e ameaças), bem como os aspectos que envolvem a UPF (pontos forte e fracos; oportunidades e ameaças) e seus processos de produção e reprodução de suas existências.

Nesse sentido, tem-se ressaltado o modelo de Gestão Estratégica com base no método Balance Scorecard (KAPLAN & NORTON, 1997, 2001, 2006), uma vez que na percepção de Lourenzani, Queiros e Souza Filho (2008), esse modelo possibilita a gestão da atividade rural num contexto permeado por variáveis de diversa natureza (políticas públicas, mercado, especificidades locais e regionais), sendo uma ferramenta bastante útil para tomada de decisões em ambientes complexos.

Tal modelo, para ser ajustado à realidade da agricultura familiar, deve compreender as diversas variáveis que lhe são pertinentes, carecendo de reflexões teóricas conforme aqui encetado, já que, como dito antes, os autores citados propuseram um modelo voltado para o agronegócio.

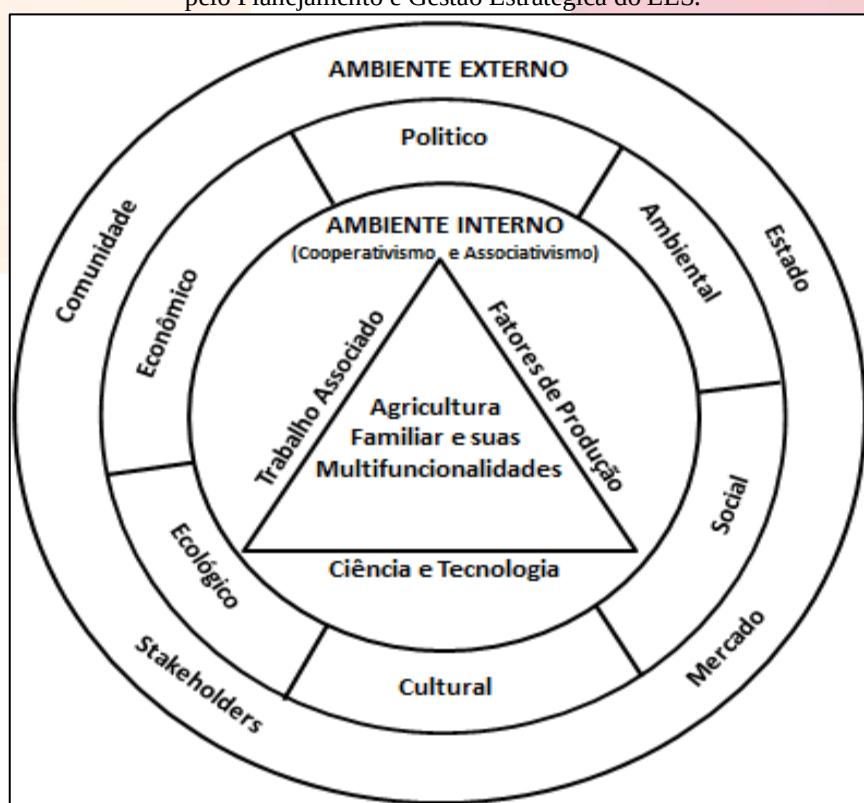
Nos contextos deste estudo, o desafio consistiu em ajustar as potencialidades do BSC para uso dos EES em vinculados à associação quilombola, o que necessitou da criação de um Sistema de Informação gerencial (SIG) para apoio à coleta, tratamento e análise das informações levantadas, em uma perspectiva sistêmica, diante dos desafios decorrentes da multidimensionalidade e multifuncionalidade que se apresentam à Gestão dos EES, vinculados à agricultura familiar.

4. VISÃO SISTÊMICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM BASE NO BSC

As abordagens teóricas na perspectiva de Kaplan & Norton (1997 2001, 2006) e a utilização do Materialismo Sistêmico, enquanto método geral para a compreensão das realidades vivenciadas pelos atores sociais sujeitos do estudo, permitiram a análise e a compreensão das evidências que emergiram da pesquisa antes mencionada, reconhecendo a dinâmica da organicidade do sistema capitalista e a possibilidade de inserção no campo da Economia Solidária dos EES de raiz quilombola nessa organicidade utilizando-se do potencial natural do território e da cosmografia quilombola, em uma perspectiva sistêmica. A Figura 3, sintetiza essa compreensão.

O uso dessa visão sistêmica se justifica teórico-metodologicamente em virtude do fato de que os elementos que emergiram das técnicas de pesquisa e dos instrumentos de coleta de dados utilizados permitiu a compreensão da existência de um movimento sistêmico intraorganicidade capitalista, onde os EES ao inserir-se estariam a ele sujeitos, quando do atendimento da demanda do sistema capitalista em escala Global para o Local e seu respectivo movimento de resposta ou resiliência, do Local para o Global (ESCOBAR, 2005).

Figura 3 – Organização sistêmica dos espaços de atuação das unidades produtivas familiares, a serem alcançados pelo Planejamento e Gestão Estratégica do EES.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Tal movimento é mediado pela demanda e oferta do excedente de produtos regionais, tradicionais bem como estão associados à cultura e local de origem e aos serviços relacionados à conservação da paisagem, ao turismo, à atividade de artesanato, dentre outros (SÁ, KANASHIRO & LEMOS, 2014; CRUZ & SCHNEIDER, 2010; GARAVELLO, SILVA & SANTOS, 2008; NORONHA, 2015; ESCOBAR, 2005).

Nesta ótica, a relação do EES com as instancias locais ou globais que compõem o ambiente externo ao território que perpassa questões sociais, econômicas, políticas, culturais, ambientais e ecológicas em dinâmicas que se desenvolvem naquele ambiente não são suscetíveis de controle por parte do EES ou das comunidades que compõem o território.

Assim sendo, o processo de planejamento estratégico pode ser considerado como metodologia administrativa que permite estabelecer a melhor direção a ser seguida, visando ao alcance ou um maior grau de interação da organização àqueles fatores externos não controláveis (PORTO, 1998; ZIMMERMAN, 2015, OLIVEIRA, 2001; OLIVEIRA, 2011; MINTZEMBERG, 2004) e que possibilitem a desejada transformação futura das realidades vivenciadas no presente.

Esses fatores externos são concebidos do ponto de vista do Materialismo Sistêmico como de outras instancias sistêmicas aos quais as organizações estão inseridas, elas mesmas subsistemas de um sistema maior ou sistemas de subsistemas menores.

Dito de outra de outra forma pode-se considerar o território quilombola um sistema composto pelas comunidades, a associação quilombola e os grupos familiares. Um conjunto, sistêmico, inserido em outros compostos por territórios, comunidades, municípios, estados, países até à totalidade de um sistema maior, globalizante, como os sistemas de Estados (ONU) e sistemas de mercados (OMC).

O foco reside então na **gestão dos desafios e oportunidades apresentadas às respectivas instancias sistêmicas, observáveis no espaço de intersecção dos fatores que as interligam**, os quais interferem (positiva ou negativamente), através das trocas de energias entre as instâncias.

Toda ação efetuada ou sofrida em qualquer parte desse sistema, inevitavelmente repercutirá internamente nos demais (COSTA, 2009). A análise desses fatores sob a perspectiva territorial se apresenta como importante para a compreensão das evidencias que emergem dos processos da pesquisa.

A pesquisa, então, desdobrou-se da seguinte forma:

- a) A compreensão da problemática vivenciada no grupo familiar do agricultor, em relação à saúde, renda, saneamento, trabalho e educação, lazer e cultura, meio ambiente;
- b) A partir dos elementos anteriores, voltada para a compreensão do espaço territorial compreendendo a produção coletiva, a questão étnico-política de acesso às políticas públicas de desenvolvimento territorial;
- c) Voltada para compreensão de como essas problemáticas - socioeconômicas e política territoriais - estão inseridas nos processos organizacionais da associação quilombola, a qual vai também exercer o papel de um Empreendimento Econômico Solidário (EES) e sua relação com ambiente externo. O que tem suas imbricações do ponto de vista da relação com o Mercado, os Stakeholders e a comunidade (local, regional, nacional, global) onde o EES está inserido. Compreende-se então que, do ponto de vista da Gestão Estratégica, a associação, o grupo familiar e as comunidades formam um só *corpus administrativo*.

Tais aspectos demandam uma organização da estrutura e dos processos administrativos de forma a contribuir para a conformidade no uso dessas ferramentas, no que se refere a coleta de dados e informações que envolvam todo o conjunto operacional desse *Corpus Administrativo*.

Nos processos de construção dos objetivos institucionais (envolvendo os aspectos socioeconômicos e políticos), cada unidade produtiva familiar opera visando ao alcance de objetivos, os quais se tornam comuns entre unidades produtivas e passam a figurar os objetivos das comunidades, as quais são o foco da Gestão Social a cargo da Associação, esta que por sua vez também se configura em um EES, desta forma incorporando todos os elementos anteriores aos objetivos estratégicos organizacionais.

5. ROTEIRO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

Assim tem-se o escopo do planejamento, o qual se traduz num conjunto de providencias estabelecido com o propósito de a organização influenciar as variáveis e fatores que possa exercer algum impacto futuro sobre esse conjunto operacional, pressupondo um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e execução.

As decisões no presente, tomando por base a análise do impacto dessas decisões no futuro, dão ao planejamento estratégico alto grau de significado, diante da dimensão temporal nele contida (OLIVEIRA, 2002; BRISOLARA, 2008, RUTKOWSKI, 2016), e desta forma, possibilitando realizar, no tempo presente, ações visando impactação futura, permitindo a assim a elaboração de prospecções contextualizadas.

Quanto aos fatores externos à organização, do ponto de vista sistêmico, eles podem ser interpretados, nas visões de Zimmerman (2014), Senge (2013) e Dowbor (1994) a partir de uma definição mais genérica, resultantes dos avanços tecnológicos, os quais proporcionam o surgimento de novas formas de trabalho, modernos meios de comunicação e o surgimento de novos materiais em ritmo acelerado; a capacidade que a humanidade adquiriu de produzir conhecimento em volume superior ao limite de absorção desse mesmo conhecimento; do processo de globalização que proporcionou a internacionalização da economia, gerando novos conjuntos de referências espaciais, culturais e econômicas; a organização e democratização dos espaços urbanos, fazendo surgir novos e relevantes atores e reivindicações, num contexto em que o Estado tem a responsabilidade de defender o interesse coletivo e garantir a equidade na polarização entre ricos e pobres e a reapropriação coletiva do poder via comunicação de massas, livres (internet/redes sociais).

Essa polarização, na atualidade, tem ocorrido de forma mais intensa, como se observa, perpassando por todo esse processo, as dimensões social, política, cultural, ambiental, econômica, ecológica que regem a sociedade.

Assim, as comunidades quilombolas encontram-se inseridas num contexto sistêmico maior e complexo, exigindo-se que elas se tornem mais adaptativas aos ambientes onde inseridas, a fim de colocarem em movimento seus projetos resilientes de transformação das realidades sociais vivenciadas, uma vez que as organizações e as sociedades estão interligadas aos sistemas naturais que as sustentam (SENGER, 2013), tornando necessária uma avaliação constante da situação atual e uma prospecção de situações futuras desejáveis.

Nesse sentido, Zimmermann (2014) propõe iniciar o processo de planejamento estratégico participativo a partir dos seguintes questionamentos:

1. Onde estamos? Significa saber como se encontra a situação atual da organização, através da análise das variáveis explicativas mais relevantes;
2. Para onde vamos? A partir das variáveis explicativas na situação presente, identifica-se um futuro desejável;
3. Como se chegar lá? Por conseguinte, indicam-se as ações com as quais se pretende promover a transformação na direção almejada.

Com efeito, o planejamento se apresenta de forma sistemática e de constante tomada de decisão cujos efeitos e consequências vislumbram-se numa perspectiva futura e definida. Torna-se importante a possibilidade de visualização em todas as ações, interrelações e interdependências do processo de alcance de objetivos viáveis e previamente estabelecidos (OLIVEIRA, 2002).

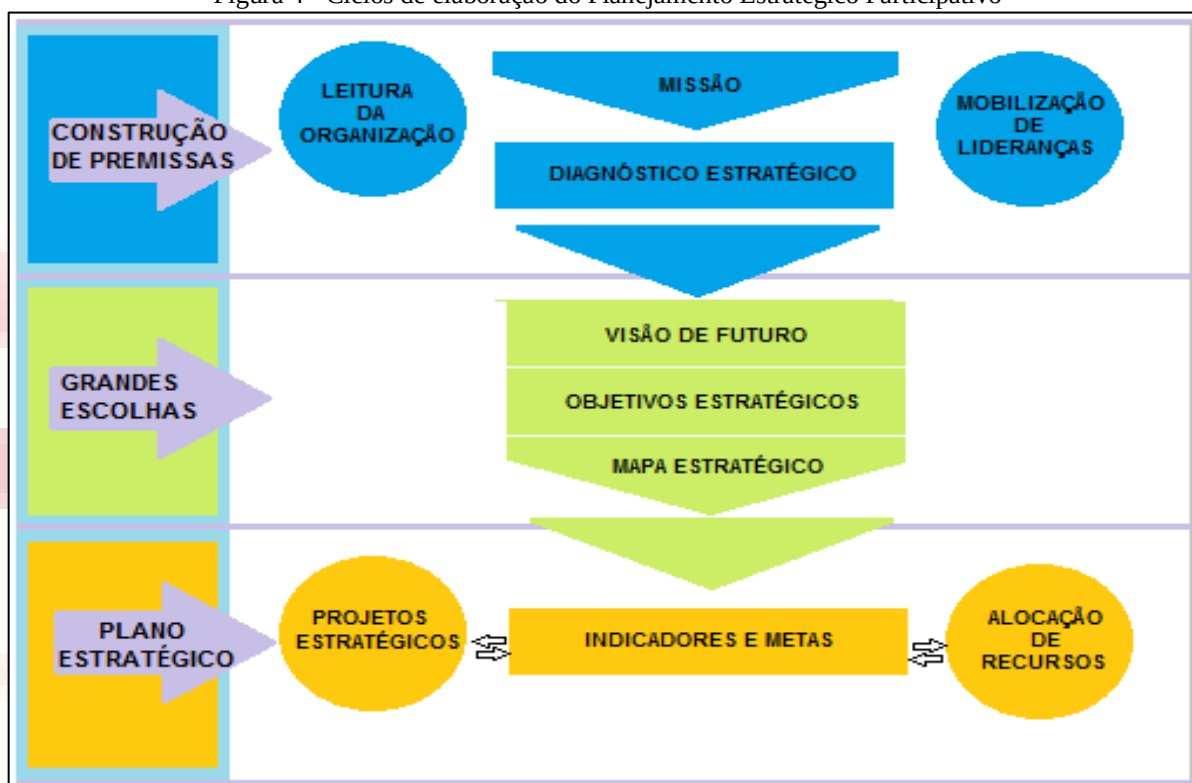
1. Construção de Premissas;
2. Grandes Escolhas;
3. Plano Estratégico

Assim o planejamento se apresenta como um processo sistemático e de constante tomada de decisão, cujos efeitos e consequências atuais visam uma perspectiva futura e definida. No planejamento torna-se importante a possibilidade de visualização de todas as ações, interrelações e interdependências do processo de alcance de objetivos, viáveis e previamente estabelecidos (OLIVEIRA, 2002).

Seguiu-se, portanto, a um roteiro de elaboração do Planejamento Estratégico Participativo com base no método Balanced Scorecard (NORTON & KAPLAN, 1997).

A Figura 4 demonstra, através de fluxograma, como foi desenvolvido o processo, o qual fora adaptado da perspectiva de Zimmermann (2015), compreendendo em três etapas adiante descritas, na intenção de também contribuir para a resposta da questão-problema da pesquisa antes citada e para a elaboração dos instrumentos de gestão, enquanto produto da pesquisa-ação.

Figura 4 - Ciclos de elaboração do Planejamento Estratégico Participativo



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Zimmermann (2014).

5.1 Construindo Premissas

5.1.1 Leitura da Organização

Do ponto de vista da metodologia aqui utilizada, no Planejamento Estratégico, o primeiro passo a ser dado é a Leitura da Organização, a qual tem por objetivo conhecer a estrutura organizacional e como ela se articula ao desempenhar suas atividades, qual resultado tem alcançado e que desafios necessita superar. Neste momento os planejamentos anteriores devem ser analisados para se compreender como insumos e esforços foram empregados para que possam ser resgatadas as principais lições apreendidas. Tal verificação deve abranger todas as áreas da organização tendo em mente que um planejamento não deve partir do “zero”.

Nesse sentido devem ser realizadas leituras das atas e de documentos de secretaria da associação, bem como o levantamento de informações, através da execução da técnica de coleta de dados denominada Grupo Focal (DIAS, 2000; BACKES, 2011; GOMES & RAMOS, 2014) junto à diretoria. Desse levantamento, poderão emergir elementos como:

- i. Manifestação de preocupação quando a garantia de direitos das pessoas que saem e depois retornam ao quilombo;
- ii. Auxílio às pessoas que não possuem acesso às políticas de assistência Social;
- iii. Buscar a efetivação dos direitos do povo quilombola;
- iv. Ampliação da prestação de serviços à comunidade quilombola;
- v. Trabalhar melhor a questão do pertencimento;
- vi. Reativação e fortalecimento das parcerias com instituições públicas como IFPA, UFPA, ONG'S, Escolas Rurais, Órgãos vinculados à prefeitura municipal, Conselho Tutelar, Secretaria Municipal de Educação, órgãos do Governo do Estado responsáveis por políticas públicas voltadas para os territórios quilombolas; ITERPA, INCRA, FUNDAÇÃO PALMARES, dentre outros.
- vii. Organização das diversas tarefas para que o trabalho não concentre somente em uma coordenação;
- viii. Definição de espaço e busca de recursos para a construção da Sede da Associação;
- ix. Planejar formas de arrecadação de recursos financeiros necessários para associação realizar suas atividades essenciais ao funcionamento;
- x. Buscar o apoio voluntariado para a execução as tarefas, distribuindo das tarefas para estudantes quilombola que estão inseridos em universidades através do sistema de cotas;
- xi. Informar-se sobre o andamento das reivindicações já existentes junto aos órgãos, instituições, ONG's;
- xii. Organização do trabalho administrativo da associação diante da ampliação de seu quadro diretor;
- xiii. Proposta de um regimento interno para garantir a participação de candidatos aos cargos de direção que sejam éticos e que estejam comprometidos com os ideais quilombolas;
- xiv. Não poderá haver espaço para disputas partidárias no quilombo. A gestão tem de ser apartidária;
- xv. Buscar o reconhecimento e a existência do quilombo junto aos órgãos como prefeitura, etc.

Importante observar a composição do quadro atual da diretoria e analisar a configuração do quando a partir dos aspectos constantes do exemplo conforme Quadro 1.

Quadro 1- Composição atual da Diretoria da Associação.

Id.	Cargo	Comunidade/ Vinculação	Profissão	Idade	Grau Instr.	Tempo de Gestão (Anos)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Uma importante análise que se deve fazer sobre os elementos constantes do Quadro 1 é a verificação de como se configura a representatividade das comunidades dentro da Associação quilombola (em caso do território se constituir em mais de uma comunidade). Além disso é importante observar a vinculação dos membros da diretoria com as instituições que compõem a sociedade civil intra território; o grau de escolarização dos mesmos, visando-se a elaboração de estratégias voltadas para o fortalecimento da organização associativa através da articulação e do envolvimento daquelas instituições em favor do atingimento dos objetivos institucionais e a qualificação de seus diretores no que concerne à implantação do modelo de gestão conforme neste manual descrito.

5.1.2 Mobilização de Lideranças

O objetivo desta etapa é captar a visão das lideranças sobre a organização e ao mesmo tempo observar os estilos de liderança praticados. Sem querer discutir as “*mais de 130*

definições e aproximadamente 5000 estudos sobre o tema”, apresenta-se a seguir a visão dos autores Souza Filho e Gurgel (2015, pp. 246-248).

Os autores apresentam considerações voltadas para as organizações de um modo geral, desta forma, cabendo adaptações do pensamento à realidade dos EES inseridos na *agricultura familiar*.

Eles analisam o exercício da liderança como sendo caracterizada por elevado espírito de cooperação, e quando o líder estiver investido de alguma função de comando (no caso de um EES, deliberado pela assembleia de sócios ou cooperados) o exercício da função deve ser efetivado através da mobilização mais frequente possível do coletivo e marcado por um exercício compartilhado, cabendo ao líder neste aspecto:

Realizar ligações entre pessoas, entre órgãos e, quando isso se apresenta, entre a equipe e os que demandam o trabalho da equipe;
Solucionar ou ajudar a solucionar problemas, a partir das decisões coletivas e viabilizar soluções; Enfrenta conflitos de modo resolutivo e estimular o entendimento e a efusividade; Treinar e orientar seu coletivo de trabalho e cada um dos seus componentes, conforme as necessidades apresentadas (SOUZA FILHO & GURGEL, 2015, p. 247).

Como consequência de reflexão sobre as proposições desses autores, no que diz respeito *“treinar e orientar seu coletivo de trabalho”* importa destacar que deve ser considerado como equipe todo o corpo social do empreendimento, e em consequência, treinamento e orientação serão definidos de forma coletiva a partir das estratégias definidas pelos próprios agricultores familiares.

A partir das necessidades de treinamento e capacitação, as lideranças, então buscarão os recursos necessários à realização do planejado, sendo então o lócus de ação das lideranças a própria execução do modelo de Gestão Estratégica colocado em movimento. Tal observação teórica é importante, para que sejam definidos os marcos de atuação tanto das lideranças quanto das estratégias de capacitação dentro do direcionamento ético-político do projeto resiliente e de transformação social que os EES representam.

Dando ao processo de mobilização para a construção de uma proposta de futuro da organização, Zimmerman (2014), indica a aplicação de questionários semiestruturados à alta administração e líderes setoriais. Como forma de ajustar o modelo à natureza do EES e da AF, será **realizada a captura da visão de todos os associados em relação à organização**, em duas etapas. Na primeira, com a aplicação de questionário semiestruturado, individualmente o de roteiro para aplicação em grupo de lideranças, utilizando neste ultimo caso da metodologia denominada Grupo Focal adiante mencionado.

Tais questões foram também inseridas no instrumento de coleta de dados Diagnóstico Socioeconômico a ser aplicado individualmente aos demais associados. As questões foram formuladas para se obter a percepção dos entrevistados quanto aos seguintes tópicos (diretoria e demais associado): Razão de ser e visão de futuro, objetivos a alcançar, qualidade e organização dos processos de trabalho, serviços esperados, qualidade, transparência e acesso às informações, dificuldades encontradas no trabalho associado, cultura e clima organizacional, tecnologias utilizadas, infraestrutura disponível e disponibilidade de recursos. (ZIMMERMAN, 2014).

Num segundo momento, os resultados apresentados pelo questionário semiestruturado antes mencionado devem ser analisados e discutidos em contexto de Grupo Focal (DIAS, 2000; BACKES et al, 2011; GOMES & RAMOS, 2014), pelos próprios associados ou cooperados, a fim de que a captura da visão se dê de forma alinhada, refletindo a percepção de todo o corpo social da organização.

A seguir listam-se, a título de exemplo, alguns elencamos que podem emergir do processo de mobilização das lideranças:

- i. A associação ainda não dispõe de sede própria, portanto ainda não há uma estrutura administrativa que dê suporte aos trabalhos dos diretores, em proporções que atendam às necessidades atuais;
- ii. Em razão disso, observam-se recursos humanos, informacionais e tecnológicos aquém do necessário, sendo que as atividades de secretaria são realizadas em residência do secretário, utilizando-se os recursos pessoais (computador, telefone, local de reunião, entre outros);
- iii. Dificuldade em cadastrar, organizar, coletar e armazenar informações que possibilite compreender as atividades desenvolvidas pelos associados (agricultores/pescadores, servidores públicos) e nas comunidades que compõem o território;
- iv. Dificuldade em tomar decisões com repercussão futura pela falta das informações elencadas no item anterior;
- v. Dificuldade em sistematizar de forma mais precisa e em criar relatórios que subsidiem a prestação de contas junto ao quadro social, de forma mais detalhada quando assim desejar bem como realizar o controle e andamento das deliberações ocorridas nas reuniões Ordinárias e Extraordinárias da Assembleia;

- vi. Impossibilidade de oferecer apoio aos agricultores familiares quilombolas, no que concerne a prospecção de mercados, busca por melhores condições de comercialização da produção da categoria, apoio de instituições financeiras, de assistência técnica aos agricultores conforme demandados por estes.
- vii. Dificuldade de se organizar ações que proporcione arrecadação de recursos para aplicação nas atividades meio e fim da associação, por não disponibilizar de sistemas de cadastros para controle de recebimentos de mensalidades, valores arrecadados em eventos, doações, etc.;
- viii. A direção tem dificuldade em propor quais os produtos os agricultores podem obter, por exemplo, a melhor colocação no mercado em termos de preço/quantidade, apoio à comercialização e produção nas propriedades familiares (produção e custo).

5.1.2.1 Missão e Valores

A Missão tem papel central na definição dos objetivos de longo prazo das organizações. O estabelecimento da missão possui como ponto de partida a reflexão e resposta a algumas questões como: qual a razão de ser da organização, qual a natureza do negócio e quais as atividades que devem ser concentrar os esforços futuro. Ao definir a sua Missão a organização define a sua razão de existir e nesse sentido a Missão deve ter um sentido de permanência, portanto, só devendo ser modificada em casos extremos, uma vez que uma redefinição da missão repercute de forma determinante nos objetivos estratégicos (OLIVEIRA, 2002) e, diante disso, *“nada pode ser mais destrutivo e perturbador que reorientações frequentes dos objetivos maiores da instituição, sem fortes razões que não sejam as hesitações da gerência”*. (PORTO, 1998, p.4.)

Assim, o sucesso de uma organização se define a partir do desempenho focado na sua Missão. O entendimento do grau e importância dessa categoria nos modelos de gestão praticados pelas organizações é fundamental para a sustentabilidade do empreendimento. Portanto, na etapa de definição da Missão são clarificados os parâmetros ideais de atuação da organização. Tais parâmetros independem de quaisquer condições relacionadas a recursos ou espaços temporais, devendo estes refletir o desempenho estratégico a ser empreendido em direção ao conjunto de situações ideais. Desta forma, definir a Missão Organizacional significa clarificar, definir, expressar formalmente a sua missão, delimitando o espaço do

desempenho a ser alcançado para atender e justificar a razão de sua existência. (PORTO, 1998; ZIMMERMAN, 2014).

Desta forma a Missão Organizacional é a primeira grande premissa da primeira etapa do processo de planejamento estratégico e assim, a missão enriquecida pela visão (esta a ser discutida na segunda parte, mais adiante) configuram todo o processo organizacional nas suas fases estratégicas, táticas e operacionais.

A missão desempenha um importante papel comunicador, em profundidade, sobre a finalidade da organização, tornando-se um elemento motivador para todos os envolvidos no processo organizacional. Trata-se da definição em essência do fundamento existencial da organização, a sua alma, “*que mantém todas as partes da organização alinhada enquanto ela cresce ao longo dos anos*” (ZIMMERMAN, 2014).

Desta forma, a missão se caracteriza com uma espécie de *espinha dorsal* (SOUZA FILHO & GURGEL, 2015) que conformam os elementos técnicos operativos do modelo de gestão praticado e deve contribuir para a ampliação e universalização das condições de vida que se quer alcançar, em todas as esferas civis, política e social dos atores (neste caso os agricultores familiares), na perspectiva de superação da lógica de exclusão inerente a ordem capitalista, tendo como ponto de partida os objetivos que se traduzem na razão de existir da associação. Tal definição (ou redefinição, nos casos em que se parenteie de forma concreta a necessidade) mostrou-se mais clara quando ocorre após a realização da coleta e da análise de dados.

Tome-se como exemplo um texto extraído de um estatuto de uma associação quilombola:

“planejar, executar, controlar e avaliar programas voltados aos direitos da comunidade, tais como: administrar as terras tradicionalmente ocupadas pela comunidade, preservar, o meio ambiente, promover a educação, saúde, cultura, esporte, lazer, trabalho e renda, assistência técnica para plantações e criações, podendo para tanto estabelecer convênios com entidades públicas e privadas”.

“§ único: Associação exercerá funções que por lei e por este estatuto lhe sejam específicas, ou genericamente atribuídas.”

Desta forma a Missão Organizacional poderia ser assim compreendida:

“Administrar as terras tradicionalmente ocupadas, promovendo o acesso aos direitos territoriais, sociais, econômicos, culturais, políticos, ambientais e ecológicos de seus moradores e agricultores quilombolas, em todas as instancias públicas e privadas, exercendo para isso, inclusive, todas as funções que por lei e por seu estatuto lhes sejam atribuídas especificamente ou genericamente”.

No que tange à definição dos Valores Organizacionais, é importante se buscar compreender os sistemas de valores, crenças, áreas básicas de atuação considerando a filosofia e tradição da organização (OLIVEIRA, 2002) e a cosmografia construída socioculturalmente (LITTLE, 2002).

De um modo geral, mesmo diante do fato das empresas passarem por grandes mudanças e transformações decorrentes de seus processos de planejamento estratégico, os valores são marcos fixos, que dão sustentação e são exaltados por toda a organização. Diferentemente de princípios, os quais possuem caráter norteador, os valores referem-se a qualidade que a organização possui e pretende preservar. Assim os valores são uma conquista, a partir do respeito aos princípios da organização. Enquanto o princípio refere-se ao que não se pode abrir mão, como ética e honestidade, os valores estão relacionados a atributos e práticas como transparência, respeito à diversidade e desta forma tanto os princípios quanto os valores balizam as ações, decisões e estratégias da organização (GAZOLA, 2014).

Portanto os valores estruturam a cultura e a prática da organização, e estão geralmente alinhados à missão, como crenças ou políticas organizacionais. Atualmente os valores de uma organização assumem importância singular, diante do universo das organizações, socialmente fragmentado, as quais compõe a sociedade contemporânea; os valores transmitem o sentido comum a todos os integrantes da organização. Assim através dos valores é possível anunciar de forma clara e objetiva que comportamentos devem ser cultivados pelas pessoas que nela atuam e nesse sentido os valores são norteadores da gestão estratégica, a qual é construída no cotidiano organizacional e daí se depreende o papel dos valores enquanto referencia obrigatória, dando significado às atitudes e comportamentos que, em última análise, buscam a satisfação das expectativas dos associados e clientes dos EES e da sociedade onde a organização está inserida. Desta forma os valores devem ser ter seus enunciados construídos de forma simples, ser inspiradores e que contribuam para a compreensão da missão. (ZIMMERMAN, 2014).

Zimmerman (2014, p.10) aponta ainda um aspecto importante quanto aos valores organizacionais: uma vez que comumente as pessoas tendem a interpretar o mundo através de sua agenda pessoal, tais agendas funcionam como um filtro, podendo-se desdobrar em atitudes inadequadas ou desalinhadas com os valores e a essência da organização. Dai resulta a necessidade dos líderes da organização assumirem a responsabilidade e o papel de educadores, esclarecendo e dando exemplo dos valores no dia-a-dia. A partir disso pode-se

pensar nos valores enquanto blindagens no decorrer do processo de persecução de seus propósitos organizacionais. Nesse sentido o autor recomenda o seguinte:

Escolha de 3 a 4 valores centrais; Estabeleça os valores como parâmetros-chave para recrutamento e seleção. Inclua os valores no programa de endomarketing. Acima de tudo, celebre publicamente os bons exemplos. Realize treinamentos periódicos sobre os valores. Reforce o comportamento consistente inserindo os valores no programa de reconhecimento e meritocracia.

Retomando-se o exemplo anterior relativo a Missão Institucional, em alinhamento àquela, devem-se reafirmar os valores étnico-culturais da ancestralidade quilombola. Portanto, os Valores Organizacionais poderiam ser assim definidos:

- i. Exercício da **Autogestão** social e territorial;
- ii. Gestão da **Posse Coletiva** das terras tradicionalmente ocupadas;
- iii. Priorização para as práticas do **Trabalho Associado**
- iv. Vivencia e Preservação da **Cultura Quilombola**

Assim, definem-se os valores de forma alinhada à Missão, de forma que possam contribuir de forma determinante para o atingimento dos objetivos e que se verifique a necessidade de reforça-los ou trabalha-los caso se perceba algum tipo de fragilidade seja no seu entendimento ou de sua prática do dia-a-dia.

Assim sendo, valores ainda não plenamente assimilados e praticados devem ser celebrados, priorizados, incluídos em programas de treinamento e demais estratégias internas de envolvimento em torno desses valores, junto aos cooperados ou associados ao EES.

Importante destacar também o aspecto levantado pelo autor, quanto à orientação de se buscar a sensibilização e o compromisso de interessados em aderir ao EES e, consequentemente aos valores institucionais, antes mesmo do ingresso destes na organização.

5.1.2.2 Diagnóstico Estratégico

Nesta etapa, dedica-se ao levantamento dos fatores positivos e negativos relativos aos ambientes interno e externo da organização. Além desse levantamento, Zimmerman (2014, p. 27) recomenda ainda a análise dos seguintes pontos:

Capacidade ofensiva da organização: Como a organização usa suas forças para potencializar as oportunidades do ambiente externo; Capacidade defensiva da organização: compreensão sobre como as forças são capazes de neutralizar as ameaças vindas do ambiente externo; Debilidade ofensiva: Relaciona a insuficiência de elementos internos que permitiriam aproveitar as oportunidades do ambiente externo; Vulnerabilidade: Mostra como as fraquezas tornam a organização vulnerável a ação das ameaças do ambiente externo.

A análise do ambiente externo possibilita o estudo da relação existente entre a organização e o ambiente onde inserida, verificando as oportunidades e ameaças e ainda seu posicionamento quanto ao produto ofertado e o mercado e de forma prospectiva quanto a posição futura de seus produtos e o mercado futuro desejada. Analisa ainda as dificuldades que tem encontrado em estabelecer relações com órgãos que podem auxiliá-la na superação de seus desafios ou potencializar e realizar suas possibilidades, através de acesso à políticas sociais e produtivas.

O ambiente externo é um conjunto instável, indisciplinado, porém dinâmico, onde atuam forças de diferentes dimensões e natureza em direções diferentes. Desta forma essas forças interferem, influenciam e interagem entre si e dessa relação emerge toda a complexidade desse ambiente. Nesse sentido, por oferecer oportunidades e ameaças, as organizações devem estar aptas a minimizar ou adaptar-se às ameaças e aproveitar as oportunidades. Para tanto há a necessidade de interligação entre os fatores externos e internos da organização com vistas a necessária compatibilização estratégica entre a organização e as forças externas que as afetam. (OLIVEIRA, 2002).

Uma ferramenta eficiente para a identificação dos pontos fortes e fracos da organização e também a as oportunidades e ameaças que estão ou poderão ser enfrentadas em seu ambiente de atuação é a Análise SWOT.

O uso dessa ferramenta possibilita a análise de cenários de qualquer tipo e também serve de base para a realização do planejamento estratégico e da gestão de uma organização, uma vez que de forma simplificada realiza uma espécie de “fotografia” do ambiente em sua totalidade proporcionando condições para que se pense em estratégias que possam minimizar os pontos fracos e maximizar os pontos fortes da organização, de forma que a organização possa ao mesmo tempo neutralizar as fraquezas e melhor aproveitar as oportunidades do ambiente. (ZIMMERMAN, 2014).

Desta forma Castro (2010, pp. 47-49) acrescenta, então, que:

Ameaças como fatores externos à organização, atuais ou potenciais, que podem causar impacto negativo em sua missão, seus objetivos e/ou seu desempenho; Oportunidades são fatores externos à organização, atuais ou potenciais, que podem causar impacto positivo em sua missão, seus objetivos /ou seu desempenho; Forças são fenômenos ou condições internas capazes de auxiliarem, por longo tempo, o desempenho ou o cumprimento da Missão e dos objetivos; Fraquezas são situações, fenômenos ou condições internas, que podem dificultar a realização da Missão e o cumprimento dos objetivos.

A análise estratégica deverá considerar os resultados da pesquisa documental bem como dos questionários semiestruturados aplicados individualmente aos associados, além do levantamento sobre a estrutura da organização, que ocorrerá no contexto do Grupo Focal e entrevistas semiestruturadas com as lideranças no processo de caracterização sócio-histórica da comunidade de localização dos EES objeto de pesquisa. O Quadro 2 demonstra os objetivos que as ferramentas que serão utilizadas no Diagnóstico Estratégico pretendem alcançar.

Quadro 2 – Descrição das ferramentas de coleta de dados

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS
Caracterização da Infraestrutura Disponível nas Comunidades (Freitas, 2002)	Captura de elementos quantitativos relacionados à estrutura e equipamentos públicos e privados disponíveis, a presença de instituições nos territórios e a qualidade dos serviços prestados. Para melhor compreensão desses elementos, a caracterização deve ser complementada por pesquisa bibliográfica e relatos que caracterizem sociohistoricamente o território desde a sua formação (ancestralidade, migrações, questões ambientais, relacionamento com as comunidades do entorno, centros econômicos aos quais acorrem a população para aquisição de bens e serviços, etc.).
Diagnóstico Socioeconômico dos Agricultores Familiares (Faleiros, 1978)	Levantamento de necessidades e problemas dos agricultores associados e seu respectivo grupo familiar bem como as possibilidades de solução, visando-se ao equilíbrio entre necessidades e possibilidades desses atores.
Diagnóstico Institucional do EES (Oliveira, 2011)	Identificar o que está errado, é inadequado ou insuficiente em seus mais variados âmbitos, a partir dos incômodos reais que os atores organizacionais percebem na realidade da vida da instituição.
Caracterização da Atividade Rural (Wagner et al, 2010).	Descrição da estrutura, funcionamento, produção; identificar como se organizam os membros da família e suas atribuições dentro da atividade produtiva familiar (APF); descrição sobre o uso da terra, croqui da área, identificação de culturas e criações existentes, o volume de produção.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Tais resultados comporão a matriz de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A análise deverá ser realizada de forma coletiva, onde se buscará a participação de todos os associados, e desta forma todos os associados participantes do processo de planejamento estratégico são os responsáveis pelas discussões e definições que caberiam a uma equipe de planejamento estratégico definida por Castro (2010).

Em vista disso, o Diagnóstico Estratégico ocorrerá em duas etapas. Na primeira onde ocorrerão as aplicações dos questionários e entrevistas e no segundo momento, a discussão

dos dados com todos os agricultores familiares em contexto de Grupo Focal, conforme detalhado à seção TRATAMENTO E COLETA DE DADOS, adiante.

O método conforme descrito à Figura 5 a seguir, Análise SWOT possibilita o alinhamento entre forças e fraquezas, pontos fortes e fracos já na perspectiva do Balanced Scorecard. Esta análise favorece a visualização da repercussão entre as variáveis, possibilitando, segundo Porto (2001, *Apud* CASTRO, 2010), identificar “*as oportunidades mais acessíveis, as ameaças com maior potencial de impacto, as forças mais atuantes e as fraquezas mais prejudiciais*”.

Vale destacar a importância deste método de análise de cenários, uma vez que as conclusões daí decorrente se constituirão na base do alinhamento estratégico, a ser descrito no Mapa Estratégico, em cuja estrutura se desenvolverá o modelo de gestão estratégica com uso do Balanced Scorecard.

Desta forma, a análise da Matriz SWOT possibilitará o levantamento dos aspectos relevantes que subsidiarão o processo de seleção e formulação de estratégias com maior potencial de eficácia, as quais poderão ser priorizadas a partir de fatores e quadrantes mais importantes, proporcionando dessa forma a alocação de recursos de forma mais eficiente, eficaz e com possibilidades de efetividade e com potencial de geração de maior impacto. Desta forma é possível a discussão coletiva entre os agricultores familiares sobre o melhor posicionamento estratégico a ser adotado. Assim o Diagnóstico Estratégico finaliza a etapa de Definição de Premissas, vindo a seguir a etapa das Grandes Escolhas (CASTRO, 2010; ZIMMERMAN, 2014).

Figura 5 - Análise SWOT - Matriz de Avaliação Estratégica

ANÁLISE SWOT									
MATRIZ DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA									
Ambiente Interno		Ambiente Externo							
		OPORTUNIDADES				AMEAÇAS			
		O1	O2	O3	On	A1	A2	A3	An
FORÇAS	Força1	Capacidade Ofensiva Capacidade de suas forças "capturarem" oportunidades relacionadas ao ambiente externo Alinhamento: EM QUE NÍVEL AS FORÇAS PODEM CAPTURAR AS OPORTUNIDADES ? (0-NENHUM; 1-MODERADO E 2-FORTE)				Capacidade Defensiva Poder do conjunto das forças da organização neutralizar ou minimizar ameaças do ambiente externo Alinhamento: EM QUE NÍVEL AS FORÇAS PODEM MINIMIZAR AS AMEAÇAS ? (0-NENHUM; 1-MODERADO E 2-FORTE)			
	Força2								
	Força3								
	Força4								
FRAQUEZAS	Fraqueza1	Incapacidade ofensiva Quando as fraquezas atuais dificultam ou impedem a organização de aproveitar as oportunidades Alinhamento: EM QUE NÍVEL A FRAQUEZA DIFICULTA A CAPTURA DA OPORTUNIDADE? (0-NENHUM; 1-MODERADO E 2-MUITA DIFICULDADE)				Incapacidade Defensiva (Vulnerabilidade) Quando as fraquezas atuais acentuam os riscos das ameaças impactarem a organização Alinhamento: EM QUE NÍVEL A FRAQUEZA NOS TORNA MAIS VULNERÁVEIS FRENTE AS AMEAÇAS? 0-NENHUM; 1-MODERADO E 2-FORTE)			
	Fraqueza2								
	Fraqueza3								
	Fraqueza4								

Fonte: Adaptado de Castro (2010) e Zimmerman (2014).

No Quadro 3, listam-se exemplos de alguns elementos que podem emergir do Diagnóstico Estratégico

Quadro 3 - Matriz SWOT

SWOT		PONTOS FORTES	DIM
Diagnóstico Socioeconômico dos Agricultores Familiares (Faleiros, 1978)			
FO	001	Ingresso de estudantes quimbolas nas universidades	SOC
FO	002	Disponibilidade de energia elétrica na comunidade	ECON
FO	003	Existência de distribuição de água às residências	SOC
Caracterização da Atividade Rural (Wagner et al, 2010)			
FO	004	Trabalho Familiar	ECON
FO	005	Cultura Solidária e organização coletiva	ECON
FO	006	Potencial Natural disponível (paisagens, dimensões territoriais, artesanato)	ECON
FO	007	Acesso fácil por via rodoviária e fluvial	ECON
FO	008	Autoconsumo/Renda própria	ECON

Quadro 3 - Matriz SWOT - Continuação.

SWOT		PONTOS FRACOS	DIM
Diagnóstico Socioeconômico dos Agricultores Familiares (Faleiros, 1978)			
PF	001	Dificuldade de execução de projetos culturais (banguê, entoada de Nossa Senhora de Lourdes), artísticos (escola de música), esporte (campeonato, masc. e fem.), artesanato (buriti, canoas).	CULT
PF	002	Incidência de famílias com problemas quanto à insegurança alimentar e nutricional	SOC
PF	003	Alta incidência de atraso escolar	SOC
PF	004	Falta de tratamento de água distribuída às residências	SOC
PF	005	Falta expertise para acesso a políticas públicas	POL
PF	006	Cais do porto deteriorado necessitando de recuperação	POL
PF	007	Falta de oferta de serviços públicos na área de odontologia	POL
PF	008	Disponibilização de equipamentos e distribuição de remédios insuficiente	POL
Caracterização da Infraestrutura Disponível			
PF	005	Falta de estrutura de comércio local para atender a demanda da população e proporcionar a circulação de recursos econômico-financeiros dentro do território.	ECON
PF	006	Diagnóstico Institucional do EES (Oliveira, 2011)	ECON
PF	007	Instalações da associação insuficientes	ECON
PF	008	Indisponibilidade de ferramentas de gestão	SOC
PF	009	Falta de mão-de-obra administrativa	SOC
Caracterização da Atividade Rural (Wagner et al, 2010)			
PF	010	Falta transporte para o escoamento da produção agrícola	ECON
PF	011	Tendência de diminuição da mão-de-obra familiar	ECON
PF	012	Falta de opção para comercializar os produtos	ECON
PF	013	Descapitalização do agricultor familiar	ECON
PF	014	Baixo nível de produtividade agrícola	ECON
OPORTUNIDADES			
SWOT		Diagnóstico Institucional do EES (Oliveira, 2011)	DIM
OP	001	Incubação Universitária	POL
OP	002	Apoio do NUPINQ para inserção de políticas públicas	POL
OP	003	Apoio do ITERPA na titulação do território	POL
OP	004	Apoio da Procuradoria da PMC para segurança pública	POL
OP	005	Apoio do IFPA para construção de Escola Polo – Ensino Profissional e Tecnológico	POL
OP	006	Possibilidade de implantação de educação com base da cultura quilombola	POL
OP	007	Multifuncionalidade da agricultura (turismo, artesanato)	AMB

Quadro 3 - Matriz SWOT - Continuação.

AMEAÇAS			
SWOT		Caracterização da Atividade Rural (Wagner et al, 2010)	DIM
AM	001	A assistência técnica, financiamento da produção inacessível.	ECON
AM	002	Clima seco vem assolando as propriedades e prejudicando os plantios	ECOL
AM	003	Irregularidade do serviço público de coleta de lixo por parte da Prefeitura	AMB
AM	004	Diminuição da piscosidade dos rios e igarapé	ECOL
AM	005	Interrupção do serviço de coleta de lixo	AMB
AM	006	Poluição dos Campos Naturais pela empresa de coleta de lixo	AMB
AM	007	Êxodo rural	SOC
AM	009	Risco de extinção do acesso ao ensino médio	POL

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2018.

5.2 Grandes Escolhas

5.2.1 Visão de Futuro ou Visão Estratégica

A Visão de Futuro ou Visão Estratégica pode ser entendida como um estado futuro desejado, um tanto difícil, porém alcançável, caracterizando-se como um posicionamento de grande valor estratégico ansiado por toda a organização. Para uma adequada criação dessa imagem, é necessário que ela seja desafiadora e capaz de mobilizar todos os envolvidos nessa conquista (CASTRO, 2010).

Para os empreendimentos da *agricultura familiar* a formalização da Visão se apresenta de grande importância, uma vez que normalmente a gestão estratégica não é praticada nos empreendimentos rurais familiares, conforme dito antes. Desta forma a visão estratégica e sua execução é o caminho mais importante e eficaz para o alcance dos objetivos do empreendimento. (LOURENZANI, QUEIROZ & SOUZA FILHO, 2008)

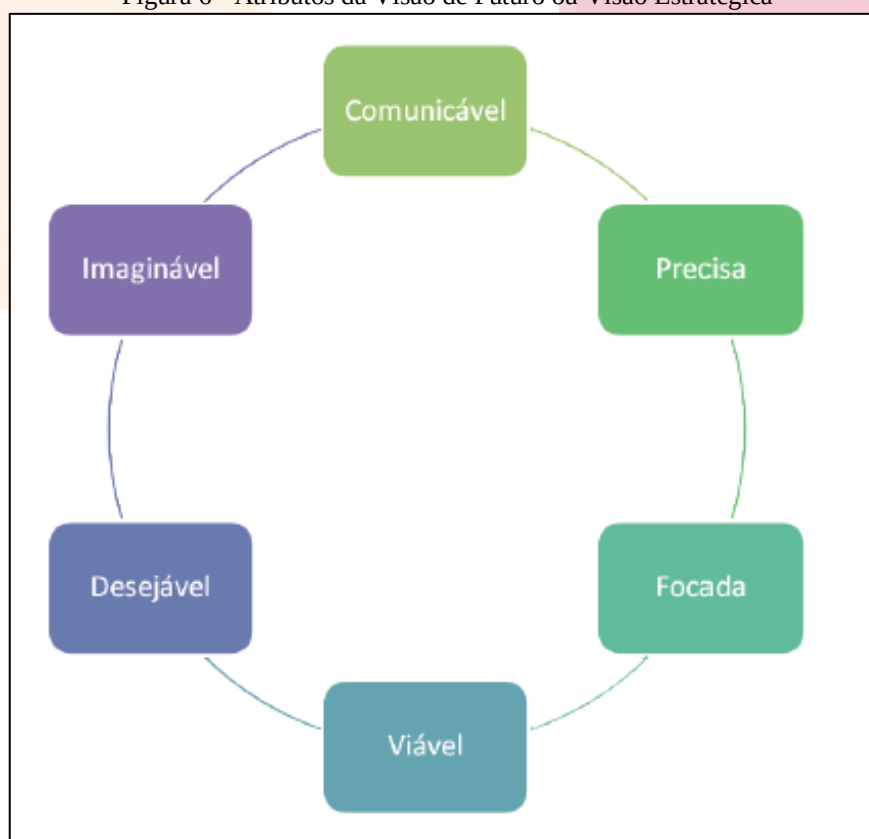
Assim, a Visão se caracteriza pelo propósito e aonde a organização pretende chegar. É uma idealização, servindo como referência para definição dos objetivos e para a realização da Missão organizacional. Desta forma ela possibilita a exploração das possibilidades e a realização de objetividades desejadas. (ROSSÉS, 2015)

Nesse sentido, pode-se partir do seguinte questionamento: para onde vamos? A resposta daí decorrente é crucial e deve ser buscado, tendo presente o entendimento do significado da Missão organizacional, porque é necessário se ter clareza aonde se pretende chegar. A Visão deve proporcionar a sensibilização dos que atuam na organização, favorecendo a mobilização e os esforços de forma alinhada aos temas estratégicos, mas

também indica como a organização gostaria de ser notada e reconhecida pelas partes interessadas com que se relaciona: Cooperados ou associados, clientes, comunidade, instituições públicas, fornecedores, e demais Stakeholders. Portanto, de qualquer forma, a visão precisa ter objetivo bastante audacioso. (ZIMMERMAN, 2014). Os principais atributos que devem constar na Visão de Futuro ou Visão estratégica são os constantes da Figura 6 adiante.

Trata-se de uma descrição do futuro desejado, refletindo o alvo a ser buscado com a conjugação dos esforços individuais e coletivos e dos recursos alocados. Deve-se configurar em meta que valha a pena se concretizada, porém de forma realista e definida a em uma frase prática, visível, onde se propõe um resultado tangível, o qual será buscado desde o momento presente de forma articulada com o desejo, valores, sonhos e ambição, de forma claramente definida, de conhecimento de todos e compartilhada por todos os envolvidos. De longo prazo, a partir de uma projeção do que a Organização deseja ser, firma-se o compromisso com metas desafiadoras. Desta forma a visão precisa ter um conceito bem claro, o que se constitua em uma imagem compartilhada por todos de onde se pretende chegar (ROSSÉS, 2015) (Figura 6).

Figura 6 - Atributos da Visão de Futuro ou Visão Estratégica



Fonte: ZIMMERMAN (2014)

Do ponto de vista do Balanced Scorecard, o método possui dinâmica que estimula a organização a criar visão de futuro. Kaplan & Norton (1997) consideram que a metodologia auxilia a organização a concentrar-se na visão estratégica, funcionando como caminho do sucesso no presente e em direção ao futuro.

A Visão deve ser traduzida em objetivos tangíveis uma vez que nela estão contidos os propósitos organizacionais, e desta forma ela se traduz, juntamente com a Missão e Valores, em principal componente definidor da estratégia da organização, contribuindo de forma determinante para a construção dos Mapas Estratégicos, dos objetivos, metas e indicadores de desempenho. Também se traduz em parâmetro de verificação se a organização não está se afastando da missão ou dos princípios e valores organizacionais. Assim, organizações com boa e nítida visão estratégica possuem maiores chances de sobrevivência e sucesso, a partir de uma gestão estratégica que dê ensejo ao aproveitamento das oportunidades e ao enfrentamento das ameaças providas do ambiente externo, contribuindo para a perenização de suas atividades. (LORENZANI, QUEIROZ & SOUZA FILHO, 2008; BRISOLARA, 2008).

Após reflexão da diretoria quanto aos dados e informações levantados e discutidos em contexto de Grupo Focal, é possível, a partir das falas dos diretores da associação, a definição da Visão Institucional. A seguir, apresentamos um exemplo:

“Um território-referencia em Gestão Social, do ponto de vista da Sustentabilidade Social, Política, Econômica, Cultural, Ecológica e Ambiental para os demais territórios quilombolas da região e do País”.

5.2.2 Objetivos Estratégicos

Para Oliveira (2002, p. 161), objetivo *“é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende atingir através de esforço extra.”* O autor considera ainda que os objetivos devem possuir os seguintes atributos:

- Clareza, perfeitamente divulgados, entendidos e aceitos;
- Específicos, mensuráveis, realísticos e desafiadores;
- Apresentem interrelações de forma esquematizadas;
- Estejam adequadamente relacionados a fatores internos e externos à organização;
- Possuam sistema de controle e avaliação estabelecido adequadamente; e
- Prioridades estejam definidas.

Desta forma os objetivos se constituem em compromisso gerencial de se alcançar determinados resultados em tempo previamente definido, podendo indicar valores, quantidades, prazos e responsabilidades, assim como se constituir em busca pelo reforço e posicionamento da instituição quanto a sua vitalidade competitiva, na sustentação ou melhora de posição em relação ao mercado e a competitividade de longo prazo (TERENCE, 2002).

Já Objetivos Estratégicos se caracterizam com os fins cuja realização redunde em cumprimento da missão institucional e no alcance da sua Visão de Futuro. Trata-se de elo entre as diretrizes institucionais e seu referencial estratégico. São os desafios a serem confrontados pela organização pelos anos que se seguirão e referem-se às diretrizes e expectativas de partes interessadas (ZIMMERMAN, 2014).

Para Castro (2010), os Objetivos Estratégicos configuram-se em grandes desafios organizacionais, os quais, de forma abrangente, visam a aproveitar de oportunidades e a neutralizar ou a minimizar as ameaças provindas do ambiente externo. O autor destaca ainda as seguintes características dos objetivos estratégicos:

- Aceitáveis
- Flexíveis
- Mensuráveis
- Motivadores
- Sintonizados (missão e diretrizes estratégicas)
- Inteligíveis
- Alcançáveis

Desta forma os Objetivos Estratégicos podem ser compreendidos como constituintes de situações-objetivos, coerentes com a Missão, Visão e os Valores da instituição, expressando um processo de mudança em áreas e projetos de uma organização, factíveis no que se referem a prazos, recursos físicos, humanos, tecnológicos, políticos e financeiros disponíveis (CASTRO, 2010).

Já quanto à Estratégia Institucionais, Porto (1998) considera que elas se traduzem ao mesmo tempo em complemento e operacionalização da Visão de Futuro, definindo a direção em que a instituição deve caminhar, na busca pelo cumprimento de sua missão alcançando um desempenho autossustentável ao longo do horizonte temporal do Plano Estratégico.

Castro (2010) complementa que as estratégias são formuladas tendo-se em mente os objetivos estratégicos e são baseadas nos aspectos internos da organização, assim elas podem se classificar em:

- Inovadoras: desenvolver novas forças.
- Renovadoras: reforçar forças existentes.
- Transformadoras: transformar fraquezas em forças.
- Corretivas: eliminar fraquezas.

O autor ressalta ainda os pontos importantes quando se formula estratégias institucionais:

- Foco: relacionada ao objetivo almejado.
- Controlabilidade: a estratégia deve estar dentro da governabilidade da organização.
- Relevância: focar nos fatores de que realmente fazem a diferença na construção do futuro.
- Individualidade: cada estratégia deve orientar as ações em apenas uma direção ou linha de ação.
- Corporação: estratégia corporativa.
- Negócios: estratégia de negócio.
- Funções: estratégia funcional.
- Departamentos: estratégia operacional.

Assim, a Estratégia pode ser definida como um plano ou algo equivalente, que estabeleça uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro. Também pode se caracterizar como um padrão, uma consistência em comportamento ao longo do tempo. As organizações ao planejarem-se para o futuro e extraem subsídios ou padrões do passado. As exigências da atualidade quanto a posturas proativas por parte das organizações tem como consequência o fato de que a estratégia sofrerá certa adaptação durante o percurso.

Diante disso, surge a necessidade se definir e avaliar os objetivos estratégicos periodicamente, em vista do ambiente externo à organização, efetuando-se os ajustes necessários conforme sua relevância, para que eles conservem-se alinhados ao posicionamento estratégico que se esteja empreendendo.

Este processo de revisão se torna cada vez mais necessário na medida em que a organização atue em diversos mercados, onde o risco das estratégias se tornarem incompatíveis é maior. Nada obstante, os objetivos estratégicos devem continuar sempre alinhados à Missão e a Visão da Organização, pois tais objetivos devem refletir a razão de

existência e a direção a qual a organização pretende seguir. (GAZOLA, 2014; MINTZBERG, 2004).

Portanto compreende-se que os objetivos estratégicos estão relacionados à finalidade a ser perseguida pela organização, no cumprimento de sua Missão Institucional norteados pelos Valores visando o alcance de sua Visão de Futuro ou Visão Estratégica, constituindo-se em elo entre as diretrizes das instituições e seu referencial estratégico. Refletem, sopesadas as demandas e expectativas de suas partes interessadas (agricultores, seus familiares, a comunidade onde o EES encontra-se inserido, mercados, clientes, fornecedores e assim por diante) os desafios a serem enfrentados para os próximos anos. Porém um objetivo deve ser programável e possuir uma data limite para alcance, ou seja, prazo determinado. (ZIMMERMAN, 2014).

Com base nos exemplos dados anteriormente, na sequência apresentamos exemplos de objetivos estratégicos, alinhados às perspectivas do método Balanced ScoreCard, e a cada dimensionalidade que compõe as complexidades inerentes ao território (Quadro 4).

Quadro 4 - Descrição e Categorização dos Objetivos Estratégicos

NÍVEIS	ÊNFASE DIMENSIONAL ³	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (Emergiram da análise dos Pontos fortes e Fracos; desafios e possibilidades)
ESTRATÉGICO	MULTIDIMENSIONAL (Capitalizações Socioeconômicas)	- Ofertar produtos e serviços de qualidade para a comunidade local, regional e nacional; - Restauração dos equipamentos públicos locais; - Disseminar a Prática da Gestão Estratégica - Estruturar a relação entre associação e comunidades para atender às necessidades administrativas e de Gestão Social; - Estimular o surgimento de um ambiente rural produtivo e diversificado (melhorar infraestrutura, ofertar de produtos e prestação de serviços para consumo local e para o entorno do território).
	ECONOMICA/ FINANCEIRA (Resultados)	- Buscar por melhores preços/mercados; - Conhecer as demandas do mercado/clientes; - Acompanhar os níveis de satisfação dos clientes
TÁTICO	POLITICA E SOCIAL (Vulnerabilidades)	- Buscar a obtenção de resultados econômico-financeiros através de parcerias e de laços parentais existentes com as comunidades e ilhas do entorno; - Acessar políticas sociais - Promover ações monitoradas, visando melhorar a qualidade de vida do grupo familiar.

³ Vale ressaltar que, embora apresentadas no esquema de forma separada, as dimensões ao longo do processo de reprodução das vidas dos agricultores conservam-se intrinsecamente relacionadas entre si, superpondo-se umas às outras, conforme o momento vivenciado por aqueles atores sociais.

Quadro 4 - Descrição e Categorização dos Objetivos Estratégicos - Continuação

OPERACIONAL	AMBIENTAL, CULTURAL E ECOLOGICA. (Terra, trabalho e produção)	- Expandir as capacidades e potencialidades, através da inserção de educação, ciência e tecnologia no território; - Compartilhar expertises e experiências de sucesso entre os agricultores familiares - Disseminar e praticar os princípios e valores organizacionais. - Estruturação interna da AMARQUISB.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

5.2.3 Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico se constitui em uma ferramenta de gestão simples e eficaz ao possibilitar a visualização dos objetivos estratégicos que serão trabalhados pela Gestão da organização, demonstrando a visão e a estratégia que esta utilizará para converter a Visão de Futuro em realidade, tendo por norteadores desse processo a Missão e os Valores organizacionais. Sua importância se justifica pelo fato de proporcionar o alinhamento entre os diversos objetivos estratégico, e como dito antes, permite visualizar de forma direta a estratégia adotada (ZIMMERMAN, 2014).

A estratégia se patenteia a partir da visualização permitida pelo Mapa Estratégico, dos objetivos, iniciativas e metas do Planejamento Estratégico, aglutinando os indicadores de desempenho e demonstrando as conexões que são o fundamento da Gestão Estratégica com o uso do BSC. Segundo os idealizadores do método BSC, Kaplan e Norton (1997), o Mapa Estratégico possui papel de organizador sistemático e ao mesmo tempo fonte de feedback sobre a Estratégia desenvolvida pela Organização, dando ensejo para que esta se mantenha alinhada e focada no longo prazo. (BRISOLARA, 2008).

Kaplan & Norton (1997) destacam cinco princípios-chave para que ocorra esse alinhamento: 1) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva; 2) traduzir a estratégia em termos operacionais; 3) alinhar organização com a estratégia; 4) motivar para transformar a estratégia em tarefa de todos e, 5) gerenciar para converter a estratégia em processo contínuo.

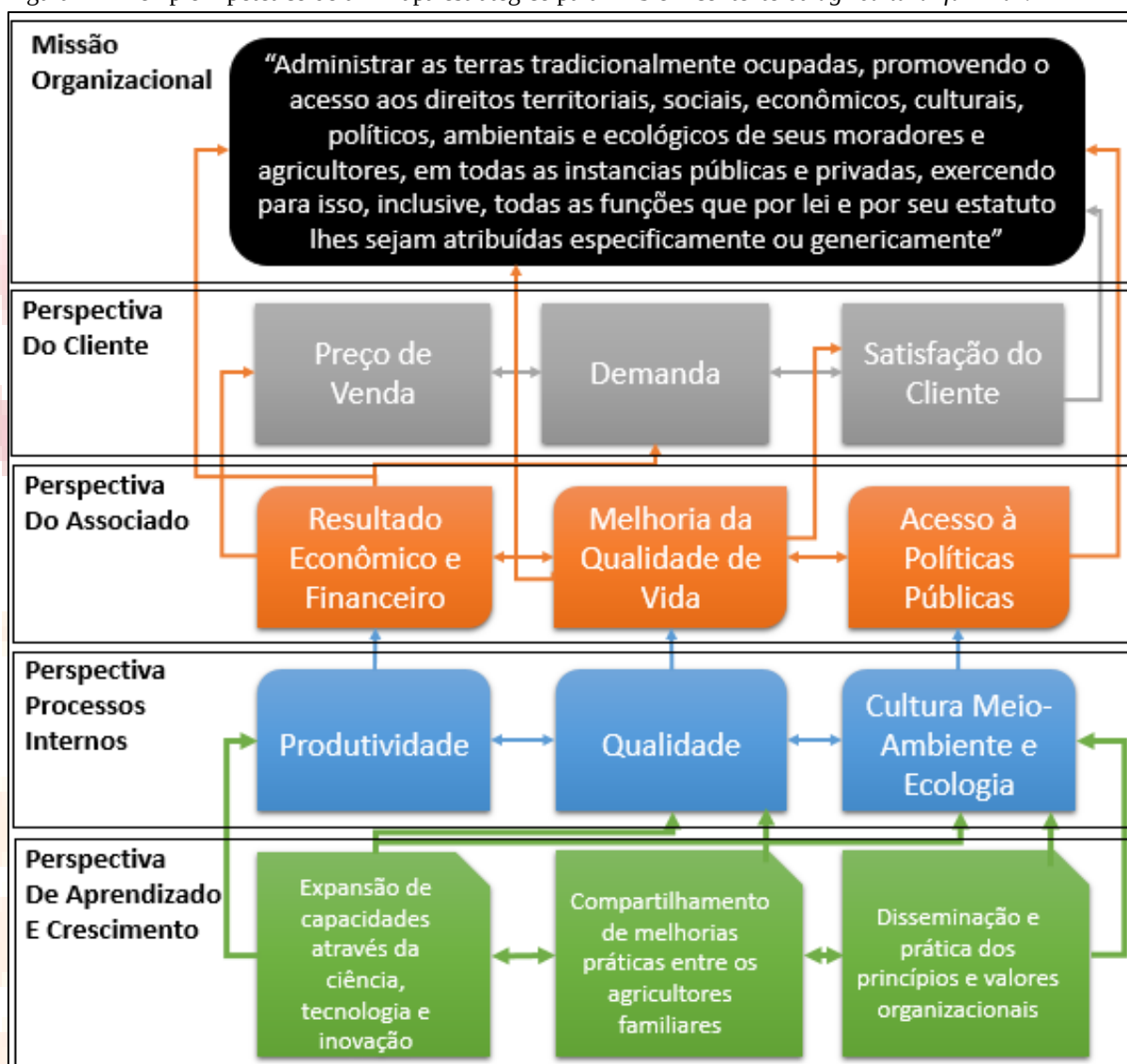
Assim, o Mapa constitui-se de um conjunto de objetivos estratégicos balanceados em diversas perspectivas, promovendo a interligação através de uma relação lógica de causa e efeito de tais objetivos, gerenciados por indicadores.

A tradução da estratégia por meio desse mapa cria um referencial comum de fácil compreensão para todos, proporcionando a clara percepção de como as atividades de cada um estão ligadas aos objetivos gerais da instituição e possibilitando, desse modo, o trabalho coordenado e colaborativo em prol das metas traçadas. Assim, os propósitos do mapa estratégico são definir e comunicar, de modo claro e transparente a todos os níveis, o foco e a estratégia de atuação escolhidos, e a forma como as ações impactam no alcance dos resultados desejados, subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos. (ZIMMERMAN, 2014, p.31).

Desta forma o Mapa Estratégico demonstra as relações de causa e efeito ao estabelecer a relação entre as iniciativas e os recursos alocados, os quais foram alinhados estrategicamente visando-se ao alcance de resultados tangíveis, demonstrando em linguagem clara e objetiva essas iniciativas, os alvos e as conexões da estratégia numa lógica que conecta os resultados almejados aos respectivos impulsionadores de desempenho. Nesse sentido o Mapa Estratégico também permite a inserção de itens diversos traduzidos em metas financeiras e/ou não financeiras, a exemplo das cinco dimensões da Sustentabilidade (SACHS, 1993) as quais, alinhadas à Missão e Valores, tornam-se essenciais no desenvolvimento da visão estratégica e assim, o Mapa Estratégico explicita a rota a ser percorrida para se chegar àquele destino futuro desejado, nas perspectivas estratégicas definidas.

Portanto o Mapa Estratégico na concepção do método Balanced Scorecard se traduz em ferramenta simples, diferentemente de outras metodologias que, ao apresentar uma profusão de metas e indicadores, confundem a análise de um processo de Gestão em vez de elucidá-los (BRISOLARA, 2008; LOURENZANI, QUEIROZ & SOUZA FILHO, 2008) (Figura 7).

Figura 7 - Exemplo hipotético de um mapa estratégico para EES em contexto da *agricultura familiar*.



Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Lourenzani, Queiroz e Souza Filho (2008, p. 8) e Kaplan & Norton (2006, p.242).

5.3 Plano Estratégico

Zimmerman (2014) destaca que as etapas do planejamento estratégico são complementares e interativas. Desta forma todas as etapas anteriores compõem o Plano Estratégico da organização. Assim, o Plano Estratégico, elaborado para um horizonte temporal específico, é o produto obtido com o processo de Planejamento Estratégico, podendo ser considerado um conjunto de grandes prioridades e decisões que, de forma coerente, orientam a organização na construção de seu futuro num horizonte de longo prazo. Trata-se de ferramenta gerencial que empreende racionalidade central às decisões, chamando a atenção e orientando os gestores para os fatores-chave ou fatores críticos de sucesso da organização, os

quais, através da ferramenta, adquirem senso de unidade, direção e propósito, propiciando as mudanças necessárias diante das influências que emanam do ambiente externo. (PORTO, 1998, p.3).

Portanto o Plano Estratégico é resultante de um processo de planejamento voltado para a orientação da gestão organizacional e às tomadas de decisões de seus gestores, funcionando como uma espécie de agenda dos gestores. A qualidade no processo de seleção, motivação e envolvimento dos participantes constitui elemento fundamental para o sucesso na execução do Plano, podendo-se afirmar então que a qualidade do processo de planejamento estratégico é tão importante quanto à qualidade do plano. Assim o Plano Estratégico contribui de forma determinante para a continuidade da organização, equacionando os meios que permitam a adequação às mudanças do ambiente externo, à superação das dificuldades e à maximização das oportunidades identificadas. (ZIMMERMAN, 2014). Portanto, trata-se de um instrumento onde se delinea todas as ações que dão conformidade à organização.

Nesse sentido, Porto (1998) acrescenta que uma definição abrangente de Plano Estratégico pode combinar vários significados que contribuem para uma compreensão maior das tarefas estratégicas. Assim, um Plano Estratégico:

1. É um modelo de decisões coerente, unificado e integrador;
2. Que determina e revela o propósito da organização, em termos de missão, objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridades de alocação de recursos;
3. Seleciona/segmenta os negócios em que a organização deve atuar (qual é o negócio que a organização desenvolve no presente e pretende estar envolvida no futuro?).
4. Tenta alcançar uma vantagem competitiva (desempenho autossustentável) de longo prazo em cada um dos seus negócios, respondendo de maneira apropriada às oportunidades e ameaças do ambiente da instituição e às suas forças e fraquezas internas;
5. Engaja todos os níveis hierárquicos da organização (Em organizações complexas, os níveis corporativo, de negócios e funcional), e,
6. Define a natureza das contribuições econômicas e não econômicas que ela pretende fornecer a seus parceiros-chave.

Outro ponto importante a ser destacado refere-se ao sentido de Stakeholders (parceiro-chave): o termo vem adquirindo importância enquanto elemento de interesse estratégico. O termo designa todos os que direta ou indiretamente recebem benefícios ou arcam com custos oriundos das ações organizacionais: associados ou cooperados, clientes, fornecedores,

credores, comunidades, governos, bancos, financiadores, instituições públicas e privadas, dentre outros.

Prestar atenção aos parceiros-chave tem-se apresentado como estratégia extremamente útil, mesmo para instituições onde o lucro se constitui a centralidade do planejamento. Tal centralidade pode-se tornar uma armadilha perigosa se observada apenas no curto prazo.

Por outro lado, uma atenção também voltada para a satisfação da clientela pode ser importante do ponto de vista da atenção para não se perder espaços, competitividade e lucratividade.

Da mesma forma como a relação com fornecedores e associados quando esta se manifesta de forma benéfica, favorecem o surgimento de associações construtivas, cujos resultados podem-se converter em resultados financeiros favoráveis e crescentes. Relações abusivas e injustas podem até levar a benefícios financeiros de curta duração, mas que não se sustentam em longo prazo (PORTO, 1998).

Daí a importância de se buscar o alinhamento através do Planejamento Estratégico com base no Balanced Scorecard visando a integração das ações organizacionais às expectativas dos *Stakeholders*, uma vez que a organização pode influenciar direta/indiretamente nos negócios desses parceiros.

Retornando à questão da elaboração do Plano estratégico, dependendo da complexidade da organização, ele poderá ser detalhado, podendo ocorrer seu desdobramento em Planos Táticos e Operacionais conforme antes explicitado. Neste caso deverá ser estudada a necessidade do desdobramento do Mapa Estratégico institucional acompanhando esse detalhamento. Em qualquer caso, é indispensável a definição de indicadores e metas bem como da definição de iniciativas e projetos estratégicos voltados para o atingimento dos objetivos preconizados pelas etapas anteriores do Planejamento Estratégico (ZIMMERMAN, 2014), consubstanciadas no Plano Estratégico.

Quadro 5 – Roteiro de Elaboração dos Planos Estratégicos

INSTÂNCIAS	MAPA	ÊNFASE DIMENSIONAL ⁴	OBJETIVOS (Pontos fortes e Fracos; desafios e possibilidades apresentados aos Agricultores e a associação)	PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO	Perspectiva da Sociedade Local, Regional e Nacional.	MULTIDIMENSIONAL (Capitalizações Socioeconômicas)	- Ofertar produtos e serviços de qualidade para a comunidade local, regional e nacional; - Restauração dos equipamentos públicos locais; - Disseminar a Prática da Gestão Estratégica na Associação - Estruturar a associação para atender às necessidades administrativas e de Gestão atuais; - Estimular o surgimento de um ambiente rural produtivo e diversificado (melhorar infraestrutura, ofertar de produtos e prestação de serviços para consumo local e para o entorno do território).	Verificação se há repercussão positiva oriunda da execução dos planos estratégicos, contribuindo para a mudança das situações indesejadas apresentadas pela Caracterização da Infraestrutura Disponível na comunidade.
	Perspectiva do Cliente/Associado	ECONOMICA/ FINANCEIRA (Resultados)	- Buscar por melhores preços/mercados; - Conhecer as demandas do mercado/clientes; - Acompanhar os níveis de satisfação dos clientes	Projetos para incremento na produção e comercialização de produtos e serviços; melhores preços; prospecção de mercados.
TÁTICO	Perspectiva do Associado	POLITICA E SOCIAL (Vulnerabilidades)	- Buscar a obtenção de resultados econômico-financeiros através de parcerias e de laços parentais existentes com as comunidades e ilhas do entorno; - Acessar políticas sociais; - Promover ações monitoradas, visando melhorar a qualidade de vida do grupo familiar.	Projetos para a mudança da situação apresentada pelo Diagnóstico Socioeconômico.
OPERACIONAL	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento; Processos Internos.	AMBIENTAL, CULTURAL E ECOLOGICA. (Terra, trabalho, produção)	- Expandir as capacidades e potencialidades, através da inserção de educação, ciência e tecnologia; - Compartilhar expertises e experiências de sucesso entre os agricultores familiares - Disseminar e praticar os princípios e valores organizacionais.	Projetos para a mudança da situação apresentada pelo Diagnóstico Institucional e Caracterização da atividade rural

Fonte: Elaborado pelo autor

⁴ Vale ressaltar que, embora apresentadas no esquema de forma separada, as dimensões ao longo do processo de reprodução das vidas dos agricultores conservam-se intrinsecamente relacionadas entre si, superpondo-se umas às outras, conforme o momento vivenciado por aqueles atores sociais.

Tabela 1- Proposta de Modelo de planilha para detalhamento do Plano Estratégico

PROPOSTA DE MODELO DE PLANILHA PARA DETALHAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO						
CO	OBJETIVO (PROPOSTA DE MUDANÇA DE DADA SITUAÇÃO)					
001	Disseminar a Prática da Gestão Estratégica nos EES da Agricultura Familiar					
ESTRATÉGIAS (AÇÃO OU VEÍCULO DE INDUÇÃO DA MUDANÇA)						
CE	Descrição da Estratégia					CO
001	Elaboração de Planejamento Estratégico Participativo					001
METAS (PRODUTOS OU RESULTADOS FINAIS)						
CM	Descr. Meta	Local	Prazo Desenvolvimento	Prazo Implantação	Prazo Monitoramento	CE
001	Construção e uso das Ferramentas de Gestão de forma participativa.	Comunidades	180 dias	90 dias	90 dias	001
002	Capacitação dos Usuários	Associação	30 dias	30 dias	30 dias	001
003	Socialização de conhecimentos e dos resultados alcançados pelo planejamento estratégico	Associação	30 dias	30 dias	30 dias	001
TÁTICAS (MÉTODOLOGIA OU PASSO-A-PASSO: DETALHAMENTO ATRAVÉS DE PROJETO EXECUTIVO)						
CT	Descr. Tática	Indicadores de Controle		Indicadores de avaliação		CM
001	- Levantar o perfil socioeconômico da comunidade	- Método Participativo: despertando interesse, dirimindo dúvidas;		- Cumprimento do Prazo;		001
	- Realizar Diagnóstico Social e Diagnóstico Rural Participativo	- Acompanhamento da evolução das atividades, respeitando o ritmo do público, tempo determinado, revisão de fases.		- Diagnóstico, Uso, impacto;		002
	- Realizar diagnóstico Institucional			- Pesquisa de opinião entre os usuários;		003
				- Ajustamentos (Diagnóstico, Método, Correções).		

Observação: CO: Código do Objetivo; CE: Código da Estratégia; CM: Código da Meta; CT: Código da Tática.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Tabela 1 - Proposta de Modelo de planilha para detalhamento do Plano Estratégico – Continuação.

INSUMOS (QUANTUM NECESSÁRIO INVESTIR)					
Item	Descrição	Qtdd	\$ Unitário	\$ Total	CM
001	Local da reunião	-	-	-	003
002	Computador	1	1.500,00	1.500,00	003
003	Impressos do Manual	450	0,15	67,50	003
004	Projeter	1	1.200,00	1.200,00	003
005	Transporte	18	150,00	2.700,00	003
006	Estadia/Alimentação	75	30,00	2.700,00	003
007	Caneta, Papel, Pasta	-	100,00	100,00	003
008	Flipchart	1	200,00	200,00	003
009	Lavanderia	75	20	1.500,00	003
			Total	9.817,50	

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2018.

A estrutura do modelo apresentado na Tabela 1 foi incorporada ao SIGQ de forma a possibilitar o preenchimento do modelo via formulário e a captura dos elementos para apresentá-los na forma de relatórios dinâmicos.

Como se observa, cada plano deve incorporar objetivos em todas as instancias e contribuir para todo o processo, desde a estrutura interna das comunidades até a sociedade, no ambiente externo.

Além disso, ao observarem-se as ações do ponto de vista das dimensões e parcerias, pode-se conceber a organização do plano em Programas. Tal organização pode promover a aplicação dos recursos de forma mais racional (espaço-tempo), visando ações de impacto, conforme a necessidade da população. Nesse sentido evita-se a formação de estrutura organizacional verticalizada, desta forma favorecendo a discussão de temáticas transversais que, na percepção dos agricultores e associação, sejam importantes para o desenvolvimento de cada comunidade.

Os dados relativos ao detalhamento do Plano Estratégico deverão ser armazenados no Banco de Dados acoplado ao SIGQ, cuja inclusão se dá através do uso, própria daquela ferramenta.

5.3.1 Projetos Estratégicos

Na perspectiva do Balanced Scorecard, os projetos estratégicos são iniciativas temporárias que contribuem de forma determinante com um ou mais objetivos estratégicos. São o resultado da análise prévia das alternativas de solução proposta para cada um dos objetivos estratégicos elencados no Plano Estratégico e da ponderação sobre os recursos disponíveis e que podem ser mobilizados pela organização, necessários à execução dos projetos, sendo também relevante observar o aspecto político e as parcerias, as questões legais, tecnológicas, culturais, sociais envolvidas, integrando dimensões que permitem uma avaliação sobre a viabilidade de cada um dos projetos propostos. (CASTRO, 2010; ZIMMERMAN, 2014).

Recomenda-se que a elaboração de cada projeto siga o roteiro conforme consignado no Plano Estratégico, de forma a contemplar conjuntamente, em um mesmo projeto, o maior número de ações inerentes a cada uma das perspectivas e dimensionalidades que o compõem..

Portanto, cada projeto deve abranger de forma verticalizada, objetivos que vão desde a perspectiva de Aprendizado e Crescimento à Perspectiva do Cliente, desta forma indo em direção ao cumprimento da Missão Organizacional.

Deve ser realizado por equipes responsáveis pela sua execução, obedecendo à metodologia adotada pela organização e/ou diretrizes de organizações ou instituições financiadoras quando for o caso. Devem ser avaliados sob a ótica da viabilidade técnica e financeira antes de sua implantação. (ZIMMERMAN, 2014).

A definição de cronogramas de implantação dos projetos deve ocorrer a partir da perspectiva de eficiência na aplicação dos recursos e da maximização do atingimento dos objetivos estratégicos (SOUZA FILHO E GURGEL, 2015).

Em reunião envolvendo a comunidade, liderada pelos agricultores familiares quilombolas e suas representações junto à Gestão da Associação, serão definidos e ranqueados (em ordem de prioridade) a partir dos elementos que emergiram do Diagnóstico Estratégico, projetos que apresentem maior grau de viabilidade, finalizando o ciclo de análise com aqueles de menor grau de viabilidade. Nessa análise, vinculam-se objetivos estratégicos conforme antes mencionado e se focalizam um subconjunto relevante de forças e fraquezas priorizadas pelo método de análise de cenários quando a aplicação da Matriz SWOT. Assim têm-se os Projetos estratégicos como iniciativas de grande impacto e efeito duradouro, como prazos de início e término, empreendidos através de gestão individualizada (gestão por projetos), visando alcançar ou manter as condições elementares para o alcance dos Objetivos Estratégicos. (CASTRO, 2010, ZIMMERMAN, 2014). Essa vinculação, materializadas através da atribuição de indicadores de impacto.

5.3.2 Indicadores e Metas

O indicador é uma medida de natureza quantitativa ou qualitativa que explicita determinado aspecto de dada realidade, possibilitando dessa forma a captura de informações relevantes sobre a evolução dos fatores que compõem o objeto da observação do ponto de vista operacional. Dentre diversas tipologias de indicadores, eficiência (relativo à aplicação dos meios e recursos), eficácia (cumprimento das metas) e efetividade (efeitos das ações empreendidas) podem ser consideradas as mais relevantes. (JANUZZI, 2002, FERREIRA, CASSIOLATO & GONZALES, 2009; ZIMMERMAN, 2014).

A utilização conjunta de indicadores dessa natureza possibilita o equilíbrio na avaliação para além dos aspectos meramente operacionais. Os indicadores podem ser classificados em dois grupos segundo as propriedades, conforme (Quadro 6).

Quadro 6 - Propriedades - Índices

GRUPO – I: PROPRIEDADES ESSENCIAIS	
TIPO	DESCRIÇÃO
Utilidade	Deve suportar decisões, sejam no nível operacional, tático ou estratégico. Os indicadores devem, portanto, basear-se nas necessidades dos tomadores de decisão;
Validade	Capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar. Um indicador deve ser significativo ao que está sendo medido e manter essa significância ao longo do tempo;
Confiabilidade	Indicadores devem ter origem em fontes confiáveis, que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação. Nesse sentido, o conjunto de ferramentas de Gestão que compõem o MACS, ao possibilitar a coleta, categorização, tratamento, armazenamento e recuperação dos dados, confere alto grau de confiabilidade aos indicadores.
Disponibilidade	Os dados básicos para seu cômputo devem ser de fácil obtenção e nesse sentido o MACS também cumpre esse papel.
GRUPO II - PROPRIEDADES COMPLEMENTARES	
TIPO	DESCRIÇÃO
Simplicidade	Indicadores devem ser de fácil obtenção, construção, manutenção, comunicação e entendimento pelo público em geral, interno ou externo.
Clareza	Geralmente um indicador é definido como uma divisão entre duas variáveis básicas. Sendo formado, portanto, por um numerador e um denominador, ambos compostos por dados de fácil obtenção. Eventualmente, porém, ele pode ser complexo na sua fórmula, envolvendo muitas variáveis. Em todo caso, porém, é imprescindível que seja claro, atenda à necessidade do decisor e que esteja adequadamente documentado (descrito).
Sensibilidade	Capacidade que um indicador possui de refletir tempestivamente as mudanças decorrentes das intervenções realizadas (Fonte: MACS).
Economicidade	Capacidade do indicador de ser obtido a custos módicos; a relação entre os custos de obtenção e os benefícios advindos deve ser favorável; (Fonte: MACS).
Estabilidade:	Capacidade de estabelecimento de séries históricas estáveis que permitam monitoramentos e comparações das variáveis de interesse, com mínima interferência causada por outras variáveis; (Fonte: MACS).
Mensurabilidade:	Capacidade de alcance e mensuração quando necessário, na sua versão mais atual, com maior precisão possível e sem ambiguidade. (Fonte: MACS).

Fonte: ZIMMERMAN (2014)

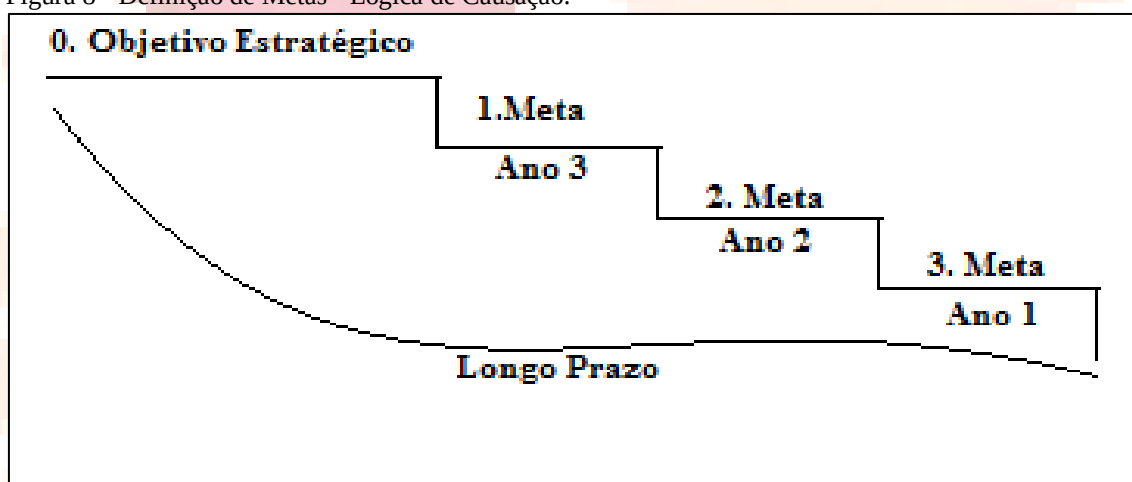
Zimmerman (2014) também sugere fazer as seguintes perguntas, ao analisar as dimensões antes citadas:

1. O indicador é útil para a tomada de decisão? (Utilidade);
2. O indicador mede realmente o que pretendemos medir? (Validade);

3. É possível coletar dados para alimentar o indicador? (Disponibilidade);
4. Os dados para alimentar os indicadores são confiáveis? (Confiabilidade)

No tocante as metas, ao se definir metas de desempenho necessários ao cumprimento dos objetivos estratégicos e consequentemente, da estratégia, é a definição de metas de curto, médio e longo prazos para esses objetivos. A meta é a quantificação do desempenho desejado a ser medido. Cada uma das ações dentro de um Plano possui maturação diferente. Portanto o resultado final do esforço conjunto não ocorre de uma só vez. Assim é fundamental a definição das metas de longo prazo e em seguida as de médio e curto prazo, A lógica de causação é: o longo prazo determina o curto prazo; o curto prazo é uma imposição do que se quer em longo prazo (COSTA, 2006) (Figura 8)

Figura 8 - Definição de Metas - Lógica de Causação.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A estrutura dos indicadores deve conter os seguintes elementos: título, descrição, fórmula de cálculo, polaridade, fonte de dados, responsável e a linha base da proposta, uma vez que em toda proposta de metas é necessário sejam apurados valores iniciais. (ZIMMERMAN, 2014).

5.3.3 Alocação de Recursos

Para Zimmerman (2014) nesta etapa ocorre a alocação estratégica de recursos com as seguintes finalidades:

- Dimensionar os recursos disponíveis (fontes diversas) para a implantação do Plano Estratégico;

- Alocar os recursos considerando todos os tipos de fontes (orçamentárias, não orçamentárias, parceiras, etc.) e as necessidades de investimentos e custeio operacional.

- Orientar/compatibilizar a aplicação correta dos recursos às necessidades estratégicas levantadas.

- Considerar as restrições institucionais e legais para orientação dos recursos.

- Garantir o orçamento para os projetos estratégicos institucionais e de negócios.

Para Thompson e Strickland (2004, *apud* Zimmerman, 2014), convém observar alguns princípios que contribuem para o sucesso do plano estratégico, tais como:

- Desenvolver e garantir orçamento para ações críticas visando ao bom desempenho estratégico.

- Estabelecimento de políticas e procedimento adequados às estratégias. A capacitação. A documentação ou a criação de Manuais de Procedimentos Operacionais com acesso físico e on-line seriam boas providências, na perspectiva da Gestão do Conhecimento (Projetos, Competências, Processos). A capacitação e qualificação do quadro de associados envolvidos mais diretamente nas rotinas de controle e execução das rotinas devem estar contempladas nos planejamentos e constantemente avaliadas (SENGE, 2013). Desta forma teremos:

- a) Instituição da melhoria contínua nos processos.

- b) Instituição de um modelo de recompensas e incentivos.

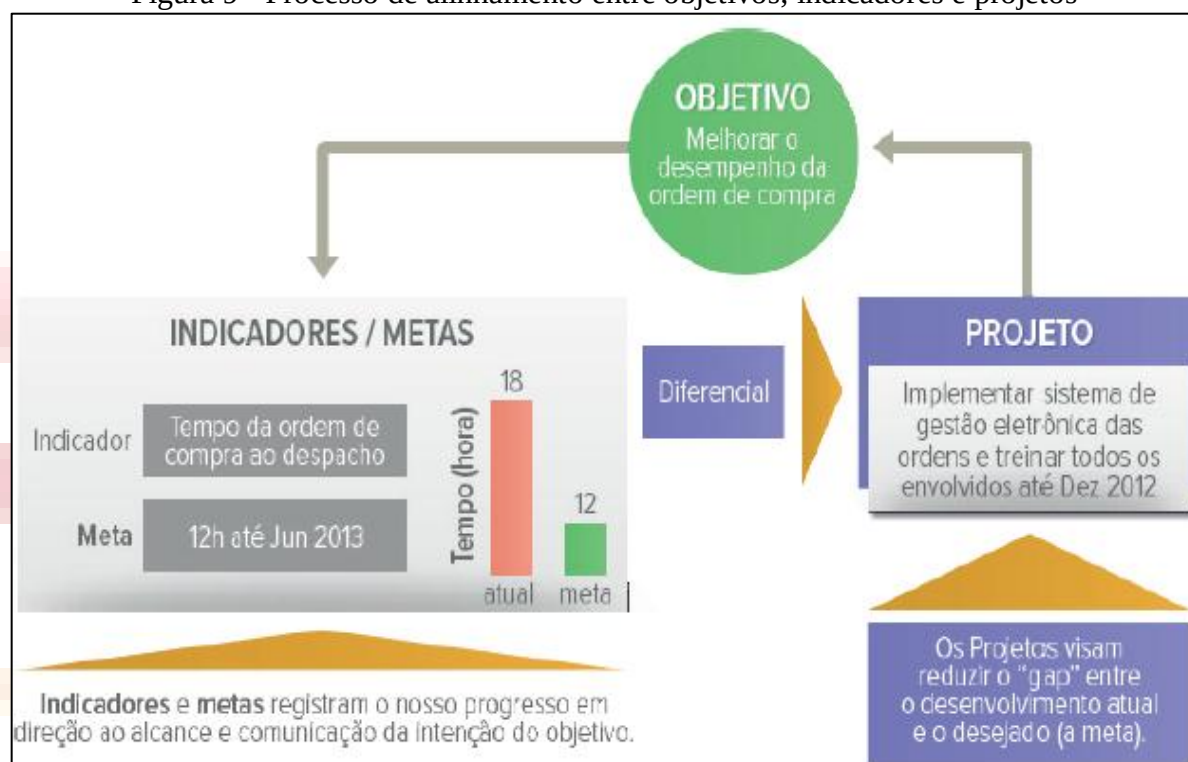
- c) Combinação entre a estrutura da organização com a estratégia. Nesse sentido o Organograma também se apresenta com instrumento de apoio, dando sua contribuição à racionalização aos procedimentos operacionais e a utilização dos recursos;

- d) Determinação da estrutura de gestão do plano – grau de autoridade e independência a serem atribuídas a cada setor.

Como dito antes, a implantação de um projeto decorre da necessidade de diminuição da distância entre uma situação atual da organização e uma situação pretendida, definida pelo Objetivo Estratégico. Segundo a definição do PMBOK (2017, p.40), Sexta Edição: "*Projeto é um esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único*". Nesse sentido, Zimmerman (2014) refere-se aos resultados exclusivos no sentido de que se trata de "*um resultado necessário àquela ocasião*". (ZIMMERMAN, 2014, p. 22).

A Figura 9, demonstra o alinhamento entre Objetivos, indicadores e Projetos.

Figura 9 - Processo de alinhamento entre objetivos, indicadores e projetos



Fonte: ZIMMERMAN (2014)

Essa distância, também conhecida como "Gap" é mensurada geralmente por meio de indicadores. Desta forma para cada Objetivo Estratégico devem ser definidos índices, os quais serão considerados como "Metas" a serem alcançadas em determinado prazo.

6. O ORGANOGRAMA

Dentre as contribuições que o *MACS* se propõe a realizar, consta a de ser uma ferramenta voltada para a organização de esforços visando à transformação de determinadas das realidades vivenciadas nas comunidades, atendendo às demandas dos usuários para que tal objetivo seja alcançado.

Calcados na socialização de saberes e formas de relação com a natureza, permeando a multidimensionalidade territorial, esses processos, em contextos de uso do *MACS*, permitem compreender as comunidades, os agricultores familiares, sua *prole* e associação quilombola como um único *corpus administrativo* cujos objetivos convergem para a construção de um ambiente rural produtivo e diversificado.

Assim o Modelo de Organograma que compõe o *MACS* foi construído na perspectiva de se constituir em ferramenta de gestão continuada; em ferramenta auxiliar a tarefa de organização administrativa, política e social a cargo da associação, buscando incorporar, de um lado, as práticas de gestão quilombola e, ao mesmo tempo, se colocando, na outra ponta, em posição para atender às necessidades oriundas da relação com o sistema capitalista – uma vez que não há ainda uma alternativa prática no tempo histórico presente - no que concerne a administração da estrutura responsável pela realização das operações econômico-financeiras e patrimoniais de organizações sociais cujos associados exercem atividade socioeconômica vinculada à agricultura familiar.

Ele busca atender a contento à necessidade de estruturação e categorização dos assuntos, organizados em câmaras setoriais, como a finalidade de não só estimular a participação de todas as comunidades quilombolas, na perspectiva da autogestão – um processo coletivo muito importante para o autocontrole e auto-organização interna dos povos - como também racionalizar o processo de organização das informações estratégicas colhidas nas discussões ocorridas quando do processo de *Planejamento Estratégico Participativo* conforme antes mencionado.

Nesse sentido ele, se adotado de forma coletiva, em Rede, pode unificar os esforços presentes nas mais de 3.500 comunidades quilombolas no Brasil, do ponto de vista das ações de natureza econômica, política, cultural, social, ambiental e ecológica com o assessoramento das instituições que promovem educação, ciência e tecnologia e demais Stakeholders interessados no desenvolvimento territorial quilombola (SILVA, 2018).

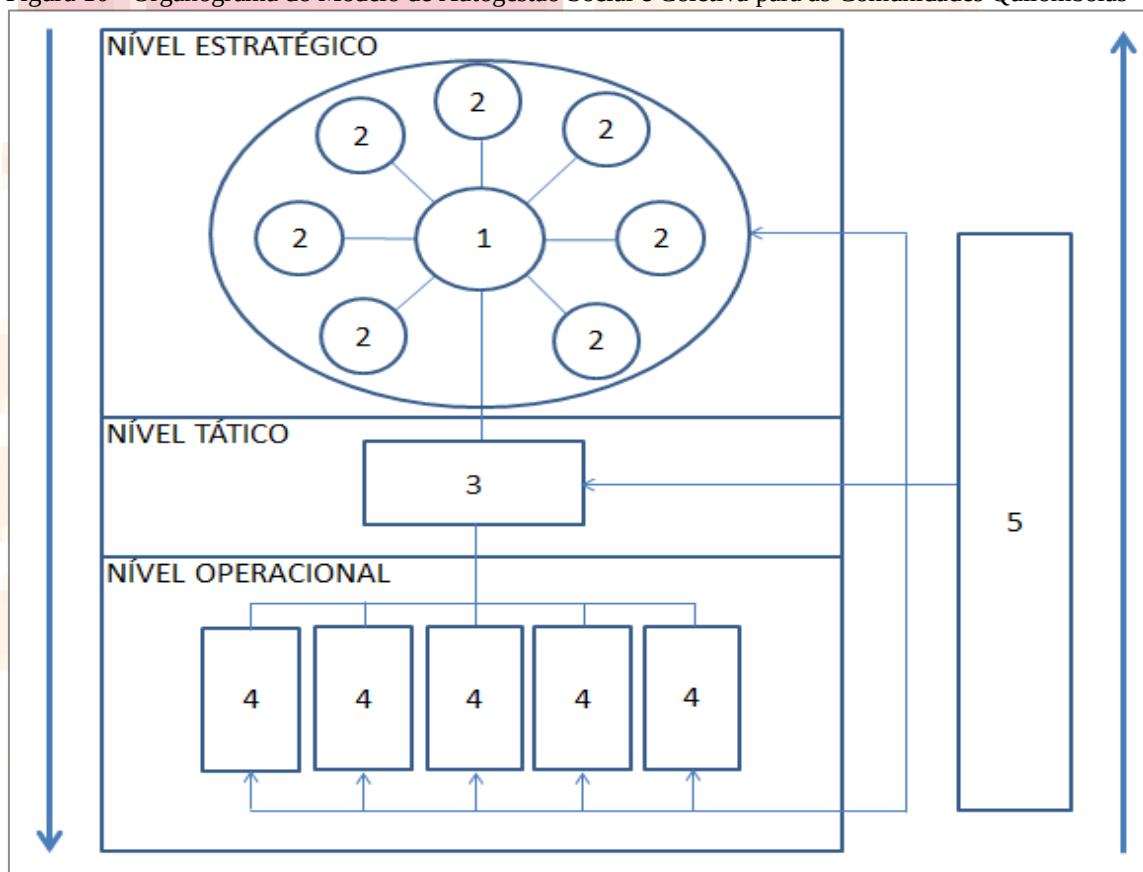
Desta forma criam-se condições para inserção de educação, ciência e tecnologia nos territórios sem perder de vistas as características culturais da população quilombola,

respeitando suas cosmografias e formas de apropriação territorial, bem como respeitando os cânones científicos preconizados pelas Ciências Sociais – em particular a Antropologia, a Sociologia e a Economia – e das Ciências Naturais e Agrárias – em especial, à Ecologia, Etnoecologia e Agroecologia – que recomendam as boas práticas através de suas pesquisas, conceitos e saberes acumulados.

Com isso, espera-se que todos os requisitos e recomendações técnicas e científicas, bem como éticas, possam ser atendidos e melhor sirvam aos interesses das comunidades quilombolas.

Na Figura 10, apresenta-se o organograma referido.

Figura 10 - Organograma do Modelo de Autogestão Social e Coletiva para as Comunidades Quilombolas



Fonte: Elaborado por Lauro Silva (2018).

Desta forma o organograma está composto por cinco Unidades Estratégicas de Gestão (UEG), assim dispostas:

- UEG01: Conselho Gestor, composto pelas lideranças de cada comunidade, conforme previsto no estatuto e regimento interno da associação.
os caciques de cada aldeia;

- UEG02: Câmaras Setoriais, que constituem em espaços de discussão da população, com a participação das lideranças quilombola ligadas à temática-objeto da câmara. Do ponto vista teórico, é recomendável que essas lideranças atuem na condição de facilitadores do processo de discussão. Para tanto, elas devem ser auxiliadas por docentes, estudiosos e pesquisadores cuja ciência tenha afinidade com a temática, como nos referimos anteriormente (os cânones das distintas ciências envolvidas). Nesse sentido poderão ser criadas câmaras setoriais par discussão de temas como:

- a) Agroecologia, Manejo e Gestão (Hídricos/Florestas; Solo/SAF);
- b) Atividades Econômicas de Produção e Comercialização
- c) Saúde/Saneamento Básicos Comunitários
- d) Educação, Ciência e Tecnologias.
- e) Cultura, Lazer e Esportes
- f) Gestão Social e Políticas Públicas quilombola
- g) Ocupação Territorial, Vigilância e Monitoramento Socioambiental.
- h) Outros

- UEG03: Administração Geral. Tem a finalidade de executar o planejamento estratégico e administrar a estrutura que está sob sua responsabilidade, que, no organograma, vem logo a seguir. Do ponto de vista cultural, o MACS absorve a necessidade de se ter mais de um Administrador Geral, se isso for o caso, uma vez que as ações estratégicas devem ser levadas a efeito a partir da execução de projetos estratégicos, conforme antes mencionado. Assim, cada gestor (se existir mais de um) pode atuar como um gerente de projeto.

-UEG04: Estrutura organizacional - Áreas de execução de tarefas administrativas e de controle, tais como: contabilidade, patrimônio, operações econômico-financeiras, logística, estoque, distribuição, dentre outros. Caracteriza-se como espaço de relação com o sistema capitalista e entornos ativos com a população quilombola.

-UEG05: Espaço de atuação da instituição de ensino que se firmará parceria. Ela poderá prestar assessoramentos técnicos, científicos e educacionais à Gestão da Associação quilombola.

Observa-se que o assessoramento de uma instituição de educação, ciência e tecnologia, em todas as fases do processo de gestão atinente a cada UEG, se constitui em elemento-chave para o funcionamento a contento da metodologia de gestão, diante da necessidade de se assegurar ao povo quilombola a decisão e o controle sobre o direcionamento da aplicação dos

recursos que necessariamente circularão por dentro da Associação quilombola, uma vez que as dificuldades vivenciadas bem como as reivindicações apresentadas pelos associados demonstram a importância e a necessidade de capacitação e qualificação desses atores.

Assim, a instituição educacional, além de possuir profissionais graduados e pós-graduados, possui estrutura bastante ao processo de sustentação da implantação do programa metodológico, através das ações de ensino, pesquisa e extensão.

Esta sustentação dar-se-á a partir da formação profissional e tecnológica de discentes quilombolas e servidores públicos dos órgãos que prestam serviços às comunidades, através de seus respectivos programas de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão; trabalhos de conclusão de cursos de seus discentes (quilombolas e não quilombolas), dissertações e teses, trabalho voluntário, estágios obrigatórios e não obrigatórios de discentes e atuação profissional de egressos da instituição; de incubadoras de profissionais, vinculadas à instituição; outras instituições educacionais e/ou profissionais que poderão inserir-se, necessariamente através Termo de Convênios ou Parcerias firmadas ou outros mecanismos previstos em legislação, com a Instituição de Ensino Assessora através de projetos de intervenção.

Nesse sentido, a Instituição de Ensino que assiste às comunidades também poderá apoiar os processos de implantação de cursos de formação em todos os seus aspectos (PPP, PPC, matrizes curriculares entre outros das escolas existentes no território); assim como a educação e formação dos discentes que estariam envolvidos nas tarefas de assessoria administrativa-empresarial e nas expertises necessárias à execução de operações econômico-financeiras, decorrentes de operações de compra e venda de produtos e serviços oriundos da atividade agrícola e suas multifuncionalidades – como o extrativismo, o turismo, o artesanato e a prestação de serviços ambientais, (Sá, Kanashiro & Lemos, 2008), além da gestão dos repasses de recursos oriundos de políticas públicas sociais e produtivas.

Resta evidenciada a necessidade de revisão do Estatuto e Regimento Interno da associação, no sentido de se incorporar, formalmente, a estruturação tal qual aqui se descreve.

Da mesma forma, no que concerne ao espaço de atuação das instituições que atuam no campo da educação, ciência e tecnologia, embora sejam aqui mencionadas e descrito os espaços de atuação intraorganicidade dos EES, Silva (2018) apresenta um esquema teórico de incubação de EES que pode ser observado por aquelas instituições, adaptado de Leca, Gond & Cruz (2014), em harmonia com o MACS.

7. O SIGQUILOMBO (SIGQ)

Nesta seção faz-se breve apresentação do software SIGQUILOMBOLA (SIGQ). A descrição detalhada das formas de utilização da ferramenta encontra-se no seu Manual de Uso.

A complexidade e a amplitude dos processos de gestão social que são evidenciadas através dos trabalhos de Cançado (2011), Favaretto (2010), Bonnal, Cazella & Delgado (2012), Rodrigues (2015) demonstram a necessidade de elaboração de ferramentas de gestão que também atendam às complexidades observadas naqueles estudos no que se refere a gestão social.

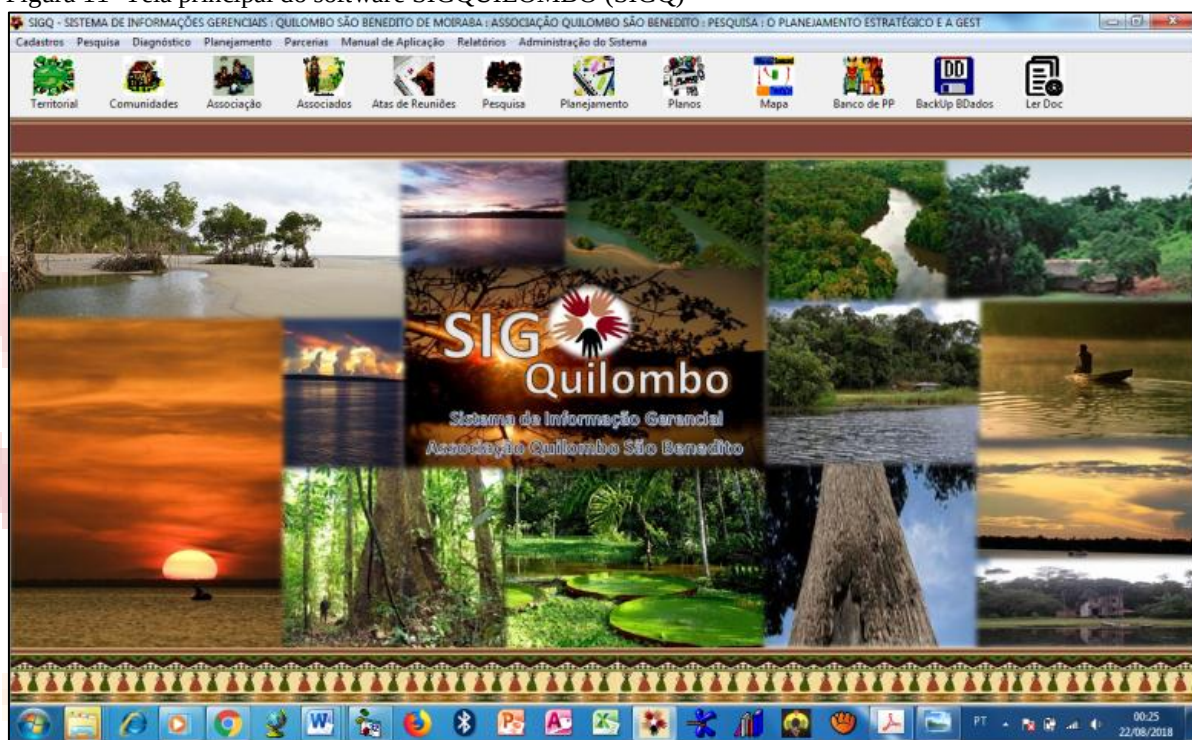
Os Sistemas de Informações Gerenciais, elaborados para atendimento dos EES vinculados à agricultura familiar podem atender à essa demanda, como demonstram os trabalhos científicos de Almeida (2016), Silva (2017) e Smith (2016), os quais evidenciaram a importância do uso da Tecnologia da Informação nos processos de Gestão econômica, financeira e social dos EES, destacando tipos de modelagens e os respectivos usos dessas tecnologias de acordo com a finalidade que se pretende alcançar.

Nesse sentido, uma das preocupações que surge quando se discute gestão social com base em um modelo de gestão a partir do método Balanced Scorecard, é a necessidade de um SIG que proporcione o tratamento, a análise, a categorização, o armazenamento e a recuperação de dados e informações levantados no planejamento estratégico – foco deste Manual - a respectiva elaboração de planos e projetos com indicadores de desempenho e sustentabilidade e que possibilite o acompanhamento, controle e avaliação dos projetos inclusive quanto aos aspectos de eficiência, eficácia e impactos das ações empreendidas, para que se possa realizar a análise balanceada desses indicadores, conforme antes abordado.

Portanto, o SIGQ se constitui em gerenciador de banco de dados e instrumento auxiliar às demais ferramentas que compõem o MACS, ao possibilitar o armazenamento, a estruturação, a sistematização e a recuperação de dados e informações que emergirem do processo de planejamento (KAPLAN & NORTON, 1997, 2001, 2005; BRISOLARA, 2008; IGNÁCIO & SOUZA, 2008; WAKULICZ, 2016, p. 19; RUTKOWSKI, 2016).

O Software SIGQ (Figura 11) foi desenvolvido em linguagem Microsoft Visual Basic, para uso por parte das associações quilombolas, na perspectiva auxiliar a Gestão daquelas organizações associativas frente às complexidades inerentes à atividade rural e as comunidades que compõem o território, em seus aspectos econômicos, sociais, políticos, culturais, ambientais e ecológicos.

Figura 11- Tela principal do software SIGQUILOMBO (SIGQ)



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Ele contribui para a organização, planejamento, controle e avaliação das ações empreendidas, planejadas de forma participativa para fazer frente os desafios e favoráveis à organização social e territorial das comunidades, contribuindo para a implantação e resiliência dos Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) presentes nos territórios e aos novos que surgirem.

Além dessas necessidades, existem outras que um Sistema de Informações Gerenciais (SILVA, 2017) voltado para a Gestão Social no território quilombola, aliadas às anteriores, deve atender que é a gestão das relações institucionais entre a associação e organizações que têm interesse no desenvolvimento territorial quilombola, dentre elas, a de se constitui em instrumento de apoio à inserção da educação, ciência e tecnologia nos territórios quilombolas, ao através da Economia Solidária (SILVA, 2018).

Como o SIGQ é um software gerenciador de Banco de Dados, esse apoio se dá pela disponibilização de dados já tratados (categorizados e interpretados), disponíveis para a troca de informações, os quais podem oferecer subsídios à intervenções interdisciplinares, transdisciplinares e as abordagens transversais através de ações de ensino, pesquisa e extensão e incubação universitária no território (LECHAT, 2001; SINGER, 2009; GAIGER, 2013; LECA, GOND & CRUZ, 2014). Essas informações estarão disponibilizadas ou podem ser armazenadas em contextos de pesquisa-ação, por exemplo, e

servir de base a estudos científicos exploratórios, descritivos, explicativos, em abordagens qualitativas e/ou quantitativas, assim como fontes de dados para futuros trabalhos científicos no território. No desenvolvimento do SIGQ, a unidade produtiva familiar, o EES e as comunidades que compõem o território foram concebidos como unidades organizacionais que se complementam.

Desta forma o sistema de armazenamento em banco de dados que o SIGQUILOMBO (SIGQ) carrega em si permite também o apoio aos trabalhos de graduação e pós-graduação de discentes quilombolas dos territórios, inseridos pela política de quotas nas mais diversas instituições de ensino, facilitando não somente a iniciação científica quanto os trabalhos de conclusão de cursos, teses de mestrados e doutorados de trabalhos científicos voltados para o território (pesquisadores quilombolas ou não), desta forma também oferecendo dados, elementos e subsídios aos programas universitários e seus respectivos grupos de pesquisa.

Em suma, o software referido possibilita o armazenamento, a estruturação, a sistematização e a recuperação de dados e informações que emergirem do processo de planejamento e suas respectivas atualizações, além da gestão dos objetivos e metas traçados, contribuindo para a organização, planejamento, controle, acompanhamento e avaliação do resultado das ações executadas frente aos desafios e possibilidades levantados, criando-se condições favoráveis à gestão política, econômica e social do território.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Alguns obstáculos poderão surgir no decorrer da aplicação da metodologia:

- a. Pouca experiência dos diretores da associação, em realizar planejamento formal, com metodologia, ferramentas e recursos tecnológicos necessários. Tal dificuldade pode residir no fato de que a associação não dispôr de estrutura própria. Nesse caso uma de primeiras providencias já em resposta à essa constatação é a busca de apoio para superação dessa dificuldade, para que no processo de execução do planejamento se disponha de estrutura mínima necessária.
- b. Embora se identifique um sentimento de pertença a uma associação quilombola entre os entrevistados (com reconhecimento da ancestralidade e suas ramificações Sociohistórica provindas dos negros, indígenas e brancos) podem ocorrer algumas recusas em realizar a entrevistas diante das dúvidas sobre o significado de ser quilombola e pertencer a um território quilombola. Outras pessoas podem manifestar a não identificação.
- c. Podem ocorrer manifestações de desconfiança quanto a presença estranha no território, diante das experiências frustrantes relativas ao exercício de busca de acesso às políticas públicas sociais disponíveis. Neste caso, quando do primeiro contato com a diretoria da associação, já solicitar o apoio de cada diretor no sentido deles acompanharem o pesquisador nos primeiros contatos.
- d. Manifestações de descrenças diante de insucesso nas experiências de economia solidária, as quais redundaram em prejuízos aos que acreditaram na possibilidade de transformação de suas realidades através do associativismo. É importante ressaltar que não se está trazendo soluções prontas para a comunidade, mas sim, em conjunto com ela, pretende-se levantar suas necessidades a fim de se buscar, a partir dos dados concretos, a efetivação de políticas publicas voltadas para as comunidades quilombolas que se tem direito.

Importante lembrar que a organização dos instrumentos de coleta de dados está de acordo com as estruturação e categorização das variáveis envolvidas, relacionadas aos objetivos da pesquisa o que facilita bastante o processo de coleta de dados, que, realizado em dois momentos, de forma combinada, em horário que os entrevistados estejam dispostos, é possível a aplicação em tempo ideal para permitir a reflexão de cada questão por parte dos entrevistados. As experiências de aplicação dos instrumentos Diagnóstico Socioeconômico e

Caracterização da Atividade Rural duraram, em média, 04h30minhs. Essa possível e aparente elasticidade decorre do impacto observado quando da aplicação das ferramentas ao entrevistado. Nesse aspecto, ouviu-se o seguinte depoimento:

“[...] eu ainda não havia feito uma reflexão sobre a importância de se plantar, do trabalho agrícola. Também não havia pensado sobre a valorização da paisagem, da comunidade, da natureza. Foi muito bom participar desta pesquisa.” (Agricultora familiar, mãe, servidora pública).

Observou-se esse impacto em outros entrevistados, razão pela qual entende-se ser necessário um treinamento e preparo do aplicador da ferramenta. Recomenda-se que sejam discentes do ensino superior, que não pertençam à comunidade.

Assim, através do planejamento estratégico, participativo, e possível conhecer, a partir das percepção dos entrevistados, quanto aos aspectos econômicos, sociais, políticos, culturais, ambientais e ecológicos do ponto de do ponto de vista da reprodução de suas vidas, quais perspectivas existem de implantação de empreendimentos Econômicos Solidários no Quilombo a partir da atividade agrícola.

É importante estimular a participação de todos os familiares em torno do processo de levantamento das informações, de forma que os demais membros do grupo familiar se reuniam em torno do entrevistador e da matriarca ou do patriarca e participem ativamente da apresentação das respostas às questões apresentadas, reflexionando as conclusões a que geralmente emergem desse processo.

Sempre é bom conferir ao final qual é a expectativa dos entrevistados quanto aos resultados do trabalho de pesquisa, para se colher algum subsídio a mais visando à compreensão da problemática apresentada pelo grupo familiar entrevistado.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, AWB. **Quilombos e as novas etnias**: UEA Edições, 2011. Disponível em: <http://novacartografiasocial.com/?wpdmact=process&did=MTg3LmhvdGxpbms>. Acesso em: 31. mai 2016.

BACKES M.T.S., BACKES D.S., DRAGO L.C., KOERICH MS, ERDMANN A.L. **Do antropocentrismo ao ecologicentrismo: formação para o cuidado ecológico na saúde**. Ver. Gaúcha Enferm. 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. Secretaria do Desenvolvimento Territorial. (2005). **Referências para a gestão social de territórios rurais**. Brasília: SDT/MDA. (Documentos Institucionais 3). Disponível em: http://portalsiget.net/ArchivosSIGET/herramientas/Archivos/352017_3DOCINSTSDTDTMG TGEN.pdf. Acesso em 19. Ago 2018.

BRISOLARA, C. J. **Balanced Scorecard em uma propriedade pecuária**. Disponível em: < <http://www.sober.org.br/palestra/9/967.pdf>>. Acesso: 21. Dez 2016.

CANÇADO, A. R. **Fundamentos Teóricos da Gestão Social**. 2011. Disponível: < <http://gestaosocial.paginas.ufsc.br/files/2011/12/Airton-Can%C3%A7ado-Fundamentos-Te%C3%B3ricos-da-Gest%C3%A3o-Social-TeseAdmUFLA2011.pdf>>. Acesso em 31 ago. 2018.

CASTRO, R. G. **Planejamento e Gestão Estratégicos aplicados**. Brasília-DF, 2010. Disponível em: http://lms.ead1.com.br/webfolio/Mod4807/planejamento_e_gestao_estrategicos_v4.pdf. Acesso: 25. Fev 2017.

COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2000

COSTA, G. da S. **Desenvolvimento rural sustentável com base no paradigma da agroecologia: Um estudo sobre a região das ilhas de Cametá, Pará-Brasil**. Dissertação do Mestrado Internacional em Planejamento do Desenvolvimento-PLADES do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos-NAEA/UFPa. Belém, 2003

COSTA, G. da S. **A alta modernidade e a revolução socioambiental: Indivíduo e coletividade na reprodução sociometabólica do desenvolvimento e da sustentabilidade na Amazônia**. Belém, tese de doutorado, NAEA, 2009.

COSTA, G. da S. **Agroecossistemas Camponeses - Indicadores de Desenvolvimento e Sustentabilidade - Estuário Amazônico – Brasil**. Segundo Relatório de Pesquisa do Programa NADESA – ICSA/UFPa. Belém, 2018.

COSTA, E. C. C. M.; MIRANDA, L.C. **O Balanced Scorecard Como Uma Ferramenta de Gestão Estratégica: Estudo de Caso**. Disponível em: < <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Awbe7B->

Sy8oJ:<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/2666/2666+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso: 12. Mar 2017.

DIAS, C. A. **Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas**. Inf. soc. 2000; 10 (2): 1-12.

GOMES, A. C.; RAMOS, A. S. M. **Grupos Focais Desenvolvidos Em Cursos De Administração: Um Estudo Com Universidades Brasileiras**, 2014. Disponível em <<http://www.ccsa.ufrn.br/ojs/index.php?journal=interface&page=article&op=view&path%5B%5D=493&path%5B%5D=535>>. Acesso em 12 mar. 2017.

DOWBOR, L. **Governabilidade e descentralização**. Disponível: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/viewFile/746/592>

DOWBOR 1994>. Acesso: 12 Mar. 2017.

ESCOBAR, ARTURO. **O lugar da Natureza e a Natureza do Lugar: Globalização ou Pós-Desenvolvimento?** 2005. Disponível em: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/sur-sur/20100624102140/8_Escobar.pdf>. Acesso em 23. Dez 2016.

FALEIROS, V. P. **Metodologia do Diagnóstico Social**. Brasília (DF): Coordenada, 1978.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo**. Texto para discussão. Brasília: IPEA, 2009.

FRANÇA et al. **Guia de Economia Solidária – ou porque não organizar cooperativas para populações carentes**. Niterói-RJ: EdUFF, 2008.

FRANÇA FILHO, G. C. **A problemática da economia solidária: um novo modo de gestão pública?** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v2n1/v2n1a04.pdf>. Acesso em: 06 set. 2018.

FREITAS, M. T. A. **A abordagem sócio-histórica como orientadora da pesquisa qualitativa**. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742002000200002>. Acesso em: 23. Mar 2017.

GAIGER, L. I. **Economia Solidária diante do Modo de Produção Capitalista**. Caderno CRH, Salvador, n. 39, p. 181-211, jul./dez. 2003. Disponível em: <http://www.cadernocrh.ufba.br/include/getdoc.php?id=967&article=171&mode=pdf>. Acesso em: 08. mai 2015.

GAIGER, L. I. **L'espérance économie solidaire Expériences L'économie solidaire au Brésil: l'exemple du sud**. Revue du M.A.U.S.S. Paris, n. 21, p. 80-96. 2003b. Disponível em: <https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2003-1-page-80.htm>. Acesso em 01. Jul 2016.

GAIGER, LI. **A Economia Solidária e o Projeto de Outra Mundialização**. DADOS – Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, Vol. 47, no 4, 2004, pp. 799 a 834. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/dados/v47n4/a06v47n4.pdf>. Acesso em: 01. Jul 2016.

GAIGER, LI. **A economia solidária e o valor das relações sociais vinculantes**. Revista Katálysis, v. 11, n. 1, p. 11-19, jan./jun. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rk/v11n1/02.pdf>. Acesso em 28. mai 2016.

GAIGER, L. I. **Empreendimento Econômico Solidário**. In: CATTANI, Antonio et al. (Orgs.). Dicionário Internacional da Outra Economia. Coimbra: Almedina, 2009. Disponível em: <http://www.jornaldomauss.org/periodico/wp-content/uploads/2009/06/dicionario-internacional-da-outra-economia.pdf>. Acesso em: 29. Mai. 2016.

GAIGER, L. I. **Por um olhar inverso-prismas e questões de pesquisa sobre a economia solidária**. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/se/v27n2/a06v27n2.pdf>. Acesso em 14 set.2016.

GAIGER, L. I. **Conhecer Globalmente: um desafio inadiável dos estudos sobre Economia Solidária**. *Otra Economia*, vol. 8, n. 14, enero-junio, 2014. Disponível em <http://base.socioeco.org/docs/7461-24303-1-pb.pdf>. Acesso 20. set 2015.

GAIGER, L. I. **O Mapeamento Nacional e o conhecimento da Economia Solidária**. Disponível em <http://sies.ecosol.org.br/images/resultado/abetgaiger.pdf>. Acesso em 30. Set.2015.

GARAVELLO, M.; SILVA, M.; SANTOS, K. **Artesanía com fibras de banana em la perspectiva de la Multifuncionalidade em comunidades quilombolas**. Disponível em: <http://saudepublica.bvs.br/pesquisa/resource/pt/lil-493047> .2008. Acesso em: 23. Mai 2016.

GAZOLA, D. J. **Planejamento Estratégico: uma proposta de elaboração para a Cooperativa da Agricultura Familiar – Cooperfamiliar**. 2014. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032015000100109>. Acesso em: 16. Fev 2017.

IGNÁCIO, M. C.; SOUZA, E. M. S. **Gestão Estratégica aplicada ao Cooperativismo Solidário: Uma alternative de fortalecimento para os agricultores familiares**. 2008. Disponível em: < <http://www.sober.org.br/palestra/9/885.pdf>>. Acesso: 12. Mar 2017.

JANUZZI, P. M. **Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil**. Disponível em: < http://camara.fecam.org.br/uploads/28/arquivos/4054_JANUZZI_P_Construcao_Indicadores_Sociais.pdf>. Acesso em 09 mar 2017.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **Organização Orientada para a Estratégia: Como as empresas que adotam o BALANCED SCORECARD prosperam no novo ambiente de negócios**. Tradução de Afonso Celso Cunha. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas.** Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: 2006.

LECA, B.; GOND, J. P.; CRUZ, L. B. **Building ‘Critical Performativity Engines’ for deprived communities: The construction of popular cooperative incubators in Brazil.** 2014. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1350508414534647>. Acesso: 25 fev 2017.

LECHAT, NMP. **As Raízes Históricas da Economia Solidária e seu aparecimento no Brasil** In: Economia Solidária Volume 1. 2001. Disponível em: www.uff.br/incubadoraecosol/docs/ecosolv1.pdf. Acesso em: 07. Jul 2016.

LEITE, I. B. **Os Quilombos No Brasil: questões conceituais e normativas.** Etnográfica, Vol. IV (2), 2000, pp. 333-354. Disponível em: http://ceas.iscte.pt/etnografica/docs/vol_04/N2/Vol_iv_N2_333-354.pdf. Acesso: 02 set. 2016.

LEITE, I. B. **O projeto político quilombola: Desafios, conquistas e impasses atuais.** Estudos Feministas, ISSN 0104-026X, Florianópolis, Brasil. 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/S0104-026X2008000300015>. Acesso em: 02 set. 2016.

LITTLE, P. E. **Territórios sociais e Povos Tradicionais no Brasil: por uma Antropologia da Territorialidade.** 2002. Disponível em: http://www.direito.mppr.mp.br/arquivos/File/PaulLittle__1.pdf. Acesso em 01. Jul 2016.

LOURENZANI, W. L.; SOUZA FILHO, H. M.; BÀNKUTI, F. I. **Gestão da empresa rural – uma abordagem sistêmica.** 2011. Disponível em: <http://www.gepai.dep.ufscar.br/pdfs/1102012100_LourenzaniSouzaBankutipdf>. Acesso em 25. Fev 2017.

LOURENZANI, W. L.; QUEIROZ, T. R.; SOUZA FILHO, H.M. **Scorecard sistêmico: modelo de gestão para empreendimentos rurais familiares.** 2008. Disponível em: <<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/48445/2/11%20-%2007.334%20-%20123%20a%20136.pdf>>. Acesso: 13. Mar 2017.

LUGON, C. **A República Guarani.** 1ª Ed. Editora Expressão Popular: São Paulo, 2010.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento.** Trad. Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** 17ª Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2002.

OLIVEIRA et al. **A produção de novidades: como agricultores fazem para fazer diferente?** Disponível em: <http://www.ufrgs.br/pgdr/publicacoes/producaotextual/sergio-schneider/oliveira-daniela-gazolla-marcio-carvalho-c-x-schneider-s-a-producao-de-ovidades-como-os-agricultores-fazem-para-fazer-diferente-in-sergio-schneider-marcio-gazolla-org-os-atores-do-desenvolvimento-rural-perspectivas-teoricas-e-praticas-sociais-porto>. Acesso em: 12 Mar.2017.

OLIVEIRA, M. P.. **O Diagnóstico Institucional Participativo**. 2011. Disponível em: <http://institutofonte.org.br/sites/default/files/Oliveira%20MP_Diagnostico%20institucional%20participativo_artigo.pdf>. Acesso: 16. Dez 2016.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. Sexta edição: Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017, Serie: Guia PMBOK.

PORTO, Cláudio & BELFORT, Andréa. **Introdução ao Planejamento Estratégico Institucional. Apostila para o curso de Formação para a Carreira de Analista de Planejamento e Orçamento**. Brasília. ENAP, 2001. Disponível em <http://fjav.com.br/revista/Downloads/edicao08/Artigo_60_76.pdf> Acesso em 27 de janeiro de 2015.

PORTO, C. **Uma introdução ao Planejamento Estratégico**. IN: Macroplan – Prospectiva Estratégia e Gestão. 1998. Disponível em: <<http://macroplan.com.br/Documentos/ArtigoMacroplan2009101914195.pdf>>. Acesso: 09. Fev 2017.

RÊGO, L. S.; CASTRO, M.S. **Inclusão Produtiva e etnodesenvolvimento para as comunidades quilombolas**. IN: Quilombos do Brasil: Segurança Alimentar e Nutricional em Territórios Titulados. 2014. Disponível em: <http://aplicacoes.mds.gov.br/sagirms/ferramentas/docs/cadernos%20de%20estudos20.pdf>. Acesso em: 30.06.2016

2015. RODRIGUES. **Políticas públicas de desenvolvimento territorial quilombola**. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ceru/article/download/98765/97342>. Acesso: 17. Ago 2018

ROSSÉS, G. F. **Gestão Estratégica de Cooperativas**. Disponível em: <http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_cooperativismo/terceira_etapa/arte_gestao_estrateg_cooperativas.pdf>. Acesso em: 16. Fev 2017.

RUTKOWSKI, J. **Sustentabilidade de empreendimentos econômicos solidários: outro mundo, outra economia, outra engenharia**. Disponível em: <<http://sites.poli.usp.br/p/augusto.neiva/nesol/Publicacoes/V%20Encontro/Artigos/Tecnologia/TEC-05.pdf>>. Acesso em: 26. Dez 2016.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI**. In: BURSZTYN, M. Para Pensar o Desenvolvimento Sustentável. São Paulo: Brasiliense, 1993a. p. 29-56.

SANTOS, J. W. **A influência dos Stakeholders na estratégia: um estudo de caso em uma organização do terceiro setor**. Disponível em: <<http://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/5546/1/385074.pdf>>. Acesso em: 12. Mar 2017

SARDINHA et al. **Análise das condições de vida, segurança alimentar e nutricional e acesso a programas sociais em comunidades quilombolas tituladas**. IN: Quilombos do Brasil: Segurança Alimentar e Nutricional em Territórios Titulados. 2014. Disponível em: <http://aplicacoes.mds.gov.br/sagirms/ferramentas/docs/cadernos%20de%20estudos20.pdf>. Acesso em: 30.06.2016

SENGE P. M. **A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende.** Tradução: Gabriel Zide Neto. Rio de Janeiro – RJ: BestSeller, 2013.

SILVA, J. S. **Sistema de Informação Gerencial Econômica, Financeira e Social da Cooperativa Agroextrativista Resistência De Cametá – Sigcoop.** 159 f. Dissertação (Interdisciplinar). Instituto Federal do Pará, Campus Tucuruí. Castanhal. Pará. 321 p. 2017.

SILVA, L. S. R. **Gestão Social e Economia Solidária em Território Quilombola: uma abordagem para a autogestão.** 185 f. Dissertação (Interdisciplinar). Instituto Federal do Pará, Campus Tucuruí. Castanhal. Pará. 2018.

SINGER, P. **Políticas Públicas da Secretaria Nacional de Economia Solidária do Ministério do Trabalho e Emprego.** 2009. Disponível em: http://www.en.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/06_ES1Paul.pdf. Acesso em: 01. Jul 2016.

SOUZA FILHO, R.; GURGEL, C. **Gestão Democrática e Serviço Social: princípios e propostas para a intervenção crítica.** São Paulo: Cortez, 2016.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/pt-br.php>>. Acesso em: 16. Mar 2017.

TINOCO, S. T. J. **Conceituação de agricultura familiar: uma revisão bibliográfica.** 2008. Disponível em: < http://www.infobibos.com/Artigos/2008_4/AgricFamiliar/Index.htm>. Acesso em: 13. Mar 2017.

UECKER, G. L.; UECKER, A. D.; BRAUN, M. B. S. **Gestão dos pequenos empreendimentos rurais num ambiente competitivo global e de grandes estratégias.** Disponível: < <http://www.sober.org.br/palestra/2/429.pdf>>. Acesso: 18. Dez 2016.

VERDUM, R. **Terras e Territórios Quilombolas.** 2016. Disponível em: <http://www.inesc.org.br/biblioteca/textos/terras-e-territorios-quilombolas-no-ppa-2012-2015>. Acesso em 18 set. 2016.

WAGNER et al. **Operacionalização do diagnóstico agrossocioeconômico da unidade de produção agrícola. IN: Gestão e Planejamento de Unidades Agrícolas.** 2010. Disponível em: < <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/56458/000782690.pdf?sequence=1>>. Acesso em 13. Mai 2017.

WAKULICZ, G. J. **Sistemas de informações gerenciais.** Santa Maria : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, **Rede e-Tec Brasil**, 2016. Disponível em<http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_cooperativismo/quinta_etapa/arte_sistemas_informacoes_gerenciais.pdf>. Acesso em 25 jul.2017

ZIMMERMAN, F. **Gestão Estratégica com o uso do BSC.** Apostila. Brasília (DF): ENAP. 2014.

APÊNDICE II – MANUAL DE INSTRUÇÕES DO SOFTWARE SIGQUILOMBO (SIGQ)



MANUAL DO USUÁRIO

SIGQ
SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL PARA ASSOCIAÇÕES
QUILOMBOLAS
AUTOR: LAURO SÉRGIO RODEIGUES DA SILVA
VERSÃO 1.0

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pacote de Instalação do SIGQ	265
Figura 2 - Tela inicial de instalação do SIGQ, após o carregamento do arquivo setup	265
Figura 3 - Tela final de instalação do SIGQ.....	265
Figura 4 - Instruções Finais de instalação do SIGQ.....	266
Figura 5 - Tela inicial do SIGQ.....	266
Figura 6 - Mensagem de finalização de carga do sistema	267
Figura 7 - Tela Login de acesso	267
Figura 8 - Mensagem de resposta à tentativa de acesso ao sistema com sucesso	267
Figura 9 - Resposta do sistema quanto ao nome do território cujos dados serão acessados	268
Figura 10 - Resposta do sistema quando os dados relativos ao território não são carregados	269
Figura 11 - Resposta do sistema quanto ao nome da associação cujos dados serão acessados.....	269
Figura 12 - Resposta do sistema quando os dados relativos à associação não são carregados	270
Figura 13 - Resposta do sistema quanto ao nome da pesquisa cujos dados serão acessados.....	270
Figura 14 - Resposta do sistema quando os dados relativos à associação não são carregados	271
Figura 15 - Tela de Menus do SIGQ	272
Figura 16 – Teclas de atalhos para formulários específicos.....	275
Figura 17 - Principais comandos e status de adição e salvamento dos dados no SIGQ.....	275
Figura 18 – Adicionando um registro de Associado	276
Figura 19 – Cancelando o cadastro do registro em andamento.....	277
Figura 20 – Adicionando um registro de Associado	277
Figura 21 – Editando um registro no banco de dados	278
Figura 22 – Apagando um registro no banco de dados	279
Figura 23 – Atualizando os dados	280

Figura 24 – Associação: Acesso ao Submenu.....	280
Figura 25 – Associação: Cadastro - Partes constituintes.....	281
Figura 26 – Associação: Submenu - Acesso rápido	283
Figura 27 – Associados e dependentes: Acesso ao Submenu.	283
Figura 28 - Associados: Cadastro.....	
Figura 29 – Associados: Cadastro - Categoria do Associado	
Figura 30 – Associados e Dependentes: Cadastro de dependente.	286
Figura 31 – Associados e Dependentes: Cadastro – Acesso rápido	287
Figura 32 - Comunidades: Submenu – Acesso	287
Figura 33 - Comunidades: Cadastro.....	288
Figura 34 - Comunidades: Cadastro - Acesso Rápido	288
Figura 35- Diretores: Submenu - Acesso	289
Figura 36 - Diretores: Cadastro.....	289
Figura 37 - Diretorias: Submenu - Acesso	290
Figura 38 - Diretorias: Diretorias Eleitas - Cadastro.....	291
Figura 39 - Entrevistadores: Submenu - Acesso	292
Figura 40 - Entrevistadores: Cadastro.....	292
Figura 41- Produtos: Submenu - Acesso.....	293
Figura 42 - Produtos: Cadastro.....	294
Figura 43 - Produtos: Unidades - Cadastro	295
Figura 44- Profissões: Submenu - Acesso.....	296
Figura 45- Profissões: Cadastro	297
Figura 46 - Território: Submenu - Acesso	298
Figura 47 - Territórios: Território	298
Figura 48 – Territórios: Cadastro - Acesso rápido	299

Figura 49 - Pesquisa: Submenu - Acesso	300
Figura 50 - Pesquisa: Cadastro.....	300
Figura 51 - Caracterização da Atividade Rural: Submenu - Acesso	301
Figura 52 - Caracterização da Atividade Rural - Formulário.....	302
Figura 53 - Caracterização da Atividade Rural: Cadastro de Propriedades	303
Figura 54 – Caracterização da Atividade Rural: Produção e comercialização.....	304
Figura 55 - Caracterização da Atividade Rural: Descrição da Estratégia de Uso do Solo - Cadastro	304
Figura 56 - Caracterização da Atividade Rural: Dados de Produção dos Associados	306
Figura 57 - Caracterização da Atividade Rural: Áreas (Nomenclaturas) - Cadastro	307
Figura 58 - Caracterização da Atividade Rural - Custos de Produção	308
Figura 59 - Caracterização da Atividade Rural - Atividades de Uso do Solo - Cadastro	
Figura 60 - Caracterização da Atividade Rural: Atividades Rurais - Cadastro.....	310
Figura 61- Caracterização da Atividade Rural: Fases da Atividade.....	311
Figura 62 - Cadastros de Fases de Atividades Rurais	312
Figura 63 – Custo: Detalhamento dos Custos de Produção – Atividade Rural	313
Figura 64 – Custo: Cadastro de Nomenclatura de itens	314
Figura 65 - Custo: Unidades de Medida de Custo.....	316
Figura 66 – Custo: Tipos de Mão de Obra - Cadastro.....	317
Figura 67 - Problemas e Causalidades: Variáveis	318
Figura 68 – Evolução Recursos Vegetais - Registros	319
Figura 69 - Culturas Existentes/Intenções Futuras: Registros.....	320
Figura 70 - Culturas Permanentes, Temporárias e Extrativas: Registro	320
Figura 71 - Intenções Futuras: Culturas, criações e Extrativismo: Registros.....	321
Figura 72 - Madeiras/Acidentes: Registros	322
Figura 73 - Madeiras de Valor Comercial: Registros.....	324

Figura 74 - Caracteriz. Infraestr. Local: Submenu - Acesso	324
Figura 75 - Caracterização da Infraestrutura Disponível: Registros	326
Figura 76 - Cadastro de Localidades Vinculadas às Comunidades Quilombolas	327
Figura 77 - Quadro Comunidades do Entorno ao Território	329
Figura 78 - Quadro Equipamentos Públicos	331
Figura 79 - Quadro Infraestrutura do Setor Privado.....	333
Figura 80 - Menu de acesso ao submenu Diário de Campo	334
Figura 81 - Diário de Campo e Anotações	335
Figura 82 – Diário de Campo e Anotações Subseção Descrição/Transcrição do Observado	336
Figura 83 - Diário de Campo e Anotações Subseção visualização de anexos (mídias, imagem, texto)	337
Figura 84 – Diário de Campo – Seleção de conteúdo para análise	338
Figura 85 – Mensagem Selecionar arquivos – Diário de Campo	339
Figura 86 – Caixa de Seleção de arquivo – Diário de Campo.....	339
Figura 87 – Caixa de Mensagem SIGQ copiando arquivo selecionado em pasta específica	340
Figura 88 - Caixa de Mensagem SIGQ Marcando arquivo selecionado para leitura	340
Figura 89 - Caixa de Seleção de arquivo para marcação de leitura e posterior acesso via SIGQ.	
Figura 90 – Caixa de Mensagem SIGQ Finalizando marcação de arquivo para leitura	341
Figura 91 - Caixa de Mensagem SIGQ Capturando o caminho do arquivo selecionado para leitura .	342
Figura 92 - Caixa de Seleção de arquivo: captura do caminho do arquivo	342
Figura 93 - Caixa de Mensagem SIGQ Capturando o caminho do arquivo selecionado para leitura .	343
Figura 94 - Conclusão do processo de captura do caminho do arquivo para visualização no SIGQ ..	343
Figura 95 – Exemplo de acesso a um arquivo de áudio através do SIGQ.....	344
Figura 96 – Diário de Campo e Anotações Subseção: Detalhamento/classificação de informações..	345
Figura 97 – Diário de Campo: Consolidação de Dados e Informações	346

Figura 98 – Diário de Campo: Consolidação de Dados Perspectiva Territorial	347
Figura 99 – Diário de Campo - Descrição consolidada dos elementos observados: Comunidades	349
Figura 100 - Diagnóstico Social: Submenu - Acesso.....	350
Figura 101 - Diagnóstico Socioeconômico: Registros	351
Figura 102 - Diagnóstico Socioeconômico: Lançamento de Dados.	352
Figura 103 – Diagnóstico Social: Adição de Dados de Entrevistado.....	352
Figura 104 – Diagnóstico Social: Edição de Dados de Entrevistado.	353
Figura 105 - Quadro Composição da Renda Familiar: Registros.....	355
Figura 106 - Quadro Bens de Consumo: Registros.....	356
Figura 107 - Composição da Despesa Familiar: Registros	357
Figura 108 - Quadro Doenças Contraídas: Registros	358
Figura 109 - Inserção de Dados: Quadro Doenças Contraídas.....	359
Figura 110 – Diagnóstico Socioeconomico/Segurança Alimentar: inserção de dados	360
Figura 111 - Quadro Com que frequencia consome os alimentos listados	361
Figura 112 - Composição da Força de Trabalho: Registros	362
Figura 113 - Composição da Força de Trabalho: Registros	363
Figura 114 - Informações Sobre Pessoas que Saíram da Propriedade: Registros	364
Figura 115 - Diagnóstico Institucional: Submenu - Acesso.....	365
Figura 116 - Diagnóstico Institucional: Registros.....	366
Figura 117- Planejamento: Submenu - Acesso	367
Figura 118 - Análise de Dados: Relatórios	368
Figura 119 – Análise de Dados – Guia/Aba Relatórios - Seção lista de Relatórios dinâmicos	369
Figura 120 – Análise de Dados – Guia/Aba Relatório – Visualizador de Documentos.....	
Figura 121 – Análise de dados sob o ponto de vista territorial e de cada comunidade.....	371
Figura 122 - Análise de Dados: Guia/Aba Gráficos.....	372

Figura 123 – Visualizações de Gráficos.....	373
Figura 124 – Análise de Dados: Guia/Aba Gráficos – Sub Guia/Aba Apresentação e Propriedades.	373
Figura 125 - Propriedades dos Gráficos: Apresentação – Parâmetro de Formatação.	374
Figura 126 - Propriedades dos Gráficos: Apresentação – Parâmetro de Formatação.	375
Figura 127- Componentes do Menu Planejamento	375
Figura 128 - Controle de Atas de Reuniões Deliberativas e Outros Documentos.	377
Figura 129 – Aba ou guia Visualizador de Documentos anexados, utilizados nas reuniões.	378
Figura 130 – Seção Ata de Reunião - Resumo de Reunião.....	378
Figura 131 – Ata de Reunião Seção Agenda de Providências	379
Figura 132 – Ata de Reunião Seção Previsão de Receita e Despesas	380
Figura 133 – Ata de Reunião Seção Controle de Frequências	381
Figura 134 – Ata de Reunião: Análise estratégica das Deliberações	384
Figura 135 – Ata de Reunião Seção Análise das discussões do ponto de vista da Comunidade	385
Figura 136- Menu Planejamento – Mapa Estratégico	386
Figura 137- Componentes do Submenu Mapa Estratégico	387
Figura 138 - Menu Planejamento; Submenu Matriz Swot	388
Figura 139 - Submenu Matriz Swot	389
Figura 140 - Swot: Seleção de dados - classificação e categorização	390
Figura 141- Cadastro de Pontos Estratégicos.....	392
Figura 142 - Inserção de Pontos Estratégicos para alinhamento e análise Swot.	393
Figura 143 - Menu Planejamento; Objetivos Estratégicos: Classificação.....	394
Figura 144 - Formulário Objetivos Estratégicos: Classificação.....	395
Figura 145 - Guias/Abas: Objetivo e estratégia: vinculação – Resultado da Análise Swot.	397
Figura 146 - Guias/Abas: Objetivo e estratégia: vinculação – Matriz de Avaliação Estratégica.....	398
Figura 147- Objetivos Estratégicos: Avaliação da Matriz Sowt	400

Figura 148 - Seção Construindo Premissas/Grandes Escolhas	401
Figura 149- Análise Swot: Seção Lista de Objetivos Cadastrados	402
Figura 150 - Alinhamento Estratégico: Seção Cadastramentos de Objetivos	402
Figura 151- Alinhamento Estratégico: Visualização da análise Swot.....	403
Figura 152- Análise Swot: Seleção dos Objetivos e suas respectivas vinculações estratégicas ...	403
Figura 153- Avaliação Swot - Seção Análise do alinhamento dos pontos estratégicos	405
Figura 154 – Plano Estratégico: Submenu - Acesso	405
Figura 155- Plano Estratégico: Registros.....	406
Figura 156- Banco de Políticas Públicas: Submenu - Acesso	407
Figura 157- Banco de Políticas Públicas: Características	408
Figura 158- Banco de Políticas Públicas – Guia Cadastro de Políticas	408
Figura 159 - Banco de Políticas Públicas – Guia Controle de Acesso	409
Figura 160- Formulário Banco de Políticas Públicas – Guia Histórico de Editais Publicados	410
Figura 161- Backup de Banco de Dados no Menu Ferramentas de Sistema.....	411
Figura 162- Manual do Programa no Menu Ferramentas de Sistema	411
Figura 163- Ferramentas de Sistema: Carregamento do Modo Execução do SIGquilombo.....	412
Figura 164- Ferramentas de Sistema: Carregamento do Modo Treinamento	412
Figura 165- Cadastros e Alterações de Usuários no Menu Ferramentas de Sistema	413
Figura 166- Formulário Administração de Acesso	413
Figura 167- Ferramenta leitura de documento	415
Figura 168- Menu Planejamento, Submenu Banco de Políticas Públicas.....	416
Figura 169- Tela de Logon para autorizar impressão de Relatórios	416
Figura 170- Tela de Visualização de Relatórios	416
Figura 171- Nova Tela de Logon para autorizar impressão de Relatórios.....	417
Figura 172- Primeira Opção de Impressão de Relatório gerado pelo SIGQ	417

Figura 173- Caixa de diálogo para salvar o Relatório a ser impresso. 418

Figura 174- Caixa de diálogo para salvar o Relatório a ser impresso. 418

Figura 175- Segunda Opção de Impressão de Relatório gerado pelo SIGQ 420

Figura 176- Terceira Opção de Impressão de Relatório gerado pelo SIGQ..... 421



LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Associação: Cadastro - Instrução para preenchimento.....	282
Tabela 2 - Associação: Cadastro – Gestão de Documentos: Instrução para preenchimento.....	282
Tabela 3 – Associados: Cadastro - Instrução para preenchimento.....	285
Tabela 4 - Associados: Cadastro - Categoria do Associado: Instrução para preenchimento.	286
Tabela 5 - Associados e Dependentes: Cadastro de Dependente - Instrução para preenchimento.	287
Tabela 6 – Comunidades: Cadastro - Instrução para preenchimento.....	288
Tabela 7 - Diretores: Cadastro - Instrução para preenchimento.....	290
Tabela 8 - Diretorias: Diretorias Eleitas - Cadastro: Instrução para preenchimento.....	291
Tabela 9 - Entrevistadores: Cadastro: Instrução para preenchimento.	293
Tabela 10 - Produtos: Cadastro - Instrução para preenchimento.	294
Tabela 11 - Produtos: Unidades - Cadastro: Instrução para preenchimento.	295
Tabela 12 – Profissões: Cadastro - Instrução para preenchimento.....	297
Tabela 13 - Território: Cadastro - Instrução para preenchimento.	299
Tabela 14 - Pesquisa: Cadastro - Instrução para preenchimento.....	301
Tabela 15 - Caracterização da Atividade Rural: Propriedades - Instrução para preenchimento.....	303
Tabela 16 - Caracterização da Atividade Rural: Estratégia de Uso do Solo - Instrução para preenchimento	305
Tabela 17 - Caracterização da Atividade Rural: Produção dos Associados - Instrução para preenchimento	306
Tabela 18 - Caracterização da Atividade Rural: Áreas (Nomenclaturas) - Instrução para preenchimento.	307
Tabela 19 - Caracterização da Atividade Rural - Atividades de Uso do Solo: Instrução para preenchimento.	309
Tabela 20 - Caracterização da Atividade Rural: Atividades Rurais - Instrução para preenchimento.	310
Tabela 21 - Custo: Adicionar ou Editar a Lista de Fases: Instrução para preenchimento.....	311

Tabela 22 – Custo: Fases de Atividades Rurais: Instrução para preenchimento.....	312
Tabela 23 – Custos de Produção – Atividade Rural. : Instrução para preenchimento.	313
Tabela 24 - Custo: Nomenclaturas – Cadastro - Instrução para preenchimento	315
Tabela 25 - Custo: Unidades de Medida de Custo - Cadastro- Instrução para preenchimento.	316
Tabela 26 - Custo: Tipos de Mão de Obra - Cadastro: Instrução para preenchimento.	317
Tabela 27 –Evolução dos Recursos Vegetais: Instrução para preenchimento.	319
Tabela 28 - Culturas Permanentes, Temporárias e Extrativas: Instrução para preenchimento.	321
Tabela 29 - Intenções Futuras, Culturas, Criações e Extrativismo: Instrução para preenchimento.	322
Tabela 30 - Madeiras/Acidentes: Instrução para preenchimento.	324
Tabela 31 - Caracterização da Infraestrutura Disponível: Instrução para preenchimento.....	326
Tabela 32 - Localidades Vinculadas às Comunidades quilombolas: Instrução para preenchimento..	327
Tabela 33 –Comunidades do Entorno ao Território: Instrução para preenchimento.	330
Tabela 34 –Equipamentos Públicos: Instrução para preenchimento.....	332
Tabela 35 – Infraestrutura do Setor Privado: Instrução para preenchimento.....	334
Tabela 36 –Diário de Campo/Transcrição do Observado: Instrução para preenchimento.....	337
Tabela 37 – Diário de Campo: Nexos e Relação Causa-Consequência.	346
Tabela 38 – Diário de Campo: Consolidação de Dados Perspectiva Territorial.....	348
Tabela 39 – Diário de Campo: Consolidação dos elementos observados: Comunidades	349
Tabela 40 - Diagnóstico Social: Edição de Dados de Entrevistado - Instrução para preenchimento..	354
Tabela 41 - Quadro Composição da Renda Familiar - Instrução para preenchimento.....	355
Tabela 42 - Quadro Bens de Consumo: Instrução para preenchimento	356
Tabela 43 - Quadro Bens de Consumo: Instrução para preenchimento	357
Tabela 44 - Quadro Doenças Contraídas: Instrução para preenchimento	359
Tabela 45 - Quadro Frequência de Consumo de Alimentos: Instrução para preenchimento	361
Tabela 46 – Composição da força de trabalho: Instrução para preenchimento.....	363

Tabela 47 - Informação sobre pessoas que saíram da propriedade: Instrução para preenchimento....	365
Tabela 48 – Ata de Reunião Seção Resumo da Reunião: Instrução para preenchimento	379
Tabela 49 – Ata de Reunião Seção Providências/Agendamento: Instrução para preenchimento	380
Tabela 50 - Ata de Reunião Providências/Agendamentos: Previsão de Receita e Despesas: Instrução para preenchimento	381
Tabela 51 – Ata de Reunião – Controle de Frequências: Instrução para preenchimento.....	383
Tabela 52 – Ata de Reunião Seção Análise das discussões do ponto de vista Territorial.....	384
Tabela 53 – Ata de Reunião Seção Análise das discussões do ponto de vista da Comunidade.....	386
Tabela 54 - Swot: dados do território e das comunidades: Instrução para preenchimento	391
Tabela 55 - Seção Construindo Premissas/Grandes Escolhas: Instrução para preenchimento	401
Tabela 56 - Seção Cadastramento de Objetivos Estratégicos: Instrução para preenchimento	403
Tabela 57 - Seção Seleção dos Objetivos e suas respectivas vinculações estratégicas: Instrução para preenchimento	404
Tabela 58 – Plano Estratégico: Instrução de Preenchimento	407
Tabela 59 - Variáveis e forma de preenchimento das informações do Formulário Banco de Políticas Públicas: Guia Características – Instrução de preenchimento.....	409
Tabela 60 - Variáveis e forma de preenchimento das informações do Formulário Banco de Políticas Públicas: Guia Controle de Acesso – Instrução de preenchimento.....	410
Tabela 61 - Banco de Políticas Públicas: Anotações: Instrução de preenchimento	410
Tabela 62- Cadastros e Alterações de Usuários: Instrução de preenchimento.....	414

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	263
2. INSTALAÇÃO DO SOFTWARE SIGQ	265
3. CARREGANDO O SISTEMA.....	266
3.1 DEFININDO O NOME DE TERRITÓRIO-PADRÃO DO SISTEMA.....	268
3.2 DEFININDO O NOME DA ASSOCIAÇÃO PADRÃO DO SISTEMA	269
3.3 DEFININDO O NOME DA PESQUISA PADRÃO DO SISTEMA.....	270
4. APRESENTAÇÃO DOS MENUS E BOTÕES DE ACESSO RÁPIDO DO SIGQ	273
4.1 MENUS E SUBMENUS.....	273
4.2 BOTÕES DE ACESSO RÁPIDO	275
5. COMANDOS FREQUENTEMENTE MAIS UTILIZADOS	275
5.1 ADICIONANDO DADOS (Add).....	276
5.2 CANCELANDO ADIÇÃO DE DADOS (Cancel)	277
5.3 SALVANDO (Upd; Salva).....	277
5.4 EDITANDO (Edit).....	278
5.5 DELETANDO/ APAGANDO (Delete)	278
5.6 ATUALIZANDO (<Refresh).....	280
6. TRABALHANDO COM OS MENUS, SUBMENUS E ACESSO RÁPIDO	280
6.1 CADASTROS	280
6.1.1 Associação.....	280
6.1.2 Associados e Dependentes	283
6.1.3 Comunidades.....	287
6.1.4 Diretores	289
6.1.5 Diretorias.....	290
6.1.6 Entrevistadores.....	292
6.1.7 Produtos.....	293
6.1.8 Profissões	295

6.1.9	Territórios.....	298
6.2	PESQUISA	299
6.2.1	Pesquisa: Abrir Nova	299
6.2.2	Caracterização da Atividade Rural.....	301
6.2.2.1	Dados Iniciais da Propriedade Rural.....	302
6.2.2.2	Produção e Comercialização	303
6.2.2.3	Custo	307
6.2.2.4	Problemas/Causalidades.....	317
6.2.2.5	Evolução dos Recursos Vegetais.....	318
6.2.2.6	Culturas Existentes/Intenções Futuras.....	319
6.2.2.7	Madeiras/Acidentes	322
6.2.3	Caracterização da Infraestrutura Local.....	324
6.2.4	Diário de Campo	334
6.2.4.1.	Inserção das anotações relativas à observação direta no Diário de Campo.....	336
6.2.4.2	Inserção das anotações do Diário de Campo no Planejamento Estratégico	346
6.2.5	Diagnóstico Social.....	349
6.2.6	Diagnóstico Institucional.....	365
6.3	PLANEJAMENTO.....	367
6.3.1	Análise de Dados.....	367
6.3.2	Ata de Reunião	375
a)	Resumo da Reunião.....	378
b)	Providências/Agendamentos	379
c)	Providências/Agendamentos: Previsão de Recita e Despesas.....	380
d)	Reunião – Controle de Frequências.....	381
e)	Análise das discussões do ponto de vista Territorial.....	383
f)	Análise das discussões do ponto de vista da Comunidade	385
6.3.3	Mapa Estratégico.....	386
6.3.4	Matriz SWOT	388

6.3.5	Objetivos Estratégicos: Classificação	394
6.3.6	Plano Estratégico.....	405
6.4	PARCERIAS.....	407
6.4.1	Banco de Políticas Públicas;	407
6.5	FERRAMENTAS DE SISTEMA.....	411
6.5.1	Backup de Banco de Dados.....	411
6.5.2	Manual do Programa	411
6.5.3	Carregar Sistema	411
6.5.3.1	Execução	411
6.5.3.2	Treinamento	412
6.5.4	Controle de Usuário	412
6.5.5	Leitura de Arquivos.....	414
6.6	RELATÓRIOS	416
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	422
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	423
APÊNDICE I - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE		424
APÊNDICE II - CARACTERIZAÇÃO DA INFRAESTRUTURA DISPONÍVEL NA COMUNIDADE - LEVANTAMENTO		425
APÊNDICE III - DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL – ROTEIRO		427
APÊNDICE IV - DIAGNÓSTICO SOCIOECONOMICO.....		431
APÊNDICE V – CARACTERIZAÇÃO DA ATIVIDADE RURAL.....		444

1. INTRODUÇÃO

O presente **MANUAL DO USUÁRIO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL PARA ASSOCIAÇÕES QUILOMBOLAS (SIGQ)** se constitui em parte integrante de um conjunto de ferramentas de gestão, denominado *Metodologias para Autogestão Coletiva e Social de Comunidades Quilombolas (MACS)*.

Trata-se de produto de Pesquisa Aplicada, ocorrida em contexto de Mestrado Profissional, desenvolvido a partir de Pesquisa-Ação, sendo, portanto, parte integrante de projeto e dissertação de Mestrado intitulada “Gestão Social e Economia Solidária: uma abordagem para a autogestão”, deste autor, desenvolvida junto ao Instituto Federal do Pará, Campus Castanhal (PA).

Compõem o *MACS*, além deste manual: os instrumentos de coleta de dados, em Apêndices, denominados Caracterização da Infraestrutura Disponível na Comunidade; Diagnóstico Institucional – Roteiro; Diagnóstico Socioeconômico; Caracterização da Atividade Rural, apensados ao presente Manual; um volume denominado Manual de Aplicação de Metodologia de Planejamento Estratégico Participativo (MAMPEP) apensado à referida dissertação à qual este Manual também se vincula; um roteiro para construção de Mapa Estratégico e de Plano Estratégico e um Modelo de Gestão com o respectivo Organograma os quais estão descritos na dissertação citada e o software SIGQUILOMBO (SIGQ), a que este Manual se refere.

O SIGQ é a ferramenta de sistematização que proporciona a integração dos dados levantados pela pesquisa através das ferramentas que compõem o conjunto citado, à luz dos elementos teóricos e metodológicos que constituem a temática desenvolvida através da dissertação referida.

Trata-se de um gerenciador de banco de dados que possibilita o armazenamento, a estruturação, a sistematização e a recuperação de dados e informações que emergem do processo de planejamento estratégico participativo com base do Método Balanced Scorecard (KAPLAN & NORTON, 1997, 2001; 2006; PORTO, 1998; OLIVEIRA, 2002; ZIMMERMAN, 2014; SILVA, 2018), desenvolvido a partir da aplicação do *Macs*. Desta forma trata-se também de instrumento auxiliar à aplicação do MAPEP (Manual de Aplicação da Metodologia de Planejamento Estratégico Participativo).

No desenvolvimento do SIGQ, as comunidades que compõem o território, a unidade produtiva familiar e o EES foram concebidos como unidades organizacionais que se complementam, formando um só *corpus administrativo*.

Assim, o SIGQ foi concebido a partir das evidências levantadas pela pesquisa referida, na perspectiva de se constituir em solução tecnológica de auxílio à Gestão dos EES de raiz quilombola vinculados à agricultura familiar, em seus aspectos econômicos, sociais, políticos, culturais, ambientais e ecológicos.

Portanto, trata-se de inovação tecnológica inclusive no campo Social, diante da pouca incidência de ferramentas de gestão voltadas para os Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) vinculados à agricultura familiar que realmente atendessem-nas em suas necessidades. São organizações que buscam inserir-se no mercado consumidor capitalista, disputando espaço com concorrentes muitas vezes vinculados ao *agronegócio* e que também se utilizam de ferramentas de gestão e praticam em suas organizações o planejamento estratégico.

Nesse sentido, trabalhos científicos de Almeida (2016), Silva (2017) e Smith (2016) evidenciam também a importância do uso de SIG nos EES. Ali, os autores referidos destacam tipos de modelagens e os respectivos usos dessas tecnologias de acordo com a finalidade que se pretende alcançar.

Desta forma o SIGQ também auxilia a gestão das relações institucionais entre a associação e organizações que têm interesse no desenvolvimento territorial quilombola, dentre elas, as que promovem a educação, ciência e tecnologia, através da Economia Solidária.

Essa relação carece de troca de informações e subsídios à intervenção interdisciplinares, transdisciplinares e as abordagens transversais daquelas organizações no território. Essas informações, extraídas em contextos de pesquisa-ação em território quilombola, são armazenadas e posteriormente disponibilizadas para servir de base a estudos científicos exploratórios, descritivos, explicativos, em abordagens qualitativas e/ou quantitativas, assim como fontes de dados para futuros trabalhos acadêmico-científicos no território.

2. INSTALAÇÃO DO SOFTWARE SIGQ

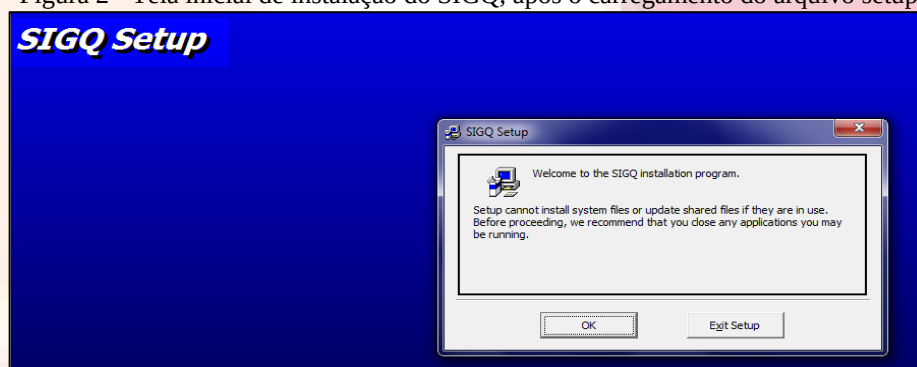
No CD de instalação do software estão disponibilizados os seguintes arquivos relativos ao pacote de instalação do SIGQUILOMBO (SIGQ), conforme **Figura 1**.

Figura 1 - Pacote de Instalação do SIGQ

Nome	Data de modificaç...	Tipo	Tamanho
Support	24/11/2018 09:26	Pasta de arquivos	
setup	18/06/1998 00:00	Aplicativo	138 KB
SETUP.LST	24/11/2018 09:26	Arquivo LST	6 KB
SIGQuilombo61	24/11/2018 09:26	Arquivo WinRAR	30.328 KB
SISCORECARD	24/11/2018 08:06	Microsoft Access ...	8.476 KB
SISCORECARDTREINAMENTO	23/11/2018 23:50	Microsoft Access ...	8.456 KB
Segurança	02/09/2018 21:36	Microsoft Access ...	328 KB

Recomenda-se fechar todos os aplicativos elaborados em Visual Basic. Inicia-se a instalação através da execução do arquivo denominado setup, constante do Pacote de Instalação do SIGQ (**Figura 2**).

Figura 2 - Tela inicial de instalação do SIGQ, após o carregamento do arquivo setup



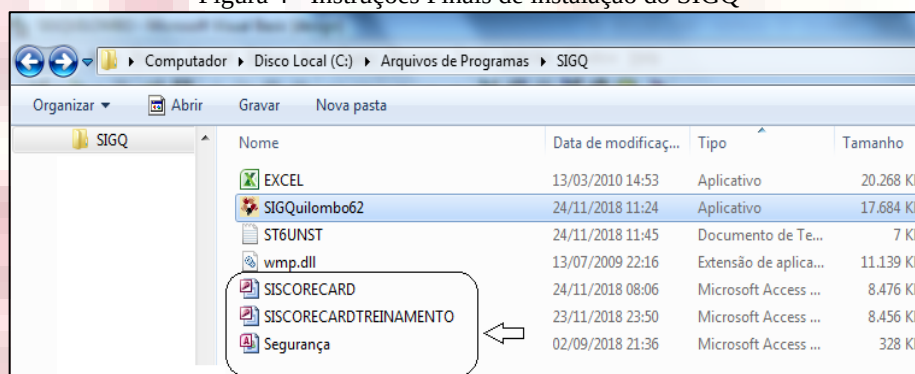
Ao carrega o programa, na sequência, respondem-se às solicitações de informações apresentadas pelo programa de instalação, até a sua execução final (**Figura 3**).

Figura 3 - Tela final de instalação do SIGQ



Após a conclusão da instalação, será necessário copiar os arquivos de banco de dados que estão contidos no CD de instalação para o diretório onde for instalado o executável do SIG conforme se demonstra à **Figura 4**.

Figura 4 - Instruções Finais de instalação do SIGQ



3. CARREGANDO O SISTEMA

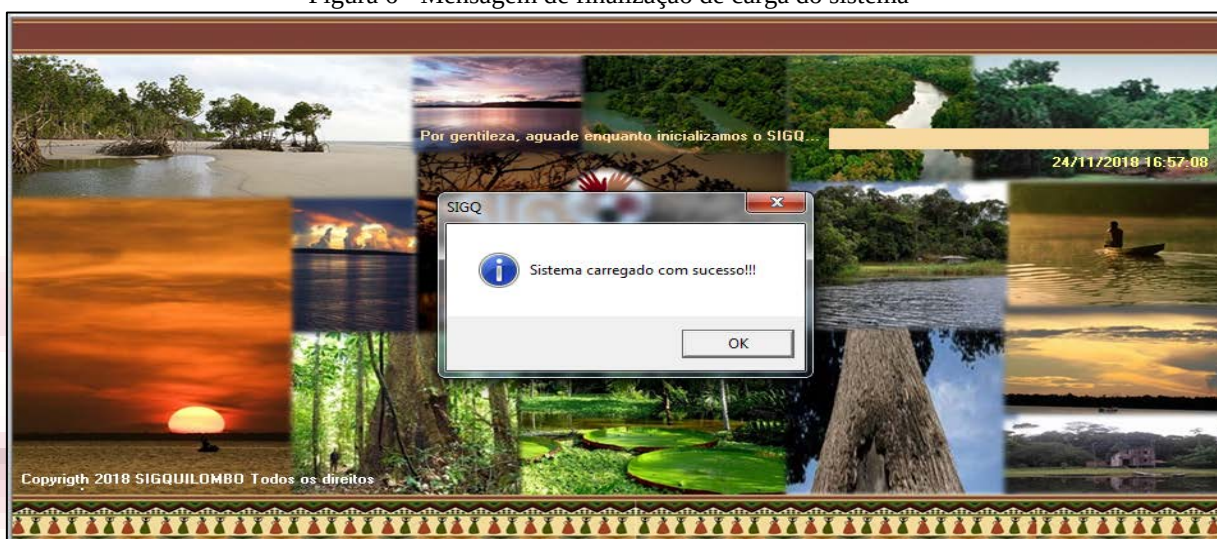
Após dar dois cliques no aplicativo SIGQuilombo62, inicia-se a execução do SIGQ, com a apresentação da Tela Inicial do Programa (**Figura 5**).

Figura 5 - Tela inicial do SIGQ



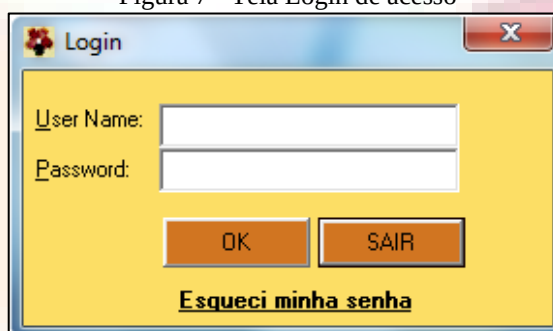
Se o processo ocorrer de forma normal, surgirá ao final o aviso de conclusão da operação de carga do sistema (**Figura 6**).

Figura 6 - Mensagem de finalização de carga do sistema



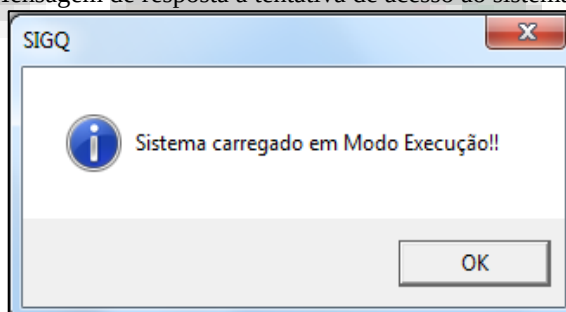
O próximo passo será o acesso ao sistema, através da informação de senha e usuário (Figura 7), o que permite acesso aos dados armazenados apenas ao pessoal autorizado.

Figura 7 - Tela Login de acesso



Prestadas as informações de usuário e senhas de forma correta, o sistema responderá positivamente à tentativa de acesso (Figura 8).

Figura 8 - Mensagem de resposta à tentativa de acesso ao sistema com sucesso



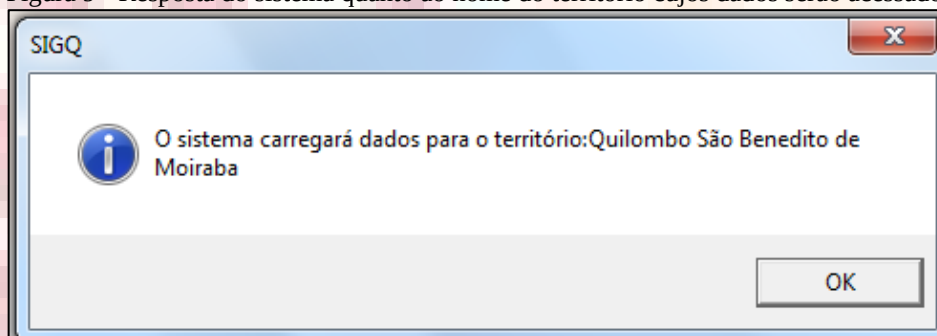
O acesso ao sistema dar-se-á através de repostas sucessivas a mensagens emitidas pelo SIGQ, as quais, de forma sequencial, orientam quanto à definição do território, nome da

associação quilombola e que pesquisa¹ deve-se referir os dados a serem carregados pelo sistema. A seguir descreve-se essa sequência de acesso.

3.1 DEFININDO O NOME DE TERRITÓRIO-PADRÃO DO SISTEMA

Assim, inicialmente, temos a definição do nome padrão do território (**Figura 9**).

Figura 9 - Resposta do sistema quanto ao nome do território cujos dados serão acessados



Essa definição ocorre quando do cadastramento inicial do (s) território (s) o (s) qual (quais) será (serão), objeto (s) de pesquisa/gestão social, conforme procedimento descrito à frente, na seção **CADASTROS**, subseção **Território (Figura 47; Tabela 13)**, à frente.

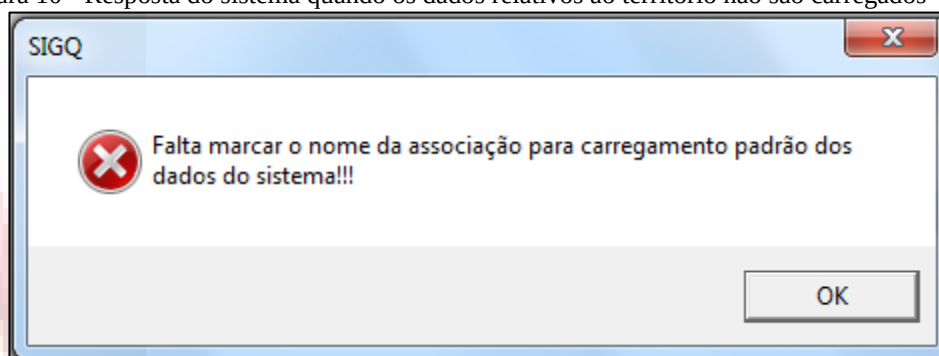
Nessa descrição apresenta-se também o formulário Cadastro de Território como instrumento de execução dos procedimentos de definição/redefinição do território para a carga dos dados e informações a ele relativas.

Vale ressaltar que a possibilidade de cadastramento de um ou mais territórios quilombolas no SIGQ decorre do perfil deste software, que pode ser utilizado tanto por associação quilombola em apoio à gestão social e territorial a ela afeita, como a gestão de vários territórios e suas respectivas comunidades por instituições públicas ou privadas, dentre elas, as incubadoras universitárias, conforme antes destacado.

Porém se não houver nenhuma designação de nome de território para carga de dados, o sistema responderá com a seguinte mensagem (**Figura 10**).

¹ Importante destacar que o SIGQ possibilita o controle e avaliação das estratégias de desenvolvimento social e territorial quilombola, através da utilização do conjunto de ferramentas (*Macs*) *sempre que necessário monitoramento e avaliação dos* impactos das ações planejadas, postas em práticas.

Figura 10 - Resposta do sistema quando os dados relativos ao território não são carregados



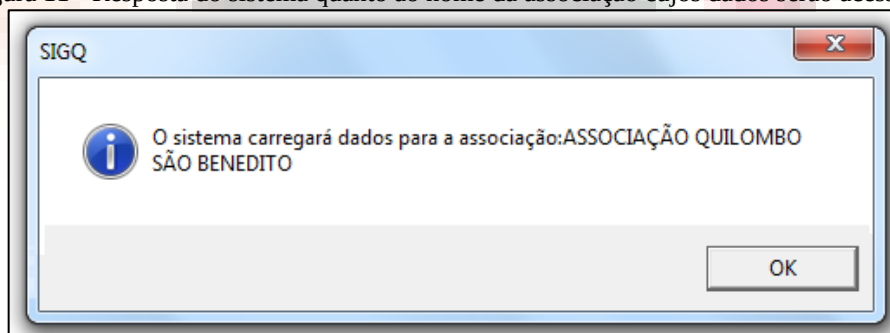
No caso de ainda constar a indefinição do território, na sequência, o sistema irá abrir o formulário Cadastro de Territórios, para se realizar os procedimentos quanto a inserção ou edição e marcação do território cujos dados deseja-se carregar. Como dito antes, tais procedimentos estão descritos à seção **CADASTROS**, subseção **Território (Figura 47; Tabela 13)**.

Ao salvar as alterações sobre a marcação do nome do território padrão, o sistema responderá informando que se reiniciará para que as alterações surtam efeitos. Para tanto, é só clicar OK na caixa de mensagem que automaticamente se apresentará.

3.2 DEFININDO O NOME DA ASSOCIAÇÃO PADRÃO DO SISTEMA

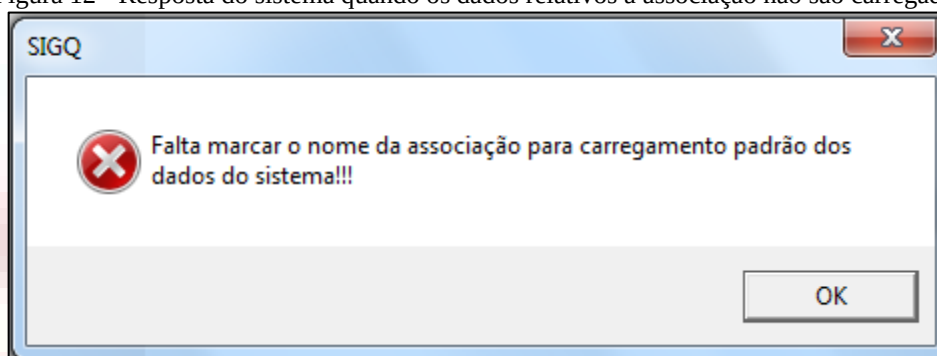
Na sequência, o sistema irá verificar se existe o cadastro e a marcação de comunidade vinculada ao respectivo território, aquele positivamente identificado, conforme descrição anteriormente apresentada. Em caso de resposta positiva quanto à identificação do nome da comunidade, o sistema responderá com a mensagem disposta na **Figura 11**.

Figura 11 - Resposta do sistema quanto ao nome da associação cujos dados serão acessados



Porém, se não houver nenhuma designação de nome da associação para carga de dados, o sistema responderá com a mensagem disposta na **Figura 12**

Figura 12 - Resposta do sistema quando os dados relativos à associação não são carregados



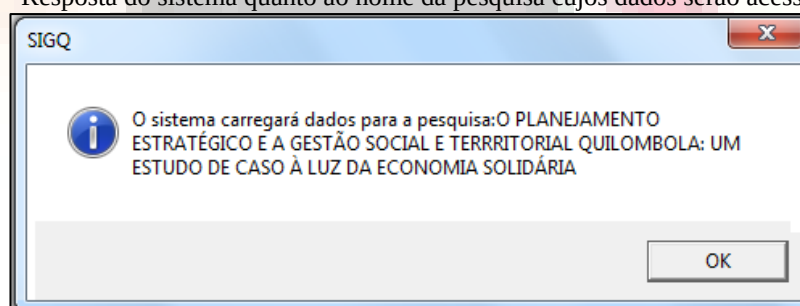
Na sequência, o sistema irá abrir o formulário Cadastro de Associação para serem realizados os procedimentos para a inserção ou edição e marcação da associação cujos dados deseja-se carregar. Tais procedimentos estão descritos à seção **CADASTROS**, subseção **Associação (Figura 25; Tabela 2)**.

Ao salvar as alterações sobre a marcação do nome da associação padrão, o sistema responderá informando que se reiniciará para que as alterações surtam efeito. Para tanto, é só clicar OK na caixa de mensagem que surgirá automaticamente.

3.3 DEFININDO O NOME DA PESQUISA PADRÃO DO SISTEMA

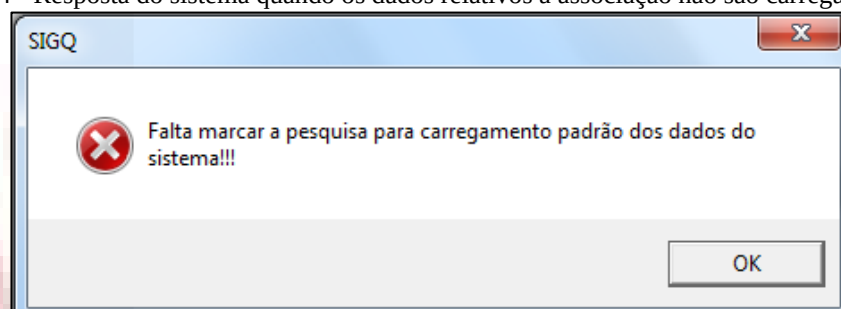
Em prosseguimento, o sistema irá verificar se existe o cadastro e a marcação de pesquisa associada à comunidade e ao território, positivamente identificados, conforme descrições anteriormente apresentadas. Em caso resposta positiva quanto à identificação da pesquisa, o sistema responderá positivamente (**Figura 13**)

Figura 13 - Resposta do sistema quanto ao nome da pesquisa cujos dados serão acessados



Porém se não houver nenhuma designação de nome da associação para carga de dados, o sistema responderá com a seguinte mensagem (**Figura 14**).

Figura 14 - Resposta do sistema quando os dados relativos à associação não são carregados



Assim, na sequência, o sistema irá abrir o formulário Cadastro de Pesquisas para serem realizados os procedimentos para a inserção ou edição e marcação da pesquisa cujos dados deseja-se carregar. Tais procedimentos estão descritos à seção **CADASTROS**, subseção **Pesquisa (Figura 50; Tabela 14)**.

Ao salvar as alterações sobre a marcação do nome da pesquisa padrão, o sistema responderá informando que se reiniciará para que as alterações surtam efeito. Para tanto, é só clicar OK na caixa de mensagem.

Ao final de todos os procedimentos de carga de dados do território, associação e pesquisa, já descritos, se ocorridos com sucesso, o sistema apresentará a Tela de Menus do SIGQ conforme a **Figura 15**.

Figura 15 - Tela de Menus do SIGQ



4. APRESENTAÇÃO DOS MENUS E BOTÕES DE ACESSO RÁPIDO DO SIGQ

4.1 MENUS E SUBMENUS

O SIGQ possui menus e submenus conforme se demonstra o Quadro 1. Tratam-se, na prática, de links utilizados para acesso aos objetos gráficos (formulários e relatórios) os quais se constituem, de certa forma, em “janelas” a partir das quais se armazenam, editam, salvam e se recuperam registros dos Bancos de Dados.

Quadro 1 - Descrição dos componentes dos Menus do SIGQ

MENU	SUBMENU
Cadastros	- Associação; - Associados; - Comunidades; - Diretorias; - Diretores; - Entrevistadores; - Pesquisas - Produtos; - Profissões; - Território
Pesquisa	- Abrir Nova Pesquisa; - Caracterização da Atividade Rural; - Caracterização da Infraestrutura Local; - Diário de Campo; - Diagnóstico Social; - Diagnóstico Institucional
Planejamento	- Análise de Dados; - Ata de Reunião; - Mapa; - Matriz Swot; - Objetivos Estratégicos: Classificação/ - Plano

Quadro 1 - Descrição dos componentes dos Menus do SIGQ - Continuação

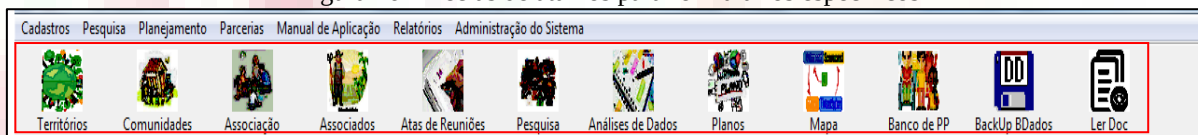
MENU	SUBMENU
Parcerias	- Banco de Políticas Públicas
Relatórios	- Caracterização da Atividade Rural - Dados Iniciais/Atuais da Propriedade - Evolução dos Recursos Vegetais - Culturas Permanentes, Temporárias e Extrativas. - Intenções Futuras - Madeiras e Acidentes de Trabalho - Produção e Comercialização - Custos - Problemas e Causalidades - Caracterização da Infraestrutura Local; - Diagnóstico Institucional; - Diagnóstico Socioeconômico; - Dados Gerais do Chefe de Família - Descrição da Habitação - Bens de conforto - Dimensões Sociais - Água – Característica de Uso - Resíduos Sólidos - Esgoto - Doenças - Serviço de Saúde Coletiva - Segurança Alimentar - Ambiente Social e Econômico - Participação Social Familiar - Local em que Gasta o Dinheiro - Trabalho - Composição Mão-de-Obra Familiar - Informação de Pessoas que Saíram - Natureza das Tarefas Realizadas - A Ruralidade E seu Futuro; - Propensão a Migrar - Política - Tempo Disponível (Fora do Trabalho Agrícola Familiar) - Diário de Campo; - Pesquisas; - Planejamento
Ferramentas de Sistema	- Backup de Banco de Dados; - Cadastros e Alterações de Usuários; - Módulos do Sistema - Execução; - Treinamento; - Controle de Usuário; - Leitura de Arquivos

A descrição detalhada desses objetos gráficos e respectivas instruções de uso e preenchimento estão consignadas na Seção **6 TRABALHANDO COM OS MENUS, SUBMENUS E ACESSO RÁPIDO**.

4.2 BOTÕES DE ACESSO RÁPIDO

Estão também à disposição botões de acesso rápido a formulários específicos que se caracterizam por um constante uso, conforme se verifica a **Figura 16**.

Figura 16 – Teclas de atalhos para formulários específicos

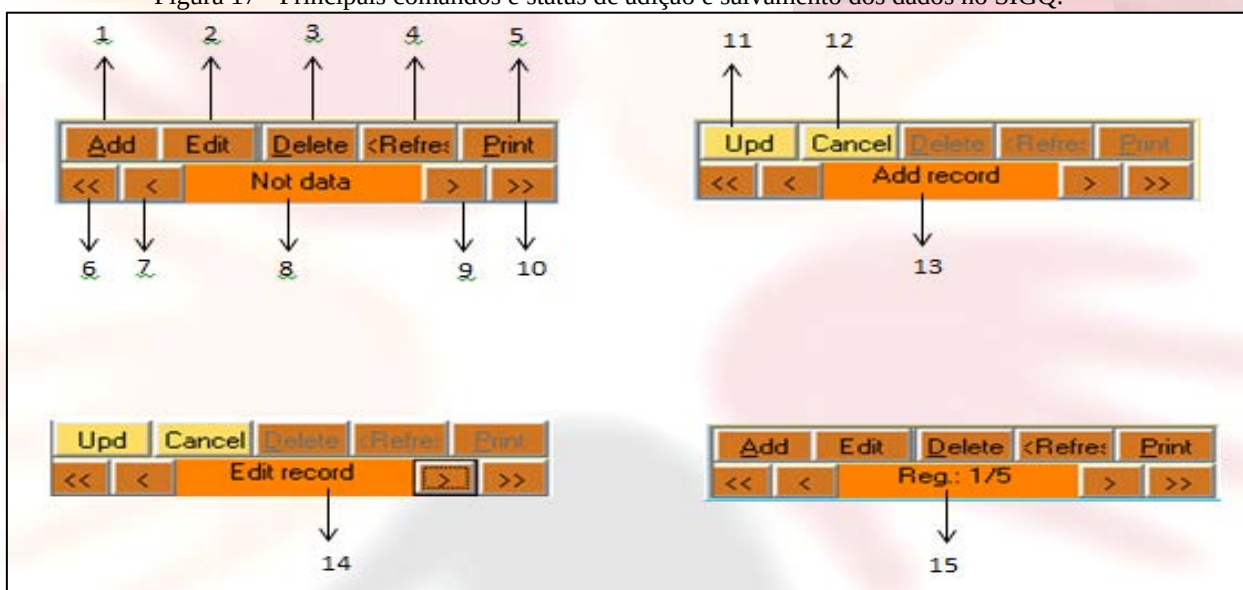


Da mesma forma, a descrição detalhada desses objetos gráficos e respectivas instruções de uso e preenchimento estão consignadas na Seção nº6 **TRABALHANDO COM OS MENUS, SUBMENUS E ACESSO RÁPIDO**.

5. COMANDOS FREQUENTEMENTE MAIS UTILIZADOS

O SIGQ possui alguns comandos e status que se repetem ao longo da adição, edição e salvamento dos dados no banco de dados (**Figura 17**). A saber, são eles:

Figura 17 - Principais comandos e status de adição e salvamento dos dados no SIGQ.



LEGENDA

Botões de comando

- 1 Add = Adicionar novo registro;
- 2 Edit = Editar registro existente;
- 3 Delete = Deletar registro;
- 4 Refresh = Atualizar a fonte de dados;
- 5 Print = Imprimir todos os registros existentes na fonte de dados referente aquele cadastro.
- 6 > = Ir para o próximo registro
- 7 >> = Ir para o último registro

- 8 << = Retornar ao primeiro registro

- 9 < = Ir para o registro anterior

- 10 Upd = Gravar o novo registro

- 11 Cancel = Cancelar o cadastro do registro atual

Status do SIGQ

- 12 No data = Modo sem registro, sem dados. Aguardando inserção.

- 13 Add record= Modo adição de dados

- 14 Edit record = Modo edição de dados

- 15 Reg. = Modo controle da quantidade de registros salvos

ATENÇÃO

AVISO URGENTE

Caso alguma dessas informações não exista ou não foram informadas, preencher usando apenas as siglas **NP** ou **NSR**, conforme as seguir:

Não possui (NP)= Exemplo: Caso não tenha apelido, esposo (a), Mãe e etc...

Não soube responder (NSR) = Caso o associado não preste alguma informação sobre o cadastro.

Solicitar documentos originais para o preenchimento das informações! **Antes de salvar rever se os dados estão corretos.**

5.1 ADICIONANDO DADOS (Add)

Para adicionar as informações de um novo associado, por exemplo, basta clicar no botão “Add” (Figura 18; Legenda - botão nº 16) e preencher as informações que aparecem na tela, conforme demonstra a (Figura 18). Após a digitação dos dados, ao se efetuar um click no botão “Upd” (Figura 18; Legenda - botão nº 18) para gravação/armazenamento do registro no Banco de Dados.

Figura 18 – Adicionando um registro de Associado

LEGENDA:

16 – Add = Inserir/Adicionar novo registro;

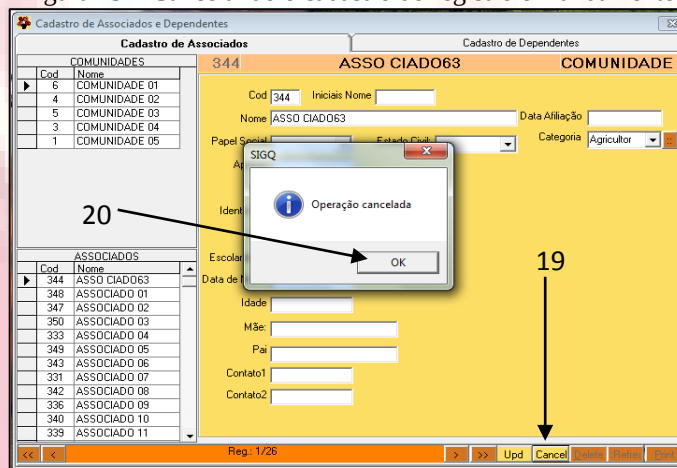
17 – Add Record = Modo adição de dados;

18 – Upd = Salvar registro.

5.2 CANCELANDO ADIÇÃO DE DADOS (Cancel)

Caso desejar cancelar o registro do cadastro em andamento no banco de dados (antes de salvar), basta clicar no botão **“Cancelar”**, conforme demonstra a **Figura 19**.

Figura 19 – Cancelando o cadastro do registro em andamento



LEGENDA:

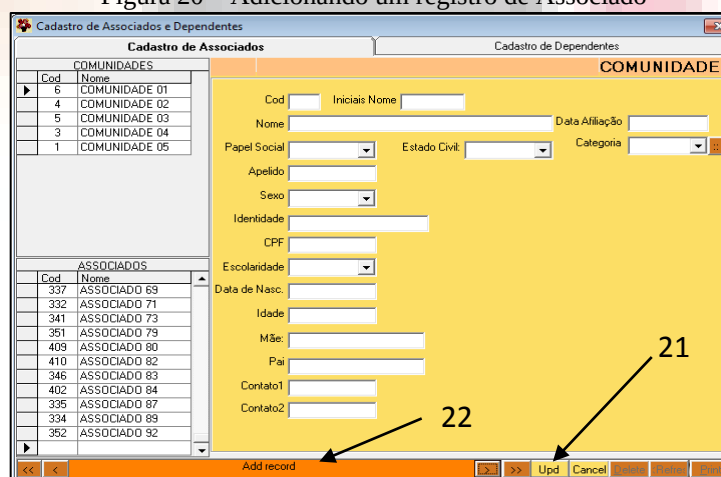
19 – **Cancel** = Cancelar o cadastro do registro atual;
20 – **OK** = Confirmação de cancelamento.

Após clicar no botão **“Cancel”** parecerá uma tela de confirmação de atualização ou inserção do registro no banco de dados em seguida, clicar em **“ok”**.

5.3 SALVANDO (Upd; Salva)

Após verificar se os dados estão corretos, basta clicar no botão **“Upd”** (Legenda - botão nº 21), que aparecerá no lugar do botão **“Add”**, conforme demonstra a (Figura 20).

Figura 20 – Adicionando um registro de Associado



LEGENDA:

21 – **Upd** = Gravar o novo registro;
22 – **Add record** = Modo edição/inserção de dados.

Após o salvamento parecerá uma tela de confirmação de atualização ou inserção do registro no banco de dados em seguida, clicar em “ok”.

5.4 EDITANDO (Edit)

Caso deseje editar um registro já salvo no banco de dados, basta selecionar o nome da comunidade (**Legenda - botão nº23**) e do associado (**Legenda - botão nº24**); clicar no botão “Edit” (**Legenda - botão nº25**) editar as informações que deseja e por fim, clicar no botão “Upd” (**Legenda - botão nº 26**), que aparecerá no lugar do botão “Add”, conforme demonstra a **Figura 21**.

Figura 21 – Editando um registro no banco de dados

LEGENDA:

23 e 24 – Seleção do Registro;

25 - **Edit** = Editar as informações referente ao Associado selecionado;

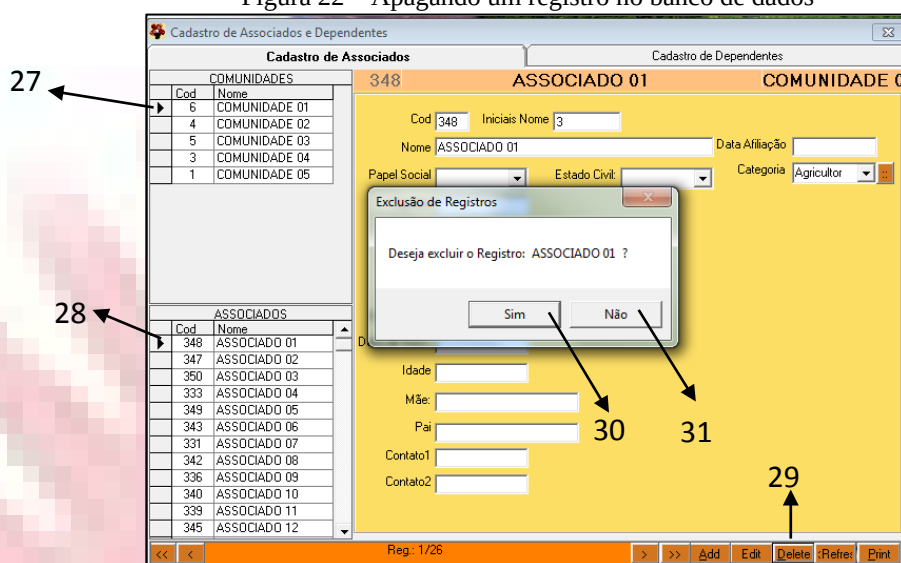
26 - **Upd** = Salvar registro.

Após edição parecerá uma tela de confirmação da atualização ou inserção do registro no banco de dados em seguida, clicar em “ok”.

5.5 DELETANDO/ APAGANDO (Delete)

Caso deseje excluir um registro já salvo no banco de dados, basta selecionar o nome do associado (**Legenda - botão nº 28**) e clicar no botão “Delete” (**Legenda - botão nº 29**), conforme **Figura 22**.

Figura 22 – Apagando um registro no banco de dados

**LEGENDA:**

27 e 28 – Seleção do Registro;

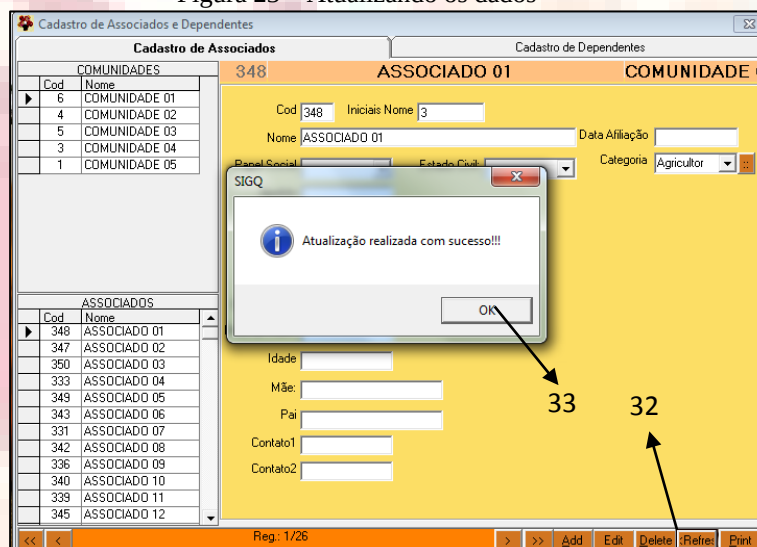
29 - **Delete** = clicar no botão para deletar o registro;30 – **Sim**: deletar registro;31 - **Não**: não deletar registro ou cancelar deleção.

Após o Click no Botão de Comando “Delete” (**Legenda - botão nº29**), surgirá uma Caixa de Mensagem que solicitará uma decisão quando ao processo de exclusão: Ao se clicar no Botão “Sim” (**Legenda - botão nº30**) confirma-se o processo de exclusão do registro; ao se clicar no Botão “Não” (**Legenda - botão nº31**), cancela-se o processo de exclusão.

5.6 ATUALIZANDO (<Refresh)

Se após o salvamento do registro o mesmo não aparecer na lista dos fornecedores, clicar no botão “<Refresh” (**Legenda - botão nº32**), que atualiza (**Figura 23**) o banco de dados.

Figura 23 – Atualizando os dados



LEGENDA:

32 - **Refresh** = clicar no botão para atualizar os registros no banco de dados;

33 - Tela de confirmação sobre a atualização dos registros armazenados, após o seu surgimento, clicar em “ok”

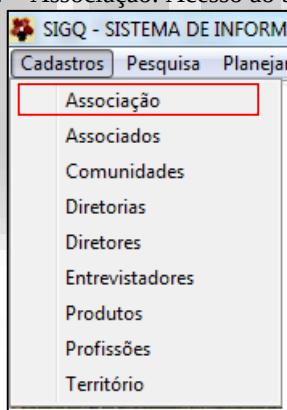
6. TRABALHANDO COM OS MENUS, SUBMENUS E ACESSO RÁPIDO

6.1 CADASTROS

6.1.1 Associação

Este acesso está disponibilizado no Menu **Cadastros**, Submenu **Associação**, conforme **Figura 24**.

Figura 24 – Associação: Acesso ao Submenu.



Ao clicar nesse Submenu o sistema irá carregar o formulário Cadastro de Associação, (Figura 25).

Figura 25 – Associação: Cadastro - Partes constituintes

LEGENDA:

- 34 – Botão de Comando para acesso ao formulário Cadastro de Associados;
- 35 – Botão de Comando para acesso ao formulário Cadastro de Diretorias Eleitas (Figura 38);
- 36 – Botão de Comando para copiar o Link digitado na Caixa de Texto Home Page e transferi-lo para a área de transferência do Windows, para uso da informação em outros aplicativos (Internet por exemplo);
- 37- Lista de Documentos cadastrados no sistema, que necessitam de controle de prazo de validade;
- 38 – Botão de Comando para acionar procedimento de localização de documento cadastrado, com base nas informações digitadas na Caixa de Texto Nome.

Através do formulário Cadastro da Associação (Figura 25), realiza-se a inserção/edição/exclusão/atualização dados de associação, associado, diretorias, e de controle de prazo de validade de documentos, a partir dos seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

As informações quanto ao cadastramento de associados (**Legenda - botão nº34**) e diretorias eleitas (**Legenda - botão nº 35**) estão descritas à seção **CADASTRO**, subseções **Associados e Dependentes** e **Diretorias**, à frente.

Instruções de Preenchimento do Cadastro de Associação

a) Dados Gerais da Associação:

A Tabela 1 sugere a forma de preenchimento de cada variável/pergunta que deve ser feito ao Associado. Lembrando que, documentos oficiais devem ser apresentados para o preenchimento do cadastro.

Tabela 1 – Associação: Cadastro - Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Nome da Associação	Nome completo da associação
Endereço	Endereço completo da associação
Data de fundação	Preencher no formato dd/mm/aaaa
Contato 1	Preencher o nº de celular ou telefone
Contato 2	Preencher o nº de celular ou telefone
Inscrição Estadual	Numeração completa (pode incluir caracteres / ou . , por exemplo)
Ramo de atividade	Descrever o ramo
C.N.P.J.	Numeração completa (pode incluir caracteres / - . , por exemplo)
E-mail	Completo e atualizado

b) Gestão de Certidões e Demais Documentos Com Prazo de Validade:

A Tabela 2 sugere a forma de preenchimento de cada variável/pergunta que deve ser feito ao Associado. Lembrando que, documentos oficiais devem ser apresentados para o preenchimento do cadastro.

Tabela 2 - Associação: Cadastro – Gestão de Documentos: Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Nome	Nome do documento
Tipo	Tipo do documento (certidão, licença, alvará, etc)
Órgão Emissor	Órgão ou instituição emitente
Solicitante	Setor, diretoria ou instituição parceira solicitante
Contato Solicitante	Contato Solicitante
Data de Emissão	Data de Emissão do documento
Forma de Emissão	Forma de Emissão (impresso, meio virtual)
Homepage	Homepage
E-mail	E-mail da instituição emitente



Para ter acesso rápido ao Cadastro da Associação, basta clicar no botão de acesso rápido na Tela Inicial do SIGQ, conforme demonstra a **Figura 26**.

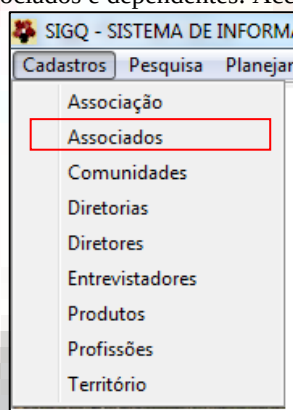
Figura 26 – Associação: Submenu - Acesso rápido



6.1.2 Associados e Dependentes

Este acesso está disponibilizado no Menu **Cadastros**, Submenu **Associados**, conforme **Figura 27**.

Figura 27 – Associados e dependentes: Acesso ao Submenu.



Ao clicar nesse Submenu o sistema irá carregar o formulário Cadastro de Associados e Dependentes (**Figura 28**).

Figura 28 – Associados: Cadastro

LEGENDA:

39 – Lista de Comunidades;

40 – Lista de Associados;

40-A: Botão de acesso ao formulário Cadastro de Categoria do Associado.

Através do formulário Cadastro de Associados e Dependentes (**Figura 28**), realiza-se a inserção/edição/exclusão/atualização dados de associação, associado, diretorias, e de controle de prazo de validade de documentos, a partir dos seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

Instruções de Preenchimento do Cadastro de Associados

A **Tabela 3** sugere a forma de preenchimento de cada variável/pergunta que deve ser feito ao Associado. Lembrando que, documentos oficiais devem ser apresentados para o preenchimento do cadastro. Vale ressaltar que antes do cadastramento de cada associado, deve-se providenciar o cadastramento das comunidades que conformam o território.

Tabela 3 – Associados: Cadastro - Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Nome do Associado	Nome completo
Data afiliação	Data que entrou efetivamente na associação
Papel Social	Chefe de família, Pai, mãe, filho, cunhado e etc.
Categoria	Agricultor, Estudante, Militar na reserva, pescador, professor e servidor público
Apelido	Nome
Sexo	Masculino ou Feminino
Identidade	Descrever o ramo
C.P.F.	Numeração completa (pode incluir caracteres / - . , por exemplo)
Escolaridade	Completo e atualizado
Data de Nascimento	Preencher no formato dd/mm/aaaa
Idade	Apenas números
Pai	Nome completo
Mãe	Nome completo
Contato 1	Numeração completa (pode incluir caracteres () e - , por exemplo)
Contato 2	Numeração completa (pode incluir caracteres () e - , por exemplo)

É possível inserir no momento da digitação dos dados, o nome de determinada categoria ainda não cadastrada no sistema. Desta forma, ao se clicar no Botão de Comando (**Legenda - botão nº41**) o sistema dará acesso ao formulário Cadastro de Categoria do Associado, conforme **Figura 29**.

Figura 29 – Associados: Cadastro - Categoria do Associado

Cod	Descrição
1	Agricultor
2	Estudante
5	Militar Reserva
4	Pescador
3	Professor
6	Serv. Publ. Mun.

41
↓

Cod: 1
Nome: Agricultor

Add Edit Delete Refres Print
<< < Reg.: 1/6 > >>

Através do referido formulário, realiza-se a inserção/edição/exclusão/atualização de dados, a partir dos seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);

- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

Instruções de Preenchimento do Cadastro de Associados

A Tabela 4, sugere a forma de preenchimento de cada campo para preenchimento do referido formulário.

Tabela 4 - Associados: Cadastro - Categoria do Associado: Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Cod	Numeração automática atribuída pelo sistema
Nome	Nome da Categoria

Além disso, há ainda o cadastramento de informações dos dependentes do associado, conforme demonstra a **Figura 30**.

Figura 30 – Associados e Dependentes: Cadastro de dependente.

A seguir, a **Tabela 5** exemplifica as possibilidades de preenchimento das informações dos dependentes dos associados.

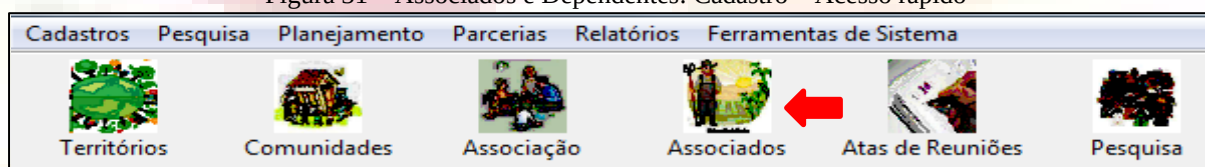
Tabela 5 - Associados e Dependentes: Cadastro de Dependente - Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Nome	Nome completo
Parentesco	Pai, Mãe, Filho (a), Sogro (a), Tio (a), Padrinho (a)
Mora na residência	Sim ou não
Data de Nascimento	Preencher no formato dd/mm/aaaa
Escolaridade	Analfabeto (Não sabe ler e nem escrever) Ensino fundamental incompleto (Não concluiu o ensino até a 5ª série ou 6º ano) Ensino fundamental completo (Concluiu o ensino até a 5ª série ou 6º ano) Ensino médio incompleto (Não concluiu o ensino até a 8ª série ou 9º ano) Ensino médio completo (Concluiu o ensino até a 8ª série ou 9º ano)



Para ter acesso rápido ao **Cadastro de Associados e Dependentes**, basta clicar no botão de acesso rápido na Tela Inicial do SIGQ, conforme demonstra a **Figura 31**.

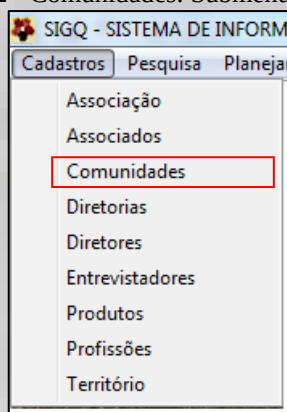
Figura 31 – Associados e Dependentes: Cadastro – Acesso rápido



6.1.3 Comunidades

Este acesso está disponibilizado no Menu **Cadastros**, Submenu **Comunidades**, conforme **Figura 32**.

Figura 32 - Comunidades: Submenu – Acesso



Ao clicar no nesse Submenu o sistema irá carregar o formulário Comunidades (**Figura 33**) que possibilita a inserção das informações utilizando os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);

- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

A **Figura 33**, demonstra o Desing do cadastro de Comunidades.

Figura 33 - Comunidades: Cadastro

Cod	Comunidades
6	COMUNIDADE 01
4	COMUNIDADE 02
5	COMUNIDADE 03
3	COMUNIDADE 04
1	COMUNIDADE 05

Cod: 6
Nome: COMUNIDADE 01

Reg: 1/5

Instruções de Preenchimento das Comunidades

A Tabela 6, sugere a forma de preenchimento de informações sobre Cadastro de Comunidades.

Tabela 6 – Comunidades: Cadastro - Instrução para preenchimento.

Variável	Descrição
Cod	Numeração automática atribuída pelo Sistema
Nome	Nome Completo da Comunidade



Para ter acesso rápido ao **Sub Menu Cadastro de Comunidades**, basta clicar no botão de acesso rápido na Tela Inicial do SIGQ, conforme demonstra a **Figura 34**.

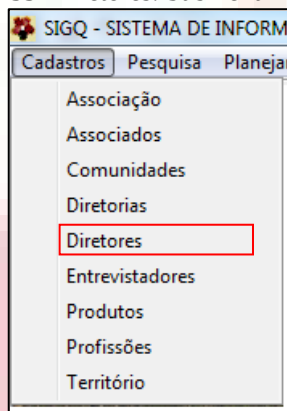
Figura 34 - Comunidades: Cadastro - Acesso Rápido



6.1.4 Diretores

Este acesso está disponibilizado no Menu **Cadastros**, Submenu **Diretores**, conforme (Figura 35)

Figura 35- Diretores: Submenu - Acesso



Ao clicar no nesse Sub Menu o sistema irá carregar o formulário Cadastro de Diretores () que possibilita a inserção das informações utilizando os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

A **Figura 36** demonstra o Desing do Cadastro de Diretores.

Figura 36 - Diretores: Cadastro

 A imagem mostra a interface do formulário 'Cadastro de Diretores'. O formulário é dividido em seções. À esquerda, há uma tabela 'Cadas_Dir_Eleita' com uma única linha contendo a data '01-01-2018 A 31-12-2021'. Ao lado, há uma tabela 'Diretores Cadastrados' com uma única linha contendo 'ASSOCIADO 01'. À direita, há campos de entrada para: 'Cod:' (valor 15), 'Nome:' (valor ASSOCIADO 01), 'Início Mandato:' (valor 01-01-2008), 'Pró-Labore R\$:' (valor 0,00), 'Fim Mandato:' (valor 2-12-21) e 'Setor Atuação:' (valor Ambiental). Na base do formulário, há uma barra de navegação com botões '<<', '<', '>', '>>', 'Reg.: 1/1', '<<', '<', '>', '>>', 'Reg.: 1/1', 'Add', 'Edit', 'Delete', '<Refre:', e 'Print'.

Instruções de Preenchimento do Cadastro de Diretores

A Tabela 7, sugere a forma de preenchimento de informações sobre o Cliente - Pessoa Física.

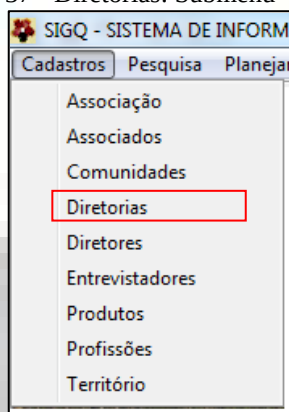
Tabela 7 - Diretores: Cadastro - Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Cod	Numeração atribuída automaticamente pelo sistema
Nome	Nome do Diretor. Selecionar da lista
Início do Mandato	Data do início do Mandato
Pro-Labore	Valor do Pro-Labore mensal
Fim Mandato	Data prevista para o fim do mandato
Contato1	Preencher o nº de celular ou telefone
Contato 2	Preencher o nº de celular ou telefone
Setor Atuação	Selecionar da Lista o setor de atuação do diretor
Localizar Nome	Localizar um nome de diretor no Banco de Dados

6.1.5 Diretorias

Ao clicar no nesse Submenu o sistema irá carregar o formulário Cadastro de Diretorias Eleitas (**Figura 37**).

Figura 37 - Diretorias: Submenu - Acesso



Ao clicar no nesse Submenu o sistema irá carregar o formulário Cadastro de Diretorias Eleitas (**Figura 38**) que possibilita a inserção das informações utilizando os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

A **Figura 38** demonstra o Desing do Cadastro de Diretorias Eleitas:

Figura 38 - Diretorias: Diretorias Eleitas - Cadastro

Instruções de Preenchimento do Cadastro de Diretorias Eleitas

A Tabela 8 sugere a forma de preenchimento de informações sobre o Cadastro de Diretoria Eleita.

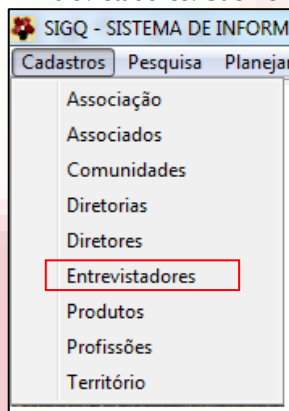
Tabela 8 - Diretorias: Diretorias Eleitas - Cadastro: Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Cod	Código automaticamente atribuído pelo sistema
Data Eleição	Data da confirmação da eleição da diretoria
Período de Vigência	Período de vigência do mandato da diretoria eleita
Fim Mandato	Data prevista para o fim do mandato
Slogan da Diretoria	Slogan, se houver
Contato 2	Preencher o nº de celular ou telefone
Observação	Observações julgadas relevantes

6.1.6 Entrevistadores

Este acesso está disponibilizado no Menu **Cadastros**, submenu Entrevistadores, conforme **Figura 39**.

Figura 39 - Entrevistadores: Submenu - Acesso



Ao clicar no nesse Submenu o sistema irá carregar o formulário Entrevistadores (**Figura 40**) que possibilita a inserção das informações utilizando os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

A **Figura 40** demonstra o Desing do Cadastro de Entrevistadores

Figura 40 - Entrevistadores: Cadastro

Cod	Nome
4	ENTREVISTADOR 01
2	ENTREVISTADOR 02
6	ENTREVISTADOR 03
7	ENTREVISTADOR 04
12	ENTREVISTADOR 05
13	ENTREVISTADOR 06
1	ENTREVISTADOR 07
11	ENTREVISTADOR 08
9	ENTREVISTADOR 09
8	ENTREVISTADOR 10
3	ENTREVISTADOR 11
10	ENTREVISTADOR 12

Cod:
 Nome:
 CPF:
 RG:
 Vínculo:

Add Edit Delete <Refre> Print
 << < Reg.: 1/12 > >>

Instruções de Preenchimento do Cadastro de Entrevistadores

A Tabela 9, sugere a forma de preenchimento de informações sobre os Entrevistadores.

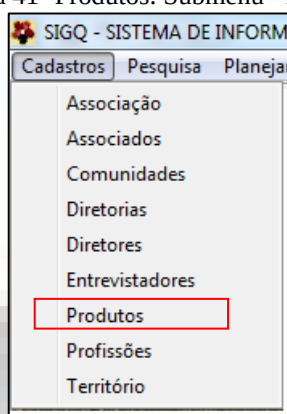
Tabela 9 - Entrevistadores: Cadastro: Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Cod	Numeração atribuída automaticamente pelo sistema
Nome	Nome Completo do entrevistador
C.P.F.	Consiste em uma numeração de 11 dígitos. É o registro do cidadão/contribuinte Pessoa Física na Receita Federal do Brasil
RG	Dados da Carteira de Identidade
Vínculo	Informar se é Servidor Público de qual instituição, estudante, voluntário ou sem vínculo;

6.1.7 Produtos

Este acesso está disponibilizado no Menu **Cadastros**, submenu **Produtos**, conforme **Figura 41**.

Figura 41- Produtos: Submenu - Acesso



Ao clicar no nesse Submenu o sistema irá carregar o formulário Cadastro de Produtos (**Figura 42**) que possibilita a inserção das informações utilizando os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

A **Figura 42**, demonstra o Desing do Cadastro de Produtos

Figura 42- Produtos: Cadastro

LEGENDA:

39 – Acesso ao formulário Cadastro de Unidades de Produto (Figura 46) à frente;

40 – Botão que aciona a rotina de seleção do nome do produto com os caracteres textuais informados na Caixa de Texto **Localiz Nome**.

Instruções de Preenchimento Cadastro de Produtos

A Tabela 10, sugere a forma de preenchimento de informações sobre Produtos.

Tabela 10 - Produtos: Cadastro - Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Cod	Numeração atribuída automaticamente pelo sistema
Produto	Nome do produto
Unidade de Medida	Quilograma (kg), metros (m), lata, frasco, pano e etc.

Além disso, ao clicar no Botão (**Legenda - botão nº39**) o sistema irá carregar o formulário Cadastro de Unidades do Produto (**Figura 43**) que possibilita a inserção das informações utilizando os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);

- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

A **Figura 43**, demonstra o Desing do Formulário **Cadastro de Unidades de Produto**.

Figura 43 - Produtos: Unidades - Cadastro

LEGENDA:

41- Lista com as unidades de produto;

42 – Botão que aciona a rotina de seleção do nome do produto com os caracteres textuais informados na Caixa de Texto **Localiz Nome**.

Instruções de Preenchimento dos Produtos

A Tabela 11, sugere a forma de preenchimento de informações sobre unidade de produto.

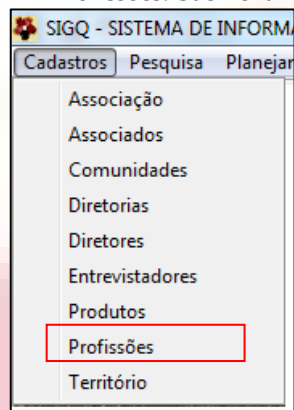
Tabela 11 - Produtos: Unidades - Cadastro: Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Cod	Numeração atribuída automaticamente pelo sistema
Nome	Nome ou abreviatura da Unidade de Medida do Produto

6.1.8 Profissões

Este acesso está disponibilizado no Menu **Cadastros**, Submenu **Profissões**, conforme **Figura 44**.

Figura 44 - Profissões: Submenu - Acesso



Ao clicar no nesse Submenu o sistema irá carregar o formulário Profissões (**Figura 45**) que possibilita a inserção das informações utilizando os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

A **Figura 45**, demonstra o Desing do cadastro de Profissões.

Figura 45- Profissões: Cadastro

LEGENDA:

43 – Botão que aciona a rotina de seleção do nome do produto com os caracteres textuais informados na Caixa de Texto **Localiz Nome**.

Instruções de Preenchimento para Cadastro de Profissões

A Tabela 12, sugere a forma de preenchimento de informações sobre Profissões.

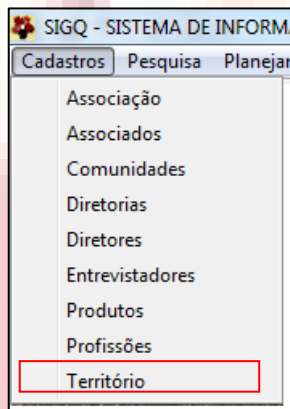
Tabela 12 – Profissões: Cadastro - Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Cod	Numeração atribuída automaticamente pelo sistema
Nome	Nome Completo da profissão. Exemplo: Agricultor, Pedreiro, Pescador, Carpinteiro, Servidor Público, Professor e etc.

6.1.9 Territórios

Este acesso está disponibilizado no Menu **Cadastros**, Submenu **Território**, conforme **Figura 46**.

Figura 46 - Território: Submenu - Acesso



Ao clicar nesse Submenu o sistema irá carregar o formulário Cadastrar Território (**Figura 47**) que possibilita a inserção/edição/exclusão/atualização das informações utilizando os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

A seguir, apresentam-se as constituintes do Cadastrar Território, conforme **Figura 47**.

Figura 47 - Territórios: Território

A Tabela 13 fornece orientações sobre o preenchimento dos campos do formulário referido.

Tabela 13 - Território: Cadastro - Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Cod	Numeração atribuída automaticamente pelo sistema
Nome	Nome do Território
Default	Confirmação se se trata de território padrão para a carga do sistema
Localização	Descrição do roteiro de localização do território
Coordenadas	Descrição das coordenadas
Data Identificação	Data da identificação do Território
Data Reconhecimento	Data do reconhecimento do território
Data Delimitação	Data da delimitação do território
Data Demarcação	Data da demarcação do território
Data Titulação	Data da titulação do território



Para ter acesso rápido ao formulário **Cadastro de Território**, basta clicar no botão de acesso rápido na Tela Inicial do SIGQ, conforme demonstra a **Figura 48**.

Figura 48 – Territórios: Cadastro - Acesso rápido

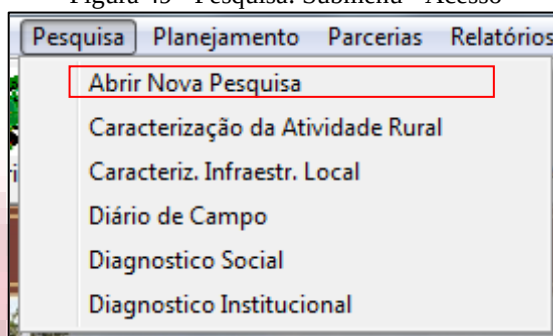


6.2 PESQUISA

6.2.1 Pesquisa: Abrir Nova

Este acesso está disponibilizado no Menu **Pesquisa**, Submenu **Abrir Nova Pesquisa**, conforme **Figura 49**.

Figura 49 - Pesquisa: Submenu - Acesso



Ao clicar nesse Submenu o sistema irá carregar o formulário Cadastro de Pesquisas (**Figura 50**) que possibilita a inserção/edição/exclusão/atualização das informações utilizando os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

A seguir, apresentam-se as constituintes desse Formulário, conforme **Figura 50**.

Figura 50 - Pesquisa: Cadastro

Instruções de Preenchimento para Cadastro de Pesquisas

A Tabela 14 fornece orientações sobre o preenchimento dos campos do formulário referido:

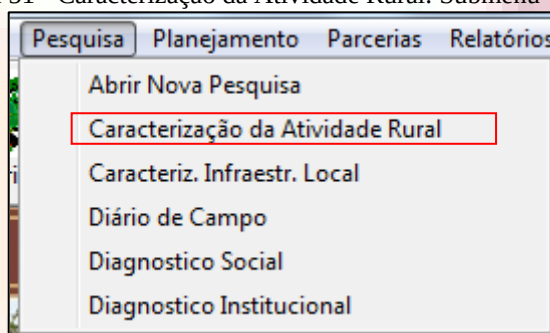
Tabela 14 - Pesquisa: Cadastro - Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Cod	Numeração atribuída automaticamente pelo sistema
Tema	Título preliminar o definitivo da pesquisa
Default?	Definição para o sistema se está será a pesquisa padrão para carregamento dos dados armazenados no Banco de Dados do sistema. Informar “Sim” ou “Não”, conforme o caso.
Objetivos	Descrição sucinta dos objetivos da pesquisa.
Justificativa/Resumo	Descrição das informações teórico-metodológicas da pesquisa.
Observações preliminares	Observações diversas.

6.2.2 Caracterização da Atividade Rural

Este acesso está disponibilizado no Menu **Pesquisa**, Submenu **Caracterização da Atividade Rural**, conforme **Figura 51**. Os dados a serem inseridos são os coletados através da Ferramenta Caracterização da Atividade Rural, conforme **APÊNDICE V – CARACTERIZAÇÃO DA ATIVIDADE RURAL** deste Manual.

Figura 51 - Caracterização da Atividade Rural: Submenu - Acesso



Ao clicar nesse Submenu o sistema irá carregar o formulário Caracterização da Atividade Rural (**Figura 51**), possibilitando a inserção/edição/exclusão/atualização das informações utilizando os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

Na **Figura 52**, apresentam-se as constituintes desse Formulário.

Figura 52 - Caracterização da Atividade Rural - Formulário

Caracterização da Atividade Rural

Dados Iniciais da(s) Propriedade(s) do Agricultor: ASSOCIADO 69

Propriedade	Dist. Res.	Tinha Inq.?	Ano Início	Área Total	Floresta P.	Floresta E.	Plantio P.	Plantio T.
Sem Denominação Especial	2	SIM	1978	5	0	0	0	0

Reg.: 1/1

Produção e Comercialização

Evolução dos Recursos Vegetais

ASSOCIADO 69

Descrição	Natureza	Estratégia	Observação
ACAI	PERMANENTE	EXTRATIVIS	
PESCA ARTESANAL	PERMANENTE	EXTRATIVIS	
PIMENTA-DO-REINO	PERMANENTE	MONOCULTI	

Intenções Futuras Culturas, Criações e Extrativismo

Atividades	Descrição	Intenção	Área	Tipo	Observação
criação	PATO	INICIAR		criação	AINDA NÃO
criação	PORCO	INICIAR		criação	AINDA NÃO
plantios	PIMENTA-DO-REINO	AUMENTAR	1	MONOCULTI	AINDA NÃO
plantios	MANDIOCA	AUMENTAR	4	DIVERS	

Objetivos

AINDA NÃO INICIOU POR NÃO POSSUI RECURSOS. JÁ TEM CUSTO COM PIMENTAL, FILHOS, ETC.

Ordem Num. Ordem Alfa

Reg.: 9/25

LEGENDA

- 43 - Guia par acesso dados relativo à Madeiras/Acidentes de Trabalho;
- 44 - Cadastrar a(s) propriedade(s) a qual se referem os dados da pesquisa. Ao clicar no Botão, o sistema carregará o formulário Cadastro de Propriedades (**Figura 53**);
- 45 - Guia de acesso a dados relativo à Produção e Comercialização (**Figura 54**);
- 46 - Guia par acesso dados relativo a Custos de Produção e Comercialização (**Figura 58**);
- 47 - Guia par acesso dados relativo a Problemas e Causalidades
- 48 - Guia par acesso dados relativo à Evolução dos recursos vegetais;
- 49 - Guia par acesso dados relativo a Culturas Existentes/Intenções Futuras;
- 50 - Botão de acesso à inserção de dados sobre Culturas Permanentes, Temporárias e Extrativas;
- 51 - Botão de acesso a inserção de dados sobre Intenções Futuras sobre Culturas, criações e Extrativismo;
- 52 - Botão de comando para ajustar a ordem de apresentação da Lista de Entrevistados: ordem numérica sequencial de aplicação de questionários;
- 53 - Botão de comando para ajustar a ordem de apresentação da Lista de Entrevistados: ordem alfanumérica sequencial de nome de entrevistados.

Instruções de Preenchimento da Caracterização da Atividade Rural**6.2.2.1 Dados Iniciais da Propriedade Rural**

O Botão de acesso (**Figura 52, Legenda - botão nº 44**), ao ser clicado, promove a abertura do Formulário Cadastro de Propriedades conforme **Figura 53**, para inserção dos dados iniciais da propriedade, ou seja, como ela se encontrava quando o agricultor iniciou suas atividades, utilizando-se os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);

- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

A seguir, apresentam-se as constituintes desse Formulário, conforme **Figura 53**.

Figura 53 - Caracterização da Atividade Rural: Cadastro de Propriedades

A Tabela 15, fornece orientações sobre o preenchimento dos campos do formulário referido.

Tabela 15 - Caracterização da Atividade Rural: Propriedades - Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Propriedade	Denominação da área se houver
Distância da Residência	Informar em Metros
Tinha Igarapé?	Informar sim ou não
Ano de início da atividade	Informar o ano de início da atividade
Área de floresta permanente	Informar em Há
Área de Floresta secundária	Idem
Área de Plantios Permanentes	Idem
Área de Plantios Temporários	Idem
Coordenadas Norte	Caso não disponível, informar as coordenadas geográficas atuais
Coordenadas Sul	Idem

6.2.2.2 Produção e Comercialização

Ao ser clicada, a Guia de acesso a dados relativo à Produção e Comercialização (**Figura 54, Legenda – Botão nº 55**) proporciona o acesso aos comandos que promovem a abertura dos Formulários Descrição da Estratégia (**Figura 55**) e Inclusão e Edição de Dados da Produção do Associado (**Figura 56**). Para inserção de dados utilizando-se os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);

- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

A seguir, apresentam-se as constituintes da referida Guia, conforme **Figura 54**.

Figura 54 – Caracterização da Atividade Rural: Produção e comercialização.

Produção e Comercialização

1 ASSOCIADO 07 1 SEM DENOMINAÇÃO ESPECIAL COMUNIDADE 01

Cod Produto Und Area Tipo Area Per. Inf. QConsumo

50 CUPUAÇU Kg 0,455 Hectare Safr 10

QVendeu QProduziu Ativ. Tipo Valor Custo Preço Unit Total Venda

0 10 PROD/CUNTIVO 0 50 0

Safr Início: Mês/Ano Fim: Mês/Ano

NOV 2017 DEZ 2017

Observação

NA ULTIMA SAFRA OCORREU GRANDE SECA E O ATAQUE DE VASSOURA DE BRUXA, OCASIONANDO A

54

55

LEGENDA:

54 – Botão de Comando que aciona o Formulário Adicionar ou Editar Texto relativo a Descrição da Estratégia de plantio (s) conforme Figura 55.

55 – Botão de Comando que aciona o Formulário para inclusão/edição/exclusão de dados da produção agrícola familiar, conforme Figura 56.

Ao se clicar no Botão de Comando (**Figura 54; Legenda- Botão nº54**), ocorrerá abertura do Formulário Descrição da Estratégia, conforme Figura 55. Para inserção de dados utilizando-se os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

A seguir, apresentam-se as constituintes do formulário Descrição da Estratégia.

Figura 55 - Caracterização da Atividade Rural: Descrição da Estratégia de Uso do Solo - Cadastro

A Tabela 16 fornece orientações sobre o preenchimento dos campos do formulário citado Adicionar ou Editar Texto relativo a Descrição da Estratégia de plantio, referido:

Tabela 16 - Caracterização da Atividade Rural: Estratégia de Uso do Solo - Instrução para preenchimento

Variáveis	Descrição
Estratégias	Descrever as estratégias de plantios utilizadas desenvolvidas pelo grupo familiar

Ao se clicar no Botão de Comando (**Figura 54; Legenda- Botão nº55**), ocorrerá abertura do Formulário Inclusão e Edição de Dados de Produção dos Associados, conforme Figura 56. Para inserção de dados utilizando-se os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

Figura 56 - Caracterização da Atividade Rural: Dados de Produção dos Associados

Inclusão e edição de dados da produção dos associados

ASSOCIADO 07 SEM DENOMINAÇÃO ESPECIAL COMUNIDADE 01

Cod	Produto	Und	Tam. Área	Tipo Área	Per. Colheita	PerQtInform	QConsumo	QVendeu
50	CUPUAÇU	Kg	46	Hectare	Safr	0	10,00	0,00

QProduziu	Ativ. Tipo	Valor Custo	Preço Unit	Total Venda	B	T	A	F	O	M	QConsSafr	QVndaSafr	Faturam.Safr
10	PROD/CUN	0,00	50,00										

Safr Início: Mês/Ano: NOV 2017 Fim: Mês/Ano: DEZ 2017

Observação: NA ULTIMA SAFRA OCORREU GRANDE SECA E O ATAQUE DE VASSOURA DE

Interromper o Lançamento

Add Edit Delete Refres << < > >> Reg.: 1/6

LEGENDA:

- 56 – Botão de Comando que aciona o Formulário Cadastro de Produto (Figura 45), já descrito anteriormente;
- 57 – Botão de Comando que aciona o Formulário Cadastro de Unidades de Produto (Figura 46) descrito anteriormente;
- 58 – Botão de Comando que aciona o Formulário Cadastro de Áreas descrito à frente (Figura 60);
- 59 – Botão de Comando que interrompe o processo de inclusão/edição/exclusão de dados da produção agrícola familiar em curso.

A Tabela 17 fornece orientações sobre o preenchimento dos campos do formulário Inclusão e Edição de Dados de Produção dos Associados:

Tabela 17 - Caracterização da Atividade Rural: Produção dos Associados - Instrução para preenchimento

Variáveis	Descrição
Cod	Numeração automática atribuída pelo sistema
Produto	Caixa de Listagem para selecionar o nome do Produto agrícola
Und	Caixa de Listagem para selecionar a Unidade de referencia
Tam. Área	Tamanho da área de Plantio da cultura
Per. Colheita	Informar a periodicidade a que se refere as quantidades da produção que será informada
PerQInform	Número de meses do período de colheita a que se refere as quantidades que serão informadas
QConsumo	Quantidade consumida mensalmente durante o período de safra informado
QVendeu	Quantidade vendida mensalmente
QProduziu	Soma aritmética, automática, das quantidades, mensalmente, consumidas e vendidas
Ativ. Tipo	Caixa de Listagem para selecionar o tipo de atividade a que se refere o produto (Plantio, extrativismo, criação);
Valor Custo	Custo de Produção (ainda que estimado)
Preço Unit	Quando houver venda
Total Venda	Idem
BTAFO	Marcar o quadro respectivo: B: Barqueiro; T:Taberneiro; A: Atacadista; F: Venda direta na feira; O:Outros; M: Venda direta ao Mercado (venda a retalho, porta a porta).
QConsSafr	Total do consumo na Safra (apurado automaticamente pelo sistema)
FaturamSafr	Total do faturamento na Safra relativo àquele produto (Idem)
Safr Início	Informa o início do período (Mês/ano) selecionáveis na Caixa de Seleção respectiva
Safr Fim	Informa o fim do período (Mês/ano) selecionáveis na Caixa de Seleção respectiva
Observações	Anotar relatos sobre sucessos e dificuldades relatados

Ao se clicar no Botão de Comando (**Figura 56; Legenda- Botão nº58**), ocorrerá abertura do Formulário Cadastro da unidade de medida agrária, conforme **Figura 57**. Para inserção de dados utilizando-se os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

Figura 57 - Caracterização da Atividade Rural: Áreas (Nomenclaturas) - Cadastro

A Tabela 18 fornece orientações sobre o preenchimento dos campos do formulário Cadastro de Área referido:

Tabela 18 - Caracterização da Atividade Rural: Áreas (Nomenclaturas) - Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Cod	Numeração automática atribuída pelo sistema
Nome	Nome/abreviação da área

6.2.2.3 Custo

Nesta subseção tratar-se-á da inserção de dados sobre as seguintes categorizações: Inserção, Edição ou Exclusão de Atividades de Uso de Solo; Cadastro das Atividades Rurais; Adiciona ou Editar Listas de Fases da Atividade Rurais; Detalhamento de Custo de Produção; Cadastro de Custos e Cadastro de Tipos de Mão-de-Obra.

Ao receber click, a Guia de acesso a dados relativo ao Custo (**Figura 58**) proporciona o acesso aos botões comandos que promovem a abertura dos Formulários conforme se

apresenta à adiante, para a inserção de dados/informações, utilizando-se dos seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

Na **Figura 58**, apresentam-se as constituintes dessa Guia de Acesso:

Figura 58 - Caracterização da Atividade Rural - Custos de Produção

LEGENDA:

60 – Botão de Comando que aciona o Formulário Cadastro de Descrição da Estratégia de uso do Solo (**Figura 55**) conforme antes demonstrado;

61 – Botão de Comando que aciona o Formulário Custo: Custo: Inserção, Edição o Exclusão de Atividades de Uso do Solo vinculadas às estratégias de uso do solo (**Figura 59**) ;

62 – Botão de Comando que aciona o Formulário Cadastro de Atividades Rurais (**Figura 60**);

63 – Botão de Comando que interrompe o processo de inclusão/edição/exclusão de dados da produção agrícola familiar em curso.

a) Custo: Inserção, Edição o Exclusão de Atividades de Uso do Solo.

Ao receber click, o Botão de Comando (**Figura 58; Legenda- Botão nº61**) promove a abertura do formulário Custo: Inserção, Edição ou Exclusão de **Atividades de Uso do Solo** (**Figura 59**), para a inserção de dados/informações, utilizando-se os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

A seguir, apresentam-se as constituintes do formulário Custo: Inserção, Edição ou Exclusão de **Atividades de Uso do Solo** (**Figura 59**):

Figura 59 - Caracterização da Atividade Rural - Atividades de Uso do Solo - Cadastro

LEGENDA:

64 – Botão de Comando que aciona o Formulário Cadastro de Atividades Rurais (**Figura 60**).

A **Tabela 19** fornece orientações sobre o preenchimento dos campos do formulário do formulário Custo: Inserção, Edição ou Exclusão de Atividades de Uso do Solo, referido:

Tabela 19 - Caracterização da Atividade Rural - Atividades de Uso do Solo: Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Nome da Atividade	Nome para constar no cadastro de atividade

b) Custo: Cadastro de Atividades Rurais.

Ao receber click, o Botão de Comando (**Legenda 64**) promove a abertura do formulário Custo: Cadastro de Atividades Rurais (**Figura 60**), para a inserção de dados/informações, utilizando-se os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

Na **Figura 60**, apresentam-se as constituintes do referido formulário:

Figura 60 - Caracterização da Atividade Rural: Atividades Rurais - Cadastro

Lista de Atividades Rurais	
Cod	Descrição
1	Agricultura
4	Avicultura
11	Criação de Anim.
9	Extrativ. Animal
8	Extrativ. Vegetal
6	Fruticultura
7	Hortaliças
2	Pecuária Corte
3	Pecuaria Leite
10	Pesca Artesan.
5	Pscicultura

Cod: 1
Nome: Agricultura

Add Edit Delete Refres Print << < > >> Reg.: 1/11

LEGENDA:

65 - Lista de nomes já cadastrados no sistema.

A **Tabela 20** fornece orientações sobre o preenchimento dos campos do formulário do formulário Custo: Inserção, Edição ou Exclusão de Atividades de Uso do Solo, referido:

Tabela 20 - Caracterização da Atividade Rural: Atividades Rurais - Instrução para preenchimento.

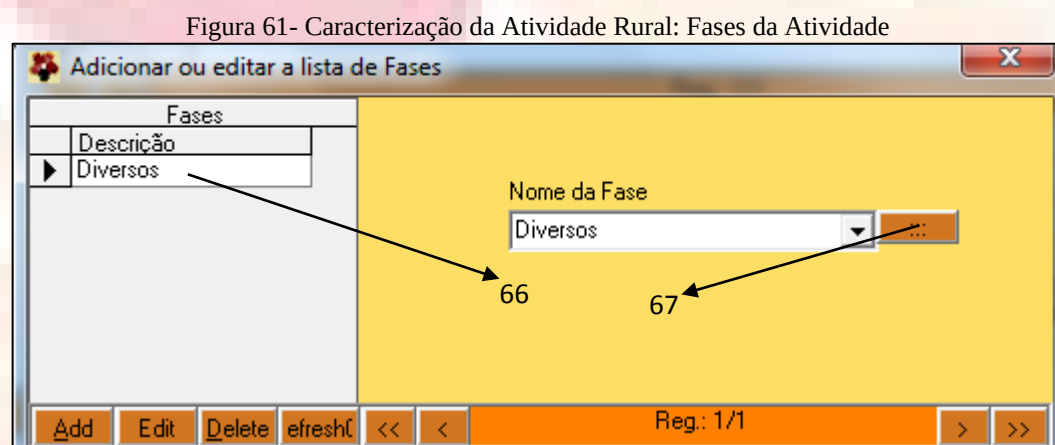
Variáveis	Descrição
Cod	Numeração automática atribuída pelo sistema
Nome	Nome da atividade

c) Custo: Adicionar ou Editar a Lista de Fases

Ao receber click, o Botão de Comando (**Figura 58; Legenda – Botão nº62**) promove a abertura do formulário Custo: Adicionar ou Editar a Lista de Fases (**Figura 62**) para a inserção de dados/informações, utilizando-se os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

A **Figura 61**, apresentam-se as constituintes do referido formulário:



LEGENDA:

66 - Lista de itens já cadastrados;

67 - Botão de Acesso ao formulário Cadastros de Fases de Atividades Rurais (**Figura 63**)

A **Tabela 21** fornece orientações sobre o preenchimento dos campos do formulário do formulário Custo: Inserção, Edição ou Exclusão de Atividades de Uso do Solo, referido:

Tabela 21 - Custo: Adicionar ou Editar a Lista de Fases: Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Nome da Fase	Inserção do nome descritivo da Fase

d) Custo: Cadastro de Fases das Atividades Rurais.

Ao receber click, o Botão de Comando (**Figura 61; Legenda – Botão nº67**) promove a abertura do formulário Custo: Cadastro de Fases de Atividades Rurais (**Figura 62**) para a inserção de dados/informações, utilizando-se os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);

- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

Na **Figura 62**, apresentam-se as constituintes do referido formulário.

Figura 62 - Cadastros de Fases de Atividades Rurais

Lista de Atividades Rurais	
Cod	Descrição
3	Aquis.Insumos
2	Aquis.Sementes
7	Armazenagem
6	Colheita
8	Comercialização
10	Cria
9	Cria, recria e Engorda
12	Engorda
4	Plantio
1	Preparo de Area
11	Recria
5	Tratos Culturais

Cod: 3

Nome: AQUIS.INSUMOS

68

Reg.: 1/12

LEGENDA:

68 - Lista de itens já cadastrados;

A **Tabela 22**, fornece orientações sobre o preenchimento dos campos do formulário do formulário Custo: Cadastro de Fases e Atividades Rurais, referido:

Tabela 22 – Custo: Fases de Atividades Rurais: Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Cod	Numeração automática atribuída pelo sistema
Nome	Nome para constar no cadastro de atividade

e) Custo: Detalhamento do Custo de Produção – Atividade Rural.

Ao receber click, o Botão de Comando (**Figura 58; Legenda – Botão nº63**) promove a abertura do formulário Custo: Detalhamento do Custo de Produção – Atividade Rural (Figura 63), para a inserção de dados/informações, utiliza-se os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);

- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

Na **Figura 63**, apresentam-se as constituintes do referido formulário.

Figura 63 – Custo: Detalhamento dos Custos de Produção – Atividade Rural

LEGENDA:

69 - Botão de acesso ao formulário Cadastro de Nomenclatura de Bens de Consumo (**Figura 64**);

70 - Botão de acesso ao formulário Cadastro de Cadastro de Unidade de Medida dos Bens de Consumo (**Figura 65**).

71 - Botão de acesso ao formulário Cadastro da modalidade do Fator de Produção: Trabalho (Mão de Obra) (**Figura 66**).

A **Tabela 23** fornece orientações sobre o preenchimento dos campos do formulário Custo - Detalhamento dos Custos de Produção – Atividade Rural.

Tabela 23 – Custos de Produção – Atividade Rural. : Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Codprodç	Código automaticamente atribuído pelo sistema. Trata-se de identificação do conjunto de variáveis relativas a cada produto inserido no sistema através do formulário Inclusão e Edição de Dados de Produção dos Associados. Desta forma, correlaciona-se, de forma sistêmica, aquele produto aos custos lançados.
CodP	Alimentação automática através do sistema. Código de identificação do Produto definido pelo sistema.
Produto Associado	Alimentação automática através do sistema Nome do produto constante do Cadastro de Produto.
Per. Apur. Custo	Periodicidade do Custo (safra, mensal, semestral, anual, etc.);
Período Início: Mês/Ano	Mês/ano inicial do período de apuração do custo;
Período Fim: Mês/Ano	Mês/ano final do período de apuração do custo
Custo	Tipo de custo
Und. Custo	Descrição da unidade do custo

Qtdd	Quantidade de eventos relativa a unidade do custo
TP Mão-de-obra	Seleção do tipo de mão-de-obra
C. Unitário	Custo unitário dos eventos
Custo Total	Total do custo calculado pelo sistema.
Observação	Registro de observações acaso relevantes.

f) Custo: Cadastro.

Ao receber click (**Figura 63; Legenda – Botão nº69**), o Botão de Comando promove a abertura do formulário Cadas_Custo (**Figura 64**). Para operacionalização do referido, para a inserção de dados/informações, utiliza-se os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

Na **Figura 64**, apresentam-se as constituintes do referido formulário.

Figura 64 – Custo: Cadastro de Nomenclatura de itens

The screenshot shows the 'Cadas_Custo' window. On the left is a list of items with columns 'Cod' and 'Unidade'. The list includes items like 'Adubo', 'Alimentação', 'Alimentação - Mutirão', etc. On the right is a form with fields for 'Cod' (27), 'Nome' (Adubo), and 'Und' (Kg). Below the list are buttons: Add, Edit, Delete, <Refres, Print, and navigation arrows. At the bottom right, there is a 'Localiz Nome' field and a button with the text '<= Click aqui após digitado o texto'.

LEGENDA:

72: Botão de acesso ao formulário Cadastro de Unidade de Medida dos Bens de Consumo (**Figura 65**);

73: Lista de itens já cadastrados;

74: Botão que aciona a rotina de seleção do nome do produto com os caracteres textuais informados na Caixa de Texto **Localiz Nome**

A **Tabela 24** fornece orientações sobre o preenchimento dos campos do formulário Cadas_Custo, antes referidos:

Tabela 24 - Custo: Nomenclaturas – Cadastro - Instrução para preenchimento

Variáveis	Descrição
Cod	Numeração automática atribuída pelo sistema
Nome	Nome do Item
Und	Seleção da unidade a que se refere o cadastro

g) Custo: Cadastro de Unidades de Custo.

Ao receber click, o Botão de Comando (**Figura 64; Legenda – Botão nº72**) promove a abertura do formulário Cadastro de Unidades de Custo (**Figura 65**). Para operacionalização do referido, para a inserção de dados/informações, utiliza-se os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

Na **Figura 65**, apresentam-se as constituintes do referido formulário.

Figura 65 - Custo: Unidades de Medida de Custo

LEGENDA:

75: Lista de itens já cadastrados;

76: Botão que aciona a rotina de seleção do registro cadastrado que contenha os caracteres textuais informados na Caixa de Texto **Localiz Nome**

A Tabela 25 fornece orientações sobre o preenchimento dos campos do formulário Cadastro de Unidades de Custo, antes referidos:

Tabela 25 - Custo: Unidades de Medida de Custo - Cadastro- Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Cod	Numeração automática atribuída pelo sistema
Nome	Nome da unidade

h) Custo: Cadastro de Tipos de Mão-de-Obra.

Ao receber click, o Botão de Comando (**Figura 63; Legenda Botão nº 71**) promove a abertura do formulário Cadastro de modalidade do Fator de Produção: Trabalho (Mão de Obra) (**Figura 66**), para a inserção de dados/informações, utilizando-se dos seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);

- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

Na **Figura 66**, apresentam-se as constituintes do referido formulário:

Figura 66 – Custo: Tipos de Mão de Obra - Cadastro

LEGENDA:

77 - Lista de itens já cadastrados.

A **Tabela 26** fornece orientações sobre o preenchimento dos campos do formulário Cadastro de Tipos de Mão-de-Obra, antes referidos:

Tabela 26 - Custo: Tipos de Mão de Obra - Cadastro: Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Cod	Numeração automática atribuída pelo sistema
Nome	Nome da unidade

6.2.2.4 Problemas/Causalidades

Ao receber click, a Guia de acesso a dados relativo à Problemas/Causalidades é acionada, conforme **Figura 67**, para a inserção de dados/informações, utilizando-se dos seguintes comandos:

- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

Na **Figura 67**, apresentam-se os constituintes dessa Guia de Acesso.

Figura 67 - Problemas e Causalidades: Variáveis

Problemas/Causalidades			
1	ASSOCIADO 07	1	SEM DENOMINAÇÃO ESPECIAL
COMUNIDADE 01			
5.1 Ao longo do tempo, quais foram os produtos agrícolas/extrativos mais comercializados pelos agricultores da Comunidade?			
FARINHA DE MANDIOCA			
5.2 Relatar algum caso de aumento/queda/desaparecimento da produção.			
5.3 Em sua opinião, o que mais tem dificultado o desenvolvimento da atividade agrícola familiar?			
FALTA DE IRRIGAÇÃO			
5.4 Que benefícios a Associação Quilombola poderia buscar visando à melhoria do trabalho e da produção agrícola?			
ORGANIZAÇÃO DE UMA COOPERATIVA			
5.5 O que espera no futuro em relação à atividade? (agricultura, pesca, extrativismo vegetal. Listar outros citados pelo entrevistado).			
MELHORA NO ACESSO A RECURSOS E TECNOLOGIAS			
5.6 Cite as possibilidades e ou/dificuldades de reunião dos agricultores em torno de uma associação ou cooperativa, visando à comercialização coletiva da produção?			
TEM POSSIBILIDADE DE ORGANIZAÇÃO			
Salva Refres Cancel << < Reg.: 1/25 > >>			

Como se pode observar, os rótulos das Caixas de Texto constante da Guia Problemas e Causalidades (**Figura 67**) são autoexplicativos, desta forma explicitando quais informações o sistema espera pela inserção nas respectivas Caixas de Texto.

Os conteúdos desses rótulos são os mesmos que se observam nas questões que se apresentam através do instrumento de coleta de dados do **APÊNDICE V – CARACTERIZAÇÃO DA ATIVIDADE RURAL**.

Desta forma não há a necessidade de apresentação de Tabela com orientações quanto ao preenchimento dos campos da referida Guia.

6.2.2.5 Evolução dos Recursos Vegetais

Ao receber click (**Legenda Botão nº 49**), se apresenta a Guia Evolução dos Recursos Vegetais (**Figura 68**), oferecendo condições para inserção de dados/informações, utilizando-se dos seguintes comandos:

- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

Na **Figura 68** seguir, apresentam-se as constituintes da referida Guia.

Figura 68 – Evolução Recursos Vegetais - Registros

A Tabela 27 fornece orientações sobre o preenchimento dos campos da Guia Evolução dos Recursos Vegetais:

Tabela 27 –Evolução dos Recursos Vegetais: Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Ano atual de trab.	Ano a que se refere a pesquisa;
Área Total do imóvel área01	Medida em M da frente da propriedade;
Área Total do Imóvel Área02	Medida em M comprimento da propriedade;
Área Total do imóvel ha	Área total do imóvel (há) calculada pelo sistema;
Distância Trab. Resid.	Distancia do local de trabalho mais remoto em relação à residência;
Área de Floresta Virgem	Quantidade de florestas ainda intactas (terra firme e várzeas);
Área de Floresta atual explorada	Quantidade de florestas em regeneração (capoeiras, capoeirão);
Área de Plantio Permanente Atual	Áreas compostas por plantios permanentes (quintas florestais, plantios permanentes diversificados);
Área de Plantio Temporário Atual	Áreas compostas por plantios de roças;
Atualmente possui Igarapé/Nascente	Responder “Sim” ou “Não”, conforme o caso;
Observações sobre a propriedade	Observações julgadas relevantes, que devem ser analisadas por ocasião da definição dos objetivos do planejamento estratégico.

6.2.2.6 Culturas Existentes/Intenções Futuras.

Ao receber click (**Legenda Botão nº 49**), o Botão de Comando promove o acesso a Guia Culturas Existentes/Intenções Futuras (Figura 69) para a inserção de dados/informações, utilizando-se dos seguintes comandos:

- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

Na **Figura 69**, apresentam-se as constituintes do referido formulário:

Figura 69 - Culturas Existentes/Intenções Futuras: Registros

LEGENDA:

78: Lista de itens já cadastrados; Culturas Permanentes, Temporárias e Extrativas

79: Botão de acesso ao formulário Culturas Permanentes, Temporárias e Extrativas (**Figura 70**);

80: Lista de itens já cadastrados;

81: Botão de acesso ao formulário Intenções Futuras, Culturas, criações e Extrativismo (**Figura 71**).

a) Culturas Permanentes, Temporárias e extrativas: Inserção de dados

Ao receber click (**Figura 69; Legenda Botão nº 79**), o Botão de Comando promove a abertura do formulário Culturas Permanentes, Temporárias e Extrativas (**Figura 70**), para a inserção de dados/informações, utilizando-se dos seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

Na **Figura 70**, apresentam-se as constituintes do referido formulário.

Figura 70 - Culturas Permanentes, Temporárias e Extrativas: Registro

Culturas Permanentes, Temporárias e Extrativas: Inserção e edição de registros

ASSOCIADO 07		SEM DENOMINAÇÃO ESPECIAL		COMUNIDADE 01	
Descrição	Natureza	Estratégia	Observação	Descrição	Natureza
▶ AÇAÍ	PERMANENTE	MONOCULTIVO		AÇAÍ	PERMANENTE
AÇAÍ	PERMANENTE	EXTRATIVISMO			
CUPIUAÇU	PERMANENTE	DIVERSIFICADO	QUINTAL FLO		
LARANJA	PERMANENTE	DIVERSIFICADO	QUINTAL		
MANGA	PERMANENTE	DIVERSIFICADO	NO QUINTAL		
PIMENTA-DO-REINO	PERMANENTE	MONOCULTIVO			
PUPUNHA	PERMANENTE	EXTRATIVISMO	QUINTAL FLO		

82

Reg.: 1/7

Add Edit Delete Refres

LEGENDA:

82: Lista de itens já cadastrados.

A Tabela 28 fornece orientações sobre o preenchimento do formulário referido:

Tabela 28 - Culturas Permanentes, Temporárias e Extrativas: Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Descrição	Seleção do nome Plantio/Extrativismo;
Natureza	Classificação do cultivo (Permanente, temporário, extrativista);
Estratégias de Cultivo	Classificação do tipo de estratégia de uso do solo (monocultivo, diversificação, extrativismo);
Observação	Observações acaso julgadas relevantes.

b) Intenções Futuras: Inserção de dados

Ao receber click (**Figura 69; Legenda Botão nº 81**), o Botão de Comando promove a abertura do formulário Intenções Futuras: Culturas, criações e Extrativismo (**Figura 71**), para a inserção de dados/informações, utilizando-se dos seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

Na **Figura 71**, apresentam-se as constituintes do referido formulário:

Figura 71 - Intenções Futuras: Culturas, criações e Extrativismo: Registros

A **Tabela 29** fornece orientações sobre o preenchimento do formulário referido:

Tabela 29 - Intenções Futuras, Culturas, Criações e Extrativismo: Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Criação, Cult. ou Extrat.	Seleção do Tipo de Empreendimento (Criação; Extrativismo ou Plantio);
Descrição	Informar o objeto (Galinha, Pato, Porco, Mandioca, Açaí, etc.)
Intenção	Classificar a intenção de acordo com a lista disponível (aumentar, diminuir, manter);
Tipo	Selecionar opção (Monocultivo ou Diversificado);
Áreas/ha	Tamanho da área do empreendimento;
Observação	Informações julgadas relevantes

6.2.2.7 Madeiras/Acidentes

Ao receber click, o Botão de Comando (**Legenda Botão nº 43**) promove o acesso a **Guia Madeiras/Acidentes (Figura 72)** para a inserção de dados/informações, utilizando-se dos seguintes comandos:

- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

Na **Figura 72**, apresentam-se as constituintes do referido formulário.

Figura 72 - Madeiras/Acidentes: Registros

Produção e Comercialização Custos Problemas/Causalidades

Evolução dos Recursos Vegetais Culturas Existentes/Intenções Futuras **Madeiras/Acidentes**

13 ASSOCIADO 57 56 SEM DENOMINAÇÃO ESPECIAL COMUNIDADE 04

Madeiras e Acidentes no Trabalho

Já ocorreu algum acidente de trabalho na propriedade?

Em caso de ter ocorrido, em que ano aconteceu?

Por gentileza, descreva os fatos

Tem madeira de valor comercial?

Madeiras	Qtdd
▶ ANDIROBA	10
VIROLA	05
PRACUUBA	5

81

82

<< Incluir Editar Excluir

Salva Refres Cancel << < Reg.: 13/13 > >>

LEGENDA:

81 - Lista de itens já cadastrados;

82 - Botão de acesso ao formulário Madeiras de Valor Comercial (**Figura 73**).

Observa-se que os rótulos relativos aos campos onde serão inseridos os dados são autoexplicativos, não necessitando de apresentação de Tabela que indique as variáveis e formar de preenchimento, como normalmente vem-se utilizando

Madeiras: Inserção de dados

Ao receber click, o Botão de Comando (**Figura 72; Legenda Botão nº 82**) promove a abertura do formulário Madeiras de Valor Comercial (**Figura 73**), para a inserção de dados/informações, utilizando-se dos seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

Na **Figura 73**, apresentam-se as constituintes do referido formulário.

Figura 73 - Madeiras de Valor Comercial: Registros

A Tabela 30 fornece orientações sobre o preenchimento do formulário referido:

Tabela 30 - Madeiras/Acidentes: Instrução para preenchimento.

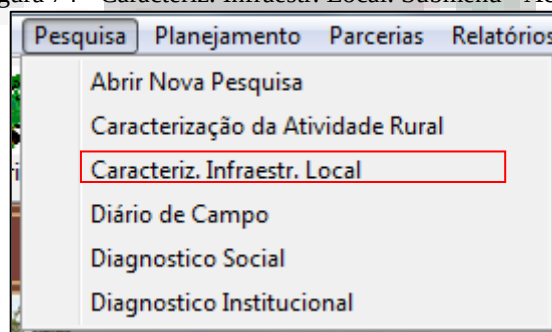
Variáveis	Descrição
Descrição	Nome da essência madeireira
Quantidade	Quantidade de árvores (pode ser estimada)

6.2.3 Caracterização da Infraestrutura Local

Esta subseção tratará da inserção de dados sobre as seguintes categorias: Cadastro de Localidades Vinculadas às comunidades quilombolas; Comunidades do Entorno ao Território; Equipamentos Públicos e Infraestrutura do Setor Privado.

Este acesso está disponibilizado no Menu Pesquisa, Submenu Caracteriz. Infraestr. Local, conforme **Figura 74**.

Figura 74 - Caracteriz. Infraestr. Local: Submenu - Acesso



Ao receber click, o Submenu promove a abertura do formulário Caracterização da Infraestrutura Disponível **Figura 75**, para a inserção de dados/informações, utilizando-se dos seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

Na **Figura 75** , apresentam-se as constituintes do referido formulário.

Figura 75 - Caracterização da Infraestrutura Disponível: Registros.

LEGENDA:

- 83 - Botão de acesso ao formulário Cadastro de Localidades Vinculadas às Comunidades Quilombolas (**Figura 76**);
- 84 - Botão de acesso ao formulário Quadro Comunidades do Entorno ao Território (**Figura 77**);
- 85 - Botão de acesso ao formulário Quadro Equipamentos Públicos (**Figura 78**);
- 86 - Botão de acesso ao formulário Quadro Infraestrutura do Setor Privado (**Figura 79**);
- 87 - Lista de itens já cadastrados – Comunidades do Entorno ao Território;
- 88 - Lista de itens já cadastrados – Equipamentos Públicos;
- 89 - Lista de itens já cadastrados – Estabelecimentos Comerciais e de prestação de serviços.

Instruções de Preenchimento da Caracterização da Infraestrutura Disponível

A Tabela 31 fornece orientações sobre o preenchimento do formulário referido.

Tabela 31 - Caracterização da Infraestrutura Disponível: Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Denominação da Localidade	Nome da Localidade selecionada a partir de uma lista
Área total	Área da localidade caso essa informação esteja disponível
Confrontantes	Confrontantes a Norte, Sul, Leste, Oeste
Roteiro de acesso	Descrição, a partir de um ponto-chave, do percurso até a localidade
Coordenadas Norte	Informar
Coordenada Sul	Informar
Qdd. Resid.	Quantidade de residências
Qtdd. Hab.	Quantidade de habitantes
Existe Feira?	Responder Sim ou Não
Atividades Econômicas Principais	Descrever as atividades

a) Cadastro de Localidades Vinculadas às Comunidades quilombolas

Ao receber click (**Figura 75; Legenda Botão nº83**), o Botão de Comando promove a abertura do formulário Cadastro de Localidades Vinculadas às Comunidades Quilombolas (**Figura 76**), para a inserção de dados/informações, utilizando-se dos seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

Na **Figura 76**, apresentam-se as constituintes do referido formulário.

Figura 76 - Cadastro de Localidades Vinculadas às Comunidades Quilombolas

LEGENDA:

90 - Lista de itens já cadastrados de comunidades;

91 - Lista de itens já cadastrados de localidades.

A Tabela 32 fornece orientações sobre o preenchimento do formulário referido:

Tabela 32 - Localidades Vinculadas às Comunidades quilombolas: Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Cod	Numeração automática atribuída pelo sistema;
Nome	Nome da comunidade;
Obs.	Observações julgadas relevantes para o planejamento estratégico.

b) Comunidades do Entorno ao Território

Ao receber click (**Figura 75; Legenda Botão nº84**), o Botão de Comando promove a abertura do formulário Quadro Comunidades do Entorno ao Território (**Figura 77**), para a inserção de dados/informações, utilizando-se dos seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);

- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

Na **Figura 77** seguir, apresentam-se as constituintes do referido formulário.

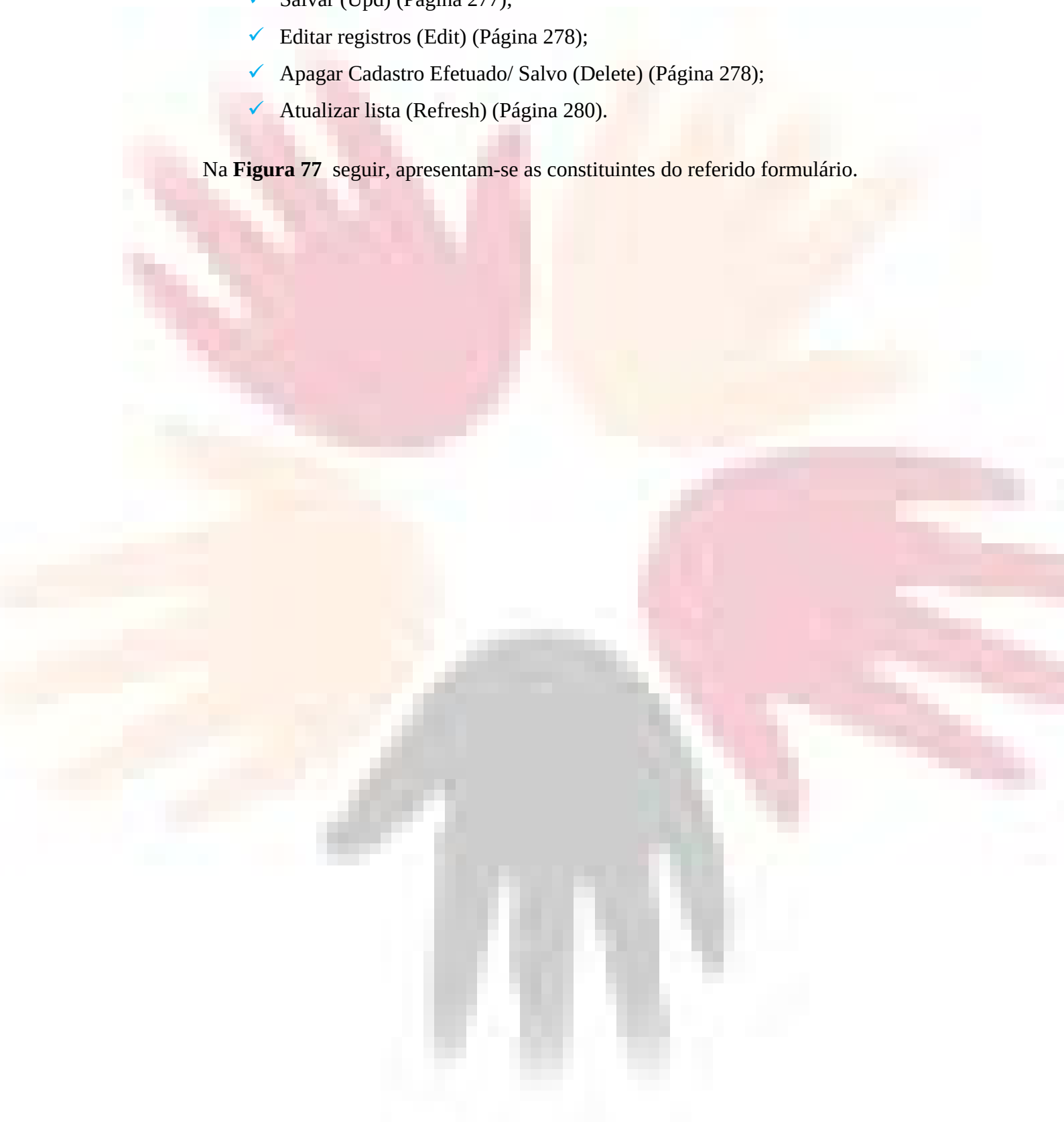


Figura 77 - Quadro Comunidades do Entorno ao Território

Quadro Comunidades do Entorno ao Território - Inserção, edição e exclusão de registros

INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A RELAÇÃO ENTRE AS COMUNIDADES DO ENTORNO				PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONSOLIDAÇÃO DE DADOS E INFORMAÇÕES		
Comunidade Interna ao Território	Localidade de seu Entorno	Tipo de Relação com a Comunidade Interna	Data Análise	Id_Classes:	Id_Categorias:	Lista de Categorias:
LOCALIDADE02	VILA 01	CAPTADORA DE RECURSOS INTER	18-01-2011	1	20	Dados Iniciais/Atuais da Propriedade Evolução dos Recursos Vegetais Culturas Perm., Temporárias e Extrativas Intenções Futuras Madeiras e Acidentes de Trabalho Produção e Comercialização Custos Problemas e Causalidades
Lista de Localidades		Descrição geral da relação com a comunidade/território		Lista de Classes		
VILA 01		FORNECEDORA DE BENS E SERVIÇOS ESSENCIAIS ÀS COMUNIDADES DO TERRITÓRIO.		Caracteriz. da Ativ. Rural Caracteriz. Infraestr. Exist. Caracteriz. SocioHistorica Diagn. Institucional Diagn. Socioeconomico		
				ANÁLISE DO PONTO DE VISTA TERRITORIAL EM DETERMINADA CLASSE/CATEGORIA		
				4	Diagn. Socioeconomico	1 Amb. Soc. Local em Que Gastam o Dinheiro
				Descrição sucinta analítica AS CINCO COMUNIDADES DO TERRITÓRIO ENCONTRAM-SE EM TOTAL DEPENDENCIA QUANTO AO FORNECIMENTO DE TODOS OS ITENS NECESSÁRIOS À REPRODUÇÃO DAS VIDAS DA POPULAÇÃO À VILA 01 (AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS, MEDICAMENTOS, DEMANDAS POR SERVIÇOS DIVERSOS, TRANSPORTE, ENFIM). DO PONTO DE VISTA ECONOMICO, EM RELAÇÃO DO LOCAL DE USO DOS RECURSOS FINANCEIROS AUFERIDOS NO TERRITÓRIO, UMA DAS PROPRIEDADES SERIA A NECESSIDADE DE SE ESTUDAR QUE ALTERNATIVAS PODEM SER IMPLANTADAS VINGADO À REVERSÃO DESSA SITUAÇÃO.		
Reg.: 1/1				Reg.: 1/1		
DETALHAMENTO DA RELAÇÃO ENTRE AS COMUNIDADES				ANÁLISE DO PONTO DE VISTA DA COMUNIDADE E DOS REBATIMENTOS ENTRE DIMENSÕES		
Descrição do Observado		Dimensões observadas		Comunidades:		
CAPTA 80% DOS RECURSOS FINANCEIROS DO TERRITÓRIO		POLÍTICA, SOCIAL, ECONOMICA, AMBIENTAL, CULTURAL, ECOLÓGICA		7 TERRITÓRIO		
		Variáveis observadas		Esta análise tem relação com a Dimensão:		
		RENDA, PRODUÇÃO, COMERCIALIZAÇÃO, CONSUMO.		Todas		
Reflexões: correlação causa-efeito inclusive entre categorias e/ou variáveis				OS EFEITOS DA RELAÇÃO DA VILA 01 REPERCUTEM EM TODO O TERRITÓRIO. DESTA FORMA AS AÇÕES QUE FOREM PLANEJADAS DEVEM ABRANGER A MULTIPLICIDADE DE ASPECTOS QUE ENVOLVEM A PROBLEMÁTICA. ALÉM DISSO, AS AÇÕES NESSE SENTIDO NECESSITAM DE ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E GESTÃO COMPATÍVEIS COM A DIVERSIDADE DE ASPECTOS VOLTADOS PARA O EQUILÍBRIO DE FORÇAS QUE ENVOLVEM A CIRCULAÇÃO INTERNA DE RECURSOS FINANCEIROS INTRA-TERRITÓRIO.		
BUSCAR ALTERNATIVAS DE EQUILÍBRIO PARA A POUA CIRCULAÇÃO INTERNA DOS RECURSOS				Pontos Fortes e Fracos; Oportunidades e Ameaças: correlação causa-efeito inclusive entre categorias e/ou variáveis IDEM, TERRITÓRIO.		
Reg.: 1/1				Reg.: 1/1		

A Tabela 33 fornece orientações sobre o preenchimento do formulário referido:

Tabela 33 – Comunidades do Entorno ao Território: Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Localidade de seu entorno	Nome da localidade, lugar, vila, etc.
Tipo Localidade	Selecionar da lista o tipo de localidade
Data	Data da realização do levantamento
Descrição da relação com o território	Descrever a relação observada. Ao final, realiza-se o salvamento das informações.
Dimensões observadas	Apontar as dimensões envolvidas no contexto (econômica, social, ambiental, ecológica, política, cultural);
Variáveis observadas	Relacionar as variáveis observadas na temática analisada.
Reflexões	Conclusões relevantes do ponto de vista do Planejamento estratégico

c) Equipamentos Públicos

Ao receber click (**Figura 75; Legenda Botão nº85**), o Botão de Comando promove a abertura do formulário Quadro Equipamentos Públicos (**Figura 78**), para a inserção de dados/informações, utilizando-se dos seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

A **Figura 78**, apresentam-se as constituintes do referido formulário.

Figura 78 - Quadro Equipamentos Públicos

Quadro Equipamentos Públicos - Inserção, edição e exclusão de registros

INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE AS INSTITUIÇÕES/EQUIPAMENTOS

Data	Área	Data	Qtdd	Tipo Instituição
18-02-18	EDUCAÇÃO	18-02-18	01	EDUCAÇÃO
22-02-18	SAÚDE			

Impressões gerais sobre o conjunto das instituições:
TODAS ENFRENTAM PROBLEMAS QUANTO A MERENDA ESCOLAR;

Reg.: 1/2

<< < > >> Add Edit Delete

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONSOLIDAÇÃO DE DADOS E INFORMAÇÕES

Id_Classes: 1 Id_Categorias: 20

Lista de Classes:
Caracteriz. da Ativ. Rural
Caracteriz. Infraestr. Exist.
Caracteriz. SocioHistorica
Diagn. Institucional
Diagn. Socioeconomico

Lista de Categorias:
Dados Iniciais/Atuais da Propriedade
Evolução dos Recursos Vegetais
Culturas Perm., Temporárias e Extrativas
Intenções Futuras
Madeiras e Acidentes de Trabalho
Produção e Comercialização
Custos
Problemas e Causalidades

INFORMAÇÕES ESPECÍFICAS DE CADA INSTITUIÇÃO/EQUIPAMENTO

Identificação	Identificação individual	Objetivos
ESCOLA DA COMUNIDADE 03	ESCOLA DA COMUNIDADE 03	ENSINO FUNDAMENTAL DE 1A. A 4A. SÉRIE

Historico da Instituição:
A ESCOLA FOI INSTALADA HÁ 05 ANOS, PORÉM NO DECORRER DESTE PERÍODO NÃO TEM FUNCIONADO REGULARMENTE.

Descrição do Observado:
INSTALAÇÕES PRECÁRIAS (PINTURA, CARTEIRAS), CORPO DOCENTE NÃO PERMANENTE (FALTA PROFESSORES E EM RAZÃO DISSO MUITAS VEZES A ESCOLA NÃO OFERECE O ENSINO REGULARMENTE).

Dimensões observadas:
ECONOMICA, SOCIAL, CULTURAL, POLITICA, AMBIENTAL E ECOLÓGICA.

Variáveis observadas:
EDUCAÇÃO, TRABALHO, IDENTIDADE CULTURAL, POLITICA

Reflexões: correlação causa-efeito inclusive entre categorias e/ou variáveis:
AS DECISÕES NA ÁREA DA EDUCAÇÃO EFETIVADAS PELA PREFEITURA MUNICIPAL OCORREM SEM SE LEVAR EM CONSIDERAÇÃO QUE SE TRATA DE UMA ESTRUTURA EDUCACIONAL IMPLANTADA EM TERRITÓRIO QUILOMBOLA, POR ISSO, DEVE-SE OBSERVAR O QUE PRECONIZA A RESOLUÇÃO CNE/CEB Nº 8, DE 20 DE NOVEMBRO DE 2012 - DEFINE DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS PARA EDUCAÇÃO ESCOLAR QUILOMBOLA NA EDUCAÇÃO BÁSICA E O PARECER CNE/CEB Nº 16/2012, DE 20 DE NOVEMBRO DE 2012, A NÃO OBSERVÂNCIA DESSA LEGISLAÇÃO TRAZ CONSEQUÊNCIAS IRREVERSÍVEIS AOS PROCESSOS EDUCACIONAIS FORMAIS E DE APROPRIAÇÃO COLETIVA DA CULTURA E DOS CONHECIMENTOS TRADICIONAIS QUE NECESSITAM SER REPASSADOS ENTRE-GERAÇÕES.

Reg.: 1/1

<< < > >> Add Edit Delete

ANÁLISE DO PONTO DE VISTA TERRITORIAL EM DETERMINADA CLASSE/CATEGORIA

4 Diagn. Socioeconomico 12 Trabalho

É POSSÍVEL OBSERVAR A RELAÇÃO INTRÍNSECA ENTRE EDUCAÇÃO, TRABALHO, IDENTIDADE CULTURAL E O ACESSO A POLÍTICAS PÚBLICAS SOCIAIS E PRODUTIVAS. AS COMUNIDADES TÊM REVIDICADO O INGRESSO RECURSOS EDUCACIONAIS QUE PROPORCIONEM A INSERÇÃO DE CONHECIMENTOS CIENTÍFICOS E TECNOLÓGICOS, ALIADOS A DISPONIBILIZAÇÃO E RECURSOS FINANCEIROS PARA QUE ELAS POSSAM TRANSFORMAR O POTENCIAL HUMANO E NATURAL EXISTENTE EM MELHORIAS DA QUALIDADE DE VIDA COM SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA, SOCIAL E AMBIENTAL. EVIDNCIA-SE, PORTANTO, A EDUCAÇÃO ENQUANTO ELEMENTO-CHAVE DESSE PROCESSO.

Pontos Fortes e Fracos: Oportunidades e Ameaças:
PONTOS FORTES: DISPONIBILIDADE DE RECURSOS NATURAIS DE USO COLETIVO;
PONTOS FRACOS: CARENCIAS ESTRUTURAIS E DE OFERTA DE ENSINO FORMAL NO TERRITÓRIO;
OPORTUNIDADES: POLÍTICAS PÚBLICAS DISPONÍVEIS PARA O TERRITÓRIO (DESTAQUE A GRANDE INCIDÊNCIA DE INGRESSO DE JOVENS NO ENSINO SUPERIOR);
AMEAÇAS: TRANSITORIEDADE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS; DIFICULDADE DE PERMANÊNCIA DESSES JOVENS NO ENSINO SUPERIOR EM RAZÃO DA DEFICIÊNCIA NA FORMAÇÃO EM NÍVEIS ESCOLARES QUE O ANTECEDEM.

Reg.: 1/1

<< < > >> Add Edit Delete

ANÁLISE DO PONTO DE VISTA DA COMUNIDADE E DOS REBATIMENTOS ENTRE DIMENSÕES

Análise de Dados: Comunidade

Comunidades: 5 COMUNIDADE 03 Esta análise tem relação com a Dimensão: Social

RESTA COMPREENDIDA A NECESSIDADE DE REVITALIZAÇÃO A ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL LOCALIZADA NA COMUNIDADE, A QUAL ATENDE A OUTRAS DUAS COMUNIDADES CONTÍGUAS E DEVE ATENDER À DEMANDA DA MAIORIAS DAS CRIANÇAS EM IDADE ESCOLAR.

Pontos Fortes e Fracos: Oportunidades e Ameaças: correlação causa-efeito inclusive entre categorias e/ou variáveis:
PONTOS FORTES: DICENTES QUILOMBOLAS EM PROCESSO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE LICENCIATURA EM EDUCAÇÃO DO CAMPO; EXISTÊNCIA DE ESTRUTURA ESCOLAR VINCULADA A PREFEITURA MUNICIPAL;
PONTOS FRACOS: AUSÊNCIA DE OBSERVÂNCIA QUANTO À LEGISLAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR;
OPORTUNIDADES: INGRESSO DE JOVENS QUILOMBOLAS NO ENSINO SUPERIOR;

Reg.: 1/1

<< < > >> Add Edit Delete

A Tabela 34 fornece orientações sobre o preenchimento do formulário referido:

Tabela 34 –Equipamentos Públicos: Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Data	Data da realização do levantamento
Qtdd	Quantidade de espaços públicos por tipo de instituição
Tipo Instituição	Categorias de atuação/vinculação
Impressões gerais sobre o conjunto das instituições	Pontos fortes e fracos, fenômenos e possíveis causalidades observados e as consequências observadas
Identificação Individual	Nome da instituição
Objetivos	Objetivos da instituição
Histórico da Instituição	Formação, finalidade e missão a ser desempenhada
Descrição do Observado	Individualmente, destacar os pontos fortes e fracos, fenômenos e possíveis causalidades e consequências observadas;
Reflexões	Conclusões relevantes do ponto de vista do Planejamento estratégico
Dimensões Observadas	Apontar as dimensões envolvidas no contexto (econômica, social, ambiental, ecológica, política, cultural);
Variáveis Observadas	Relacionar as variáveis observadas na temática analisada.

d) Infraestrutura do Setor Privado

Ao receber click (**Figura 75; Legenda Botão nº86**), o Botão de Comando promove a abertura do formulário Quadro Infraestrutura dos Equipamentos Públicos (**Figura 79**), para a inserção de dados/informações, utilizando-se dos seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);

Na **Figura 79**, apresentam-se as constituintes do referido formulário.

Figura 79 - Quadro Infraestrutura do Setor Privado

INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE OS EMPREENDIMENTOS					PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONSOLIDAÇÃO DE DADOS E INFORMAÇÕES	
Data	Descrição	Data	Qtdd	Tipo Empreendimento	Id_Classes:	Id_Categorias:
18-02-18	FALTA DE FORNEC	18-02-18	03	VENDA DE AÇAÍ	1	20
18-02-2013	FALTA MERCADO	FALTA DE FORNECIMENTO REGULAR DE MATÉRIA PRIMA				Lista de Categorias:
					Lista de Classes	Dados Iniciais/Atuais da Propriedade
					Caracteriz. da Ativ. Rural	Evolução dos Recursos Vegetais
					Caracteriz. Infraestr. Exist.	Culturas Perm., Temporárias e Extrativas
					Caracteriz. SocioHistorica	Intenções Futuras
					Diagn. Institucional	Madeiras e Acidentes de Trabalho
					Diagn. Socioeconomico	Produção e Comercialização
						Custos
						Problemas e Causalidades
Reg.: 1/2						
<< < > >> Add Edit Delete						
INFORMAÇÕES ESPECÍFICAS DE CADA EMPREENDIMENTO					ANÁLISE DO PONTO DE VISTA TERRITORIAL EM DETERMINADA CLASSE/CATEGORIA	
Identificação	Identificação individual	Reg.: 1/1		1	Caracteriz. da Ativ. Rural	20
VENDA 01	VENDA 01			Intenções Futuras		
	Historico	EMPREENHIMENTO DE POUCA EXPRESSIVIDADE CONFORME PONTO DE VISTA FAMILIAR NO TOCANTE A GERAÇÃO DE RENDA.		O AÇAÍ EM ITEM DE CONSUMO ALIMENTAR DE GRANDE IMPORTANCIA, ASSIM COMO A FARINHA DE MANDIOCA E O ARROZ. NÃO SE VERIFICOU O PLANTIO DE FEIJÃO, CUJA EXPLICAÇÃO DO FATO DO DE QUE A TERRA É FRACA PARA ESTE TIPO DE PLANTIO.		
Descrição do Observado		Edit record		Pontos Fortes e Fracos: Oportunidades e Ameaças		
O PEQUENO COMERCIO TEM ATENDIDO A DEMANDA DE FAMÍLIAS QUE NÃO POSSUEM PLANTIOS DE AÇAÍ OU SE POSSUEM, NÃO INCORPORAM EM SUAS ESTRATÉGIAS DE REPRODUÇÃO DE SUAS EXISTENCIAS A COLHEITA DO PRODUTO, SEJA POS INDISPONIBILIDADE DE MÃO-DE-OBRA FAMILIAR, SEJA POR NÃO POSSUIR ÁREAS DE PLANTIO. GRANDE PARTE DO PÚBLICO ATENDIDO FIGURA ENTRE OS GRUPOS DE FAMÍLIAS EM SITUAÇÃO DE VULNERABILIDADE SOCIAL.		ECONOMICA, CULTURAL, SOCIAL.		PONTOS FORTES: EXISTEM ÁREAS DE VÁZEAS ONDE SE É POSSÍVEL AMPLIAR O PLANTIO DE AÇAÍ, CACAU E CUPUAÇU.		
A PRODUÇÃO DE AÇAÍ NO TERRITÓRIO É MARCADAMENTE PARA CONSUMO. AS VENDAS ESTÃO VOLTADAS ÀS FAMÍLIAS QUE NÃO POSSUEM PLANTIOS MAS CULTURALMENTE TEM INSERIDO EM SEUN CARDÁPIO O CONSUMO DO AÇAÍ "BATIDO"		Variáveis observadas		PONTOS FRACOS: A DIVISÃO TEERITORIAL INTERNA DAS COMUNIDADES NÃO PERMITE A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ASSOCIADO EM ÁREAS DE VÁRZEAS ATUALMENTE XPLORADOS PELOS GRUPOS FAMILIARES QUE O POSSUEM DENTRO DE SEU TERRITÓRIO FAMILIAR.		
Reflexões: correlação causa-efeito inclusive entre categorias e/ou variáveis		SEGURANÇA ALIMENTAR; PLANTIO; RENDA		OPORTUNIDADE: DISPONIBILIDADE DE ÁREAS PARA AMPLIAÇÃO DE CULTIVOS E CRIAÇÕES;		
EM TODOS PROJETOS QUE ENVOLVAM A PRODUÇÃO DO AÇAÍ, OS GESTORES SOCIAIS DEVEM-SE LEMBRAR DE SEMPRE QUANTIFICAR E INSERIR A POPULAÇÃO QUE NÃO POSSUI ACESSO AO PLANTIO, NO SENTIDO DE INCLUI-LAS NO PROCESSO PODUTIVO.				Reg.: 1/1		
				<< < > >> Add Edit Delete		
Reg.: 1/1					Reg.: 1/1	
					ANÁLISE DO PONTO DE VISTA DA COMUNIDADE E DOS REBATIMENTOS ENTRE DIMENSÕES	
					Análise de Dados: Comunidade	
					Comunidades:	Esta análise tem relação com a Dimensão:
					6	Social
					A COMUNIDADE TEM-SE RESENTIDO DA BAIXA FERTILIDADE DO SOLO A ARIDEZ DO MICROCLIMA. CONSERVA-SE UMA TENDENCIA DE DIMINUIÇÃO DE ÁREAS DE PLANTIO, EM DECORRENCIA DA DIMINUIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO FAMILIAR E AUSENCIA DE RECURSOS FIANANCEIROS E MTECNOLOGICOS QUE FAVORECAM O AUMENTO DA PRODUÇÃO E PRODUTIVIDADE AGRÍCOLA. HÁ TAMBÉM POUA DISPONIBILIDADE DE ÁREAS DE VÁRZEA E O PLANTIO DO AÇAÍ EM TERRA FIRME NÃO É VIÁVEL NO MOMENTO DADA A POUCA ICNIDÊNCIA DE IGARAPÉ E NASCENTE, ACRESCENTANDO-SE A ISSO O CITADO MICROCLIMA ÁRIDO QUE TEM PROPRORCIONADO A PERDA DE PRODUTIVIDADE DE OUTROS CULTIVOS IMPORTANTES COMO A PUPUNHA, O CACAU E O CUPUAÇU.	
					Reg.: 1/1	
					PONTO FORTE: PROXIMIDADE COM A SEDE DO TERRIÓRIO E CONSEQUINTEMENTE A FACILIDADE DE ACESSO A POLITICAS E EQUIPAMENTOS PÚBLICOS;	
					PONTO FRACO: BAIXA FERTILIDADE DOS SOLOS DA COMUNIDADE; POUCA INCIDENCIA DE INGARAPÉ E NASCENTES: MICROCLIMA ÁRIDO;	
Reg.: 1/1					Reg.: 1/1	
<< < > >> Add Edit Delete					<< < > >> Add Edit Delete	

A Tabela 35 fornece orientações sobre o preenchimento do formulário referido:

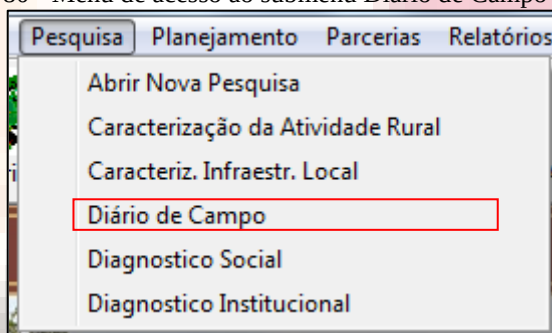
Tabela 35 – Infraestrutura do Setor Privado: Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Data	Data da realização do levantamento
Qtdd	Quantidade de espaços privado por tipo de empreendimento
Tipo de empreendimento	Categorias de atuação/vinculação
Impressões gerais sobre o conjunto das instituições	Pontos fortes e fracos, fenômenos e possíveis causalidades observadas e as consequências observadas;
Identificação Individual	Nome da instituição
Objetivos	Objetivos da instituição
Histórico	Formação, objetivos e situação atual
Descrição do Observado	Individualmente, destacar os pontos fortes e fracos, fenômenos e possíveis causalidades e consequências observadas do ponto de vista dos entrevistados;
Reflexões	Conclusões relevantes do ponto de vista do Planejamento estratégico
Dimensões Observadas	Apontar as dimensões envolvidas no contexto (econômica, social, ambiental, ecológica, política, cultural);
Variáveis Observadas	Relacionar as variáveis observadas na temática analisada.

6.2.4 Diário de Campo

Este acesso está disponibilizado no Menu Pesquisa, Submenu Diário de Campo, conforme **Figura 80**.

Figura 80 - Menu de acesso ao submenu Diário de Campo



Ao clicar nesse Submenu o sistema irá carregar o formulário Diário de Campo e Anotações (**Figura 81**) que possibilita a inserção/edição/exclusão/atualização das informações utilizando os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);

A seguir, apresentam-se as constituintes desse Formulário (**Figura 81**).

Figura 81 - Diário de Campo e Anotações

Diário de Campo e Anotações

Data	Contextualização
01-02-18	OBSERVA-SE QUE
19-02-18	O ASSOCIADO 007

92

Cod: 22 Data: 19-02-18 Contextualização do observado

O ASSOCIADO 007 E SEUS FAMILIARES SIGERIU QUE HOUVESSE O RESGATE DE TRADIÇÕES CULTURAIS DA COMUNIDADE, COMO O BANGUE E A ENTOADA DE SANTA LUZIA. A ENTOADA DE SANTA LUZIA SE REALIZA NA ÉPOCA DE COMEMORAÇÃO À SANTA, ONDE OS PRATICANTES DO EVENTO VÃO NAS ROÇAS DAS PESSOAS QUE SOLICITAM A PRESENÇA DO GRUPO, COMO UM A ESPÉCIE DE SOLICITAÇÃO DE BENÇÃO E UMA BOA COLHEITA

Reg: 2/2

<< < > >> Add Edit Delete

VISUALIZAÇÃO DE ANEXOS (MÍDIAS, IMAGEM, TEXTO)

Título do Documento
01-RESUMO EXPANDIDO.pdf
Entoadas de Santa Luzia.m4a

95

96

D:\NADESAX\01-RESUMO EXPANDIDO.pdf

<< Play ou Vis.

Reg: 1/1

<< < > >> Add Edit Delete

MULTIDIMENSIONALIDADE DO OBSERVADO: NEXOS CAUSAIS; RELAÇÃO CAUSA/CONSEQUÊNCIA

Dimensões: CULTURAL

ANÁLISES E IMPRESSÕES SOBRE O OBSERVADO

CULTURAL PERCEBE-SE O ENVOLVIMENTO FAMILIAR COM A QUESTÃO CULTURAL E O ESFORÇO PARA RESGATAR UM EVENTO CULTURAL SIGNIFICATIVO DO PONTO DE VISTA IDENTITÁRIO FAMILIAR. RESTA CONTUDO AMPLIAR A DISCUSSÃO PARA TODA A COMUNIDADE A FIM DE SE VERIFICAR SE HÁ INTERESSE COLETIVO EM REALIZAR O RESGATE CULTURAL. TRATA-SE DE ASSUNTO A SER INSERIDO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO COMO UMA FRAQUEZA, A AUSÊNCIA DE INCENTIVO OU ENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO QUANTO AO ASPECTO CULTURAL.

98

Reg: 1/2

<< < > >> Add Edit Delete

CONSOLIDAÇÃO DE DADOS E INFORMAÇÕES: RELATÓRIO DA PESQUISA

Id_Classes: 1 Id_Categorias: 20

Dados Iniciais/Atuais da Propriedade
Evolução dos Recursos Vegetais
Culturas Perm., Temporárias e Extrativas
Intenções Futuras
Madeiras e Acidentes de Trabalho
Produção e Comercialização
Custos
Problemas e Causalidades

Caracteriz. da Ativ. Rural
Caracteriz. Infraestr. Exist
Caracteriz. SocioHistorica
Diagn. Institucional
Diagn. Socioeconomico

Reg: 1/2

<< < > >> Add Edit Delete

CONSOLIDAÇÃO DE DADOS E INFORMAÇÕES: TERRITÓRIO(S)

Análise de Dados: Territorial

4 Diagn. Socioeconomico 20 Tempo Disponível (Fora do Trabalho)

Dimensão Cultural
O BANGUE E A ENTOADA DE SANTA LUZIA

93

94

97

Outras observações: Pontos Fortes e Fracos; Oportunidades e Ameaças; relação causa-efeito entre categoria:

PONTO FORTE: MEMÓRIA CULTURAL VIVAZ.
PONTO FRACO: NÃO HÁ PROGRAMAÇÃO CULTURAL. A ASSOCIAÇÃO AINDA NECESSITA SE ORGANIZAR ESTRUTURAL E ADMINISTRATIVAMENTE.
OPORTUNIDADE: EXISTEM POLÍTICAS PÚBLICAS E RECURSOS PARA O FOMENTO DA CULTURA QUILOMBOLA.

Reg: 1/1

<< < > >> Add Edit Delete

CONSOLIDAÇÃO DE DADOS E INFORMAÇÕES: COMUNIDADE(S)

Análise de Dados: Comunidade

Id_Comunidades: 6 COMUNIDADE 01

O BANGUE ESTÁ VINCULADO TAMBÉM À FÉ CATOLICA, MAS NA COMUNIDADE 01, O ASSOCIADO 007 INFORMA QUE A TRADIÇÃO ESTÁ SE ACABANDO. DEMONSTRA INTERESSE EM JUNTO COM FAMILIARES, TRABALHAR NO RESGATE DESSA PRÁTICA CULTURAL. O ASSOCIADO 007 E SEUS FAMILIARES SIGERIU QUE HOUVESSE O RESGATE DE TRADIÇÕES CULTURAIS DA COMUNIDADE. CITOU A ENTOADA DE SANTA LUZIA, A QUAL SE REALIZA NA ÉPOCA DE COMEMORAÇÃO À SANTA, ONDE OS PRATICANTES DO EVENTO VÃO NAS ROÇAS DAS PESSOAS QUE SOLICITAM A PRESENÇA DO GRUPO, COMO UM A ESPÉCIE DE

Outras observações: Pontos Fortes e Fracos; Oportunidades e Ameaças; relação causa-efeito entre categoria:

PONTO FORTE: MEMÓRIA CULTURAL VIVAZ.
PONTO FRACO: NÃO HÁ PROGRAMAÇÃO CULTURAL. A ASSOCIAÇÃO AINDA NECESSITA SE ORGANIZAR ESTRUTURAL E ADMINISTRATIVAMENTE.
OPORTUNIDADE: EXISTEM POLÍTICAS PÚBLICAS E RECURSOS PARA O FOMENTO DA

LEGENDA DA Figura 81:

- 92: Lista de textos relativos a contextualizações, já armazenados;
 93: Lista de nomes para classificação dos dados e informações, utilizada nos procedimentos de consolidação de dados relativos a observação direta;
 94: Lista de nomes de Categorias vinculadas às classes respectivas, cujo acesso se através de click na (**Figura 81; Legenda – Botão nº93**);
 95: Lista de nomes de arquivos, já armazenados;
 96: Visualizador de documentos/acionador de Mídias, cujo acesso se dá através do Botão (**Figura 81; Legenda – Botão nº 97**);
 97: Botão de comando para o acionamento/visualização determinado arquivo de mídia, já armazenado, conforme lista (**Figura 81; Legenda – Botão nº 95**);
 97: Visualizador de Arquivos Anexados;
 98: Lista de dimensões cujos textos estão armazenados, os quais podem ser acessados através de um clique na Lista (**Figura 81; Legenda – Botão nº 98**).
 99: Botão de acesso à rotina de captura e arquivamento do caminho do arquivo, para posterior visualização/leitura/acionamento.

Instruções de Preenchimento do formulário Diário de Campo e Anotações

Esta subseção tratará da inserção de dados sobre as seguintes categorias: Informações Relativas à Descrição/Transição do Observado; Captura e Anexação de Arquivos que Subsidiem a Observação Direta; Detalhamento ou Classificação de Informações Transcritas/Descritas.

6.2.4.1. Inserção das anotações relativas à observação direta no Diário de Campo**a) Informações relativas à Descrição/Transcrição do Observado**

A inserção de texto relativo à descrição ou transcrição do observado no SIGQ se dá através do formulário Diário de Campo e Anotações, subseção **DESCRIÇÃO/TRANSCRIÇÃO DO OBSERVADO**, como se observa à **Figura 82**.

Figura 82 – Diário de Campo e Anotações Subseção Descrição/Transcrição do Observado

Data	Contextualização
01-02-18	OBSERVA-SE QUE
19-02-18	O ASSOCIADO 007

Cod: 28 Data: 01-02-18 Contextualização do observado

OBSERVA-SE QUE A ÚNICA OPORTUNIDADE DE TRABALHO QUE SE APRESENTA AO JOVEM QUILOMBOLA É A AGRICULTURA, REALIZADA UTILIZANDO-SE DE TECNOLOGIAS QUE REMONTAM SUA ANCESTRALIDADE

Reg.: 1/2

Para realizar da transcrição do observado, a inserção/edição/exclusão/atualização das informações será efetuada através dos seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);

A Tabela 36 fornece orientações sobre parte do preenchimento do formulário referido:

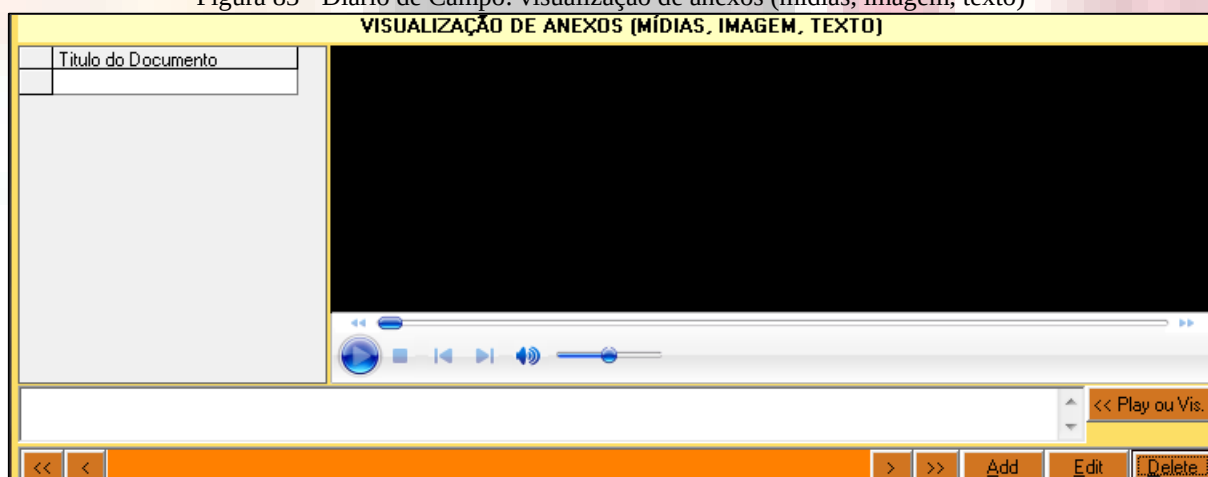
Tabela 36 –Diário de Campo/Transcrição do Observado: Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Cod	Numeração automática atribuída pelo sistema
Data	Data da observação ou anotação
Contextualização do Observado	Descrever o contexto identificando a problemática observada. Para tanto, pode-se valer de documentos, mídias, imagens, etc., os quais podem ser acionados em se clicando a Lista (Figura 81, Legenda Botão nº95). O acesso à rotina de captura de arquivo se dá a partir do Botão de Comando (Figura 81, Legenda Botão nº99).

b) Captura e anexação de arquivos que subsidiam a observação direta

A captura e anexação de arquivos que subsidiem a tarefa de descrição ou transcrição do observado no SIGQ se dá através do formulário Diário de Campo e Anotações, subseção **VISUALIZAÇÃO DE ANEXOS (MÍDIAS, IMAGEM, TEXTO)**, como se observa à **Figura 83**.

Figura 83 - Diário de Campo: visualização de anexos (mídias, imagem, texto)

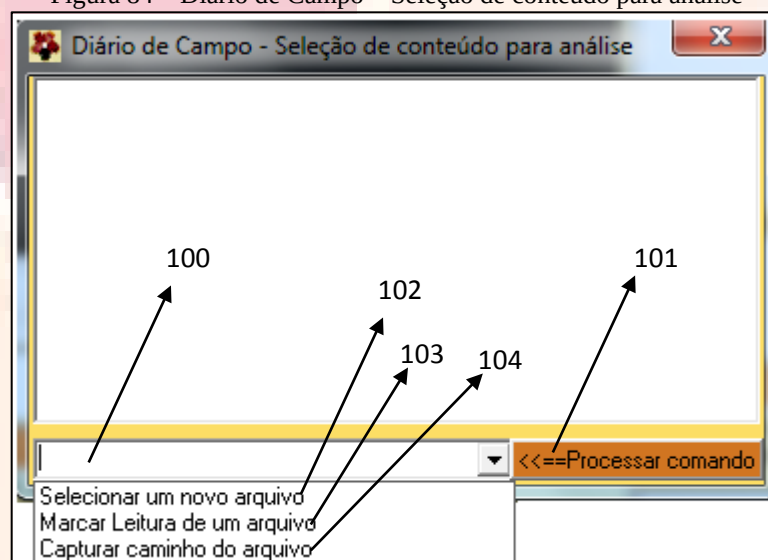


Para realizar da captura e anexação de arquivos, a inserção/edição/exclusão/atualização das informações será efetuadas através dos seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);

A rotina de captura de arquivos armazenados na máquina onde o SIGQ está instalado ocorre em três etapas, a partir do click no Botão de Comando (**Figura 81; Legenda – Botão nº99**), desta forma conforme se apresenta à **Figura 84**.

Figura 84 – Diário de Campo – Seleção de conteúdo para análise



LEGENDA:

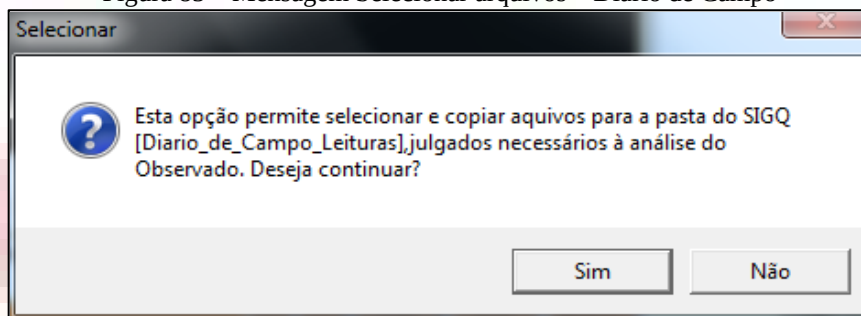
- 100 – Abrir lista de comando – Local onde a opção selecionada (102, 103 ou 104 irá aparecer);
- 101 – Processar/ Acionar / Executar comando escolhido;
- 102 – Comando: Selecionar um novo arquivo;
- 103 – Comando: Marcar Leitura de um arquivo;
- 104 – Comando: Capturar caminho de um arquivo;

ETAPA 01: Selecionar um novo arquivo

Para início do processo de captura de arquivos pelo SIGQ através do formulário Diário de Campo (**Figura 81, Legenda Botão nº 99; Figura 84, Legenda Botão nº 102**), após a seleção da opção “Selecionar um novo arquivo” ; clicar no Botão de Comando (**Figura 84, Legenda Botão nº 101**), o sistema responderá com uma Caixa de Mensagem, conforme

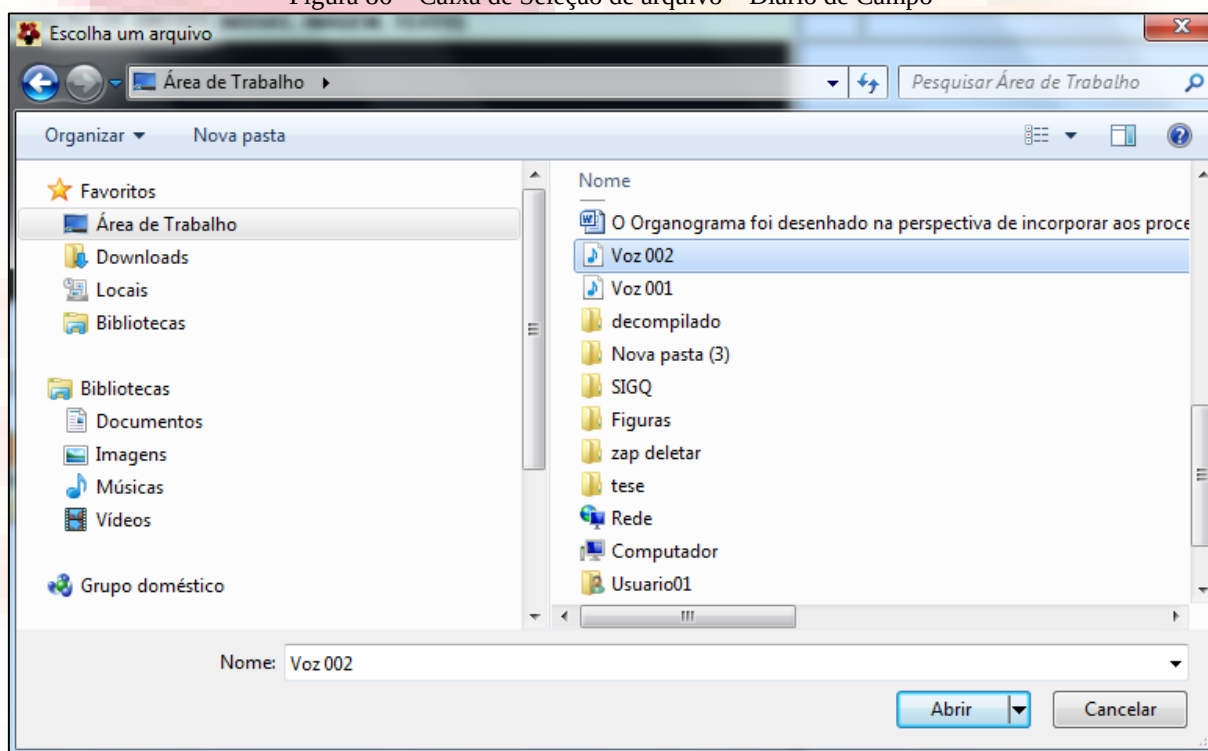
Figura 85.

Figura 85 – Mensagem Selecionar arquivos – Diário de Campo



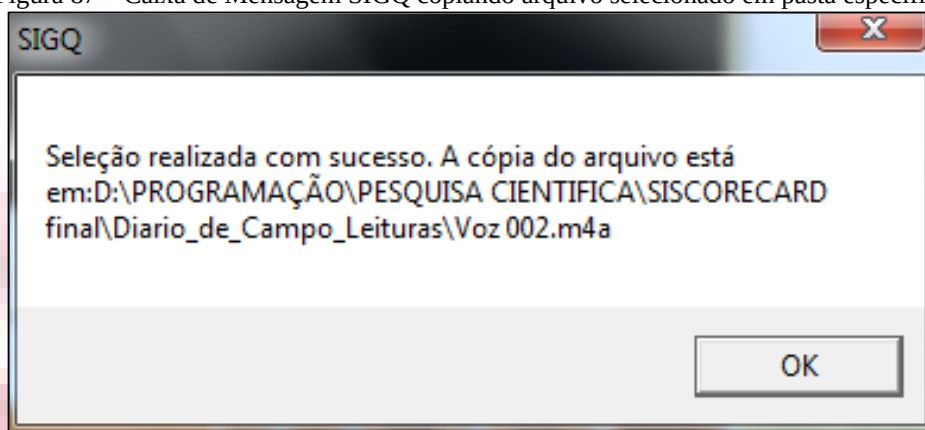
Ao se responder afirmativamente (**Figura 85**), a Caixa de Seleção de Arquivos (**Figura 86**) será apresentada, para escolha do arquivo que se quer utilizar.

Figura 86 – Caixa de Seleção de arquivo – Diário de Campo



No exemplo que se apresenta à **Figura 85**, houve a seleção do arquivo de nome “Voz 002”. Trata-se de um arquivo de áudio relativo a uma gravação de voz via aparelho celular narrando um fato observado em atividade de pesquisa de campo. Ao se clicar a opção “Abrir” o SIGQ copia o arquivo selecionado para uma pasta do SIGQ e apresenta a mensagem conforme **Figura 87**.

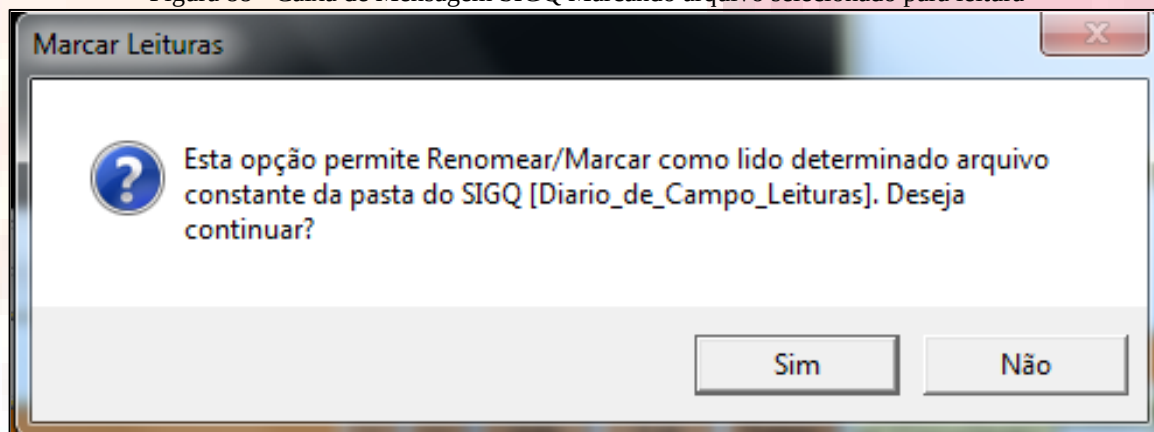
Figura 87 – Caixa de Mensagem SIGQ copiando arquivo selecionado em pasta específica



ETAPA 02: Marcando a leitura de um arquivo

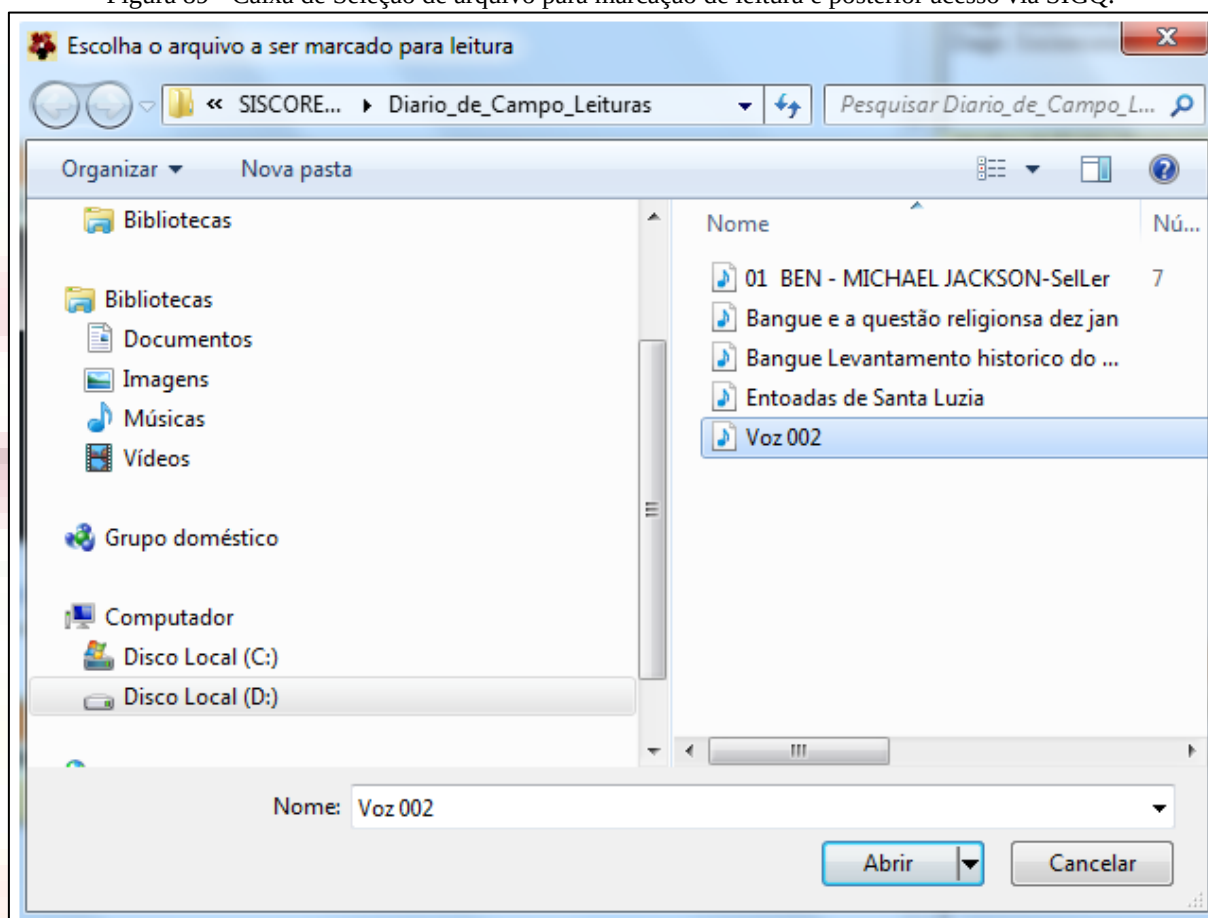
Para início do processo e marcação da captura de arquivos pelo SIGQ através do formulário Diário de Campo, após a seleção da opção “Marcar Leitura de um arquivo” (Figura 84, Legenda Botão nº 103) e o click no Botão de Comando (Figura 84, Legenda Botão nº101), o sistema responderá conforme Figura 88.

Figura 88 - Caixa de Mensagem SIGQ Marcando arquivo selecionado para leitura



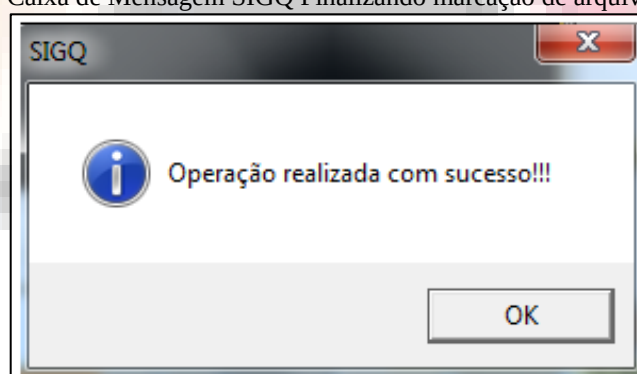
Ao se responder afirmativamente (Figura 88), a Caixa de Seleção de Arquivos (Figura 89) será apresentada, para escolha do arquivo que se quer utilizar.

Figura 89 - Caixa de Seleção de arquivo para marcação de leitura e posterior acesso via SIGQ.



Após a execução da rotina de marcação do arquivo selecionado para leitura (**Figura 89**), o SIGQ responderá com a seguinte mensagem, conforme **Figura 90**.

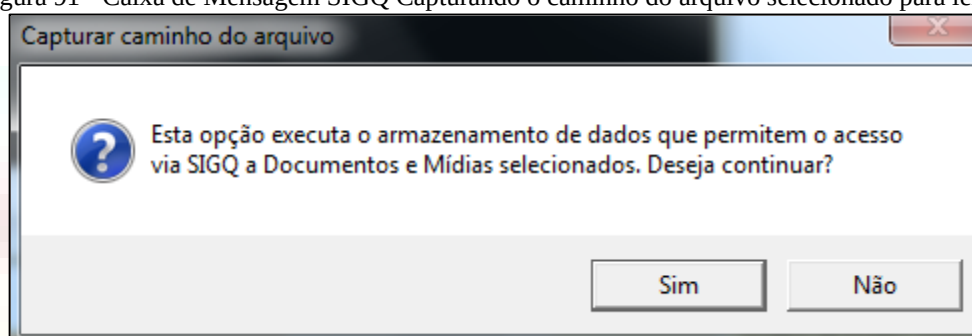
Figura 90 – Caixa de Mensagem SIGQ Finalizando marcação de arquivo para leitura



ETAPA 03: Captura do arquivo selecionado

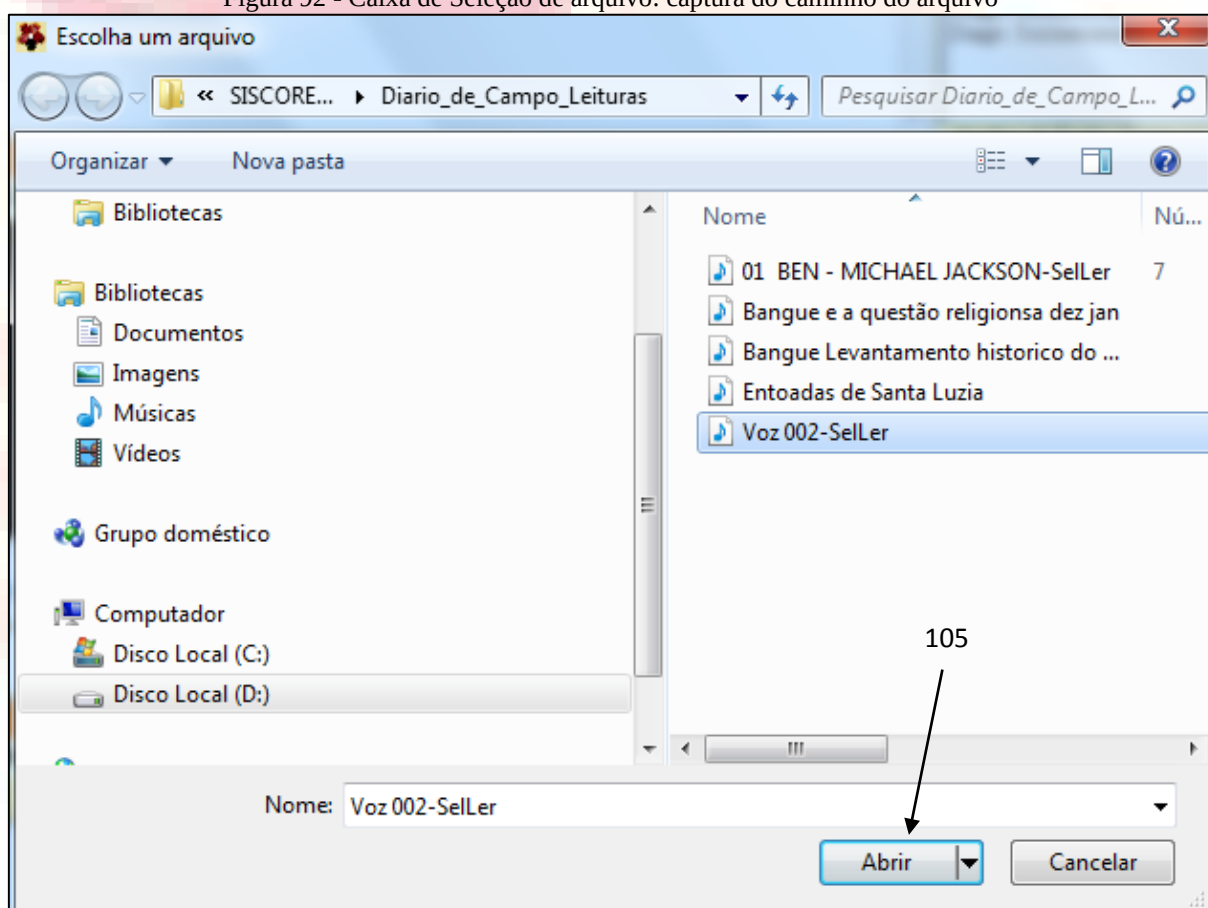
Para início do processo de captura de arquivos pelo SIGQ através do formulário Diário de Campo, após a seleção da opção “Capturar Caminho do arquivo” (**Figura 84, Legenda Botão nº 104**) e o click no Botão de Comando (**Figura 84, Legenda Botão nº 101**), o sistema responderá com uma Caixa de Mensagem (**Figura 91**).

Figura 91 - Caixa de Mensagem SIGQ Capturando o caminho do arquivo selecionado para leitura



Ao se responder afirmativamente (**Figura 91**), irá aparecer a Caixa de Seleção de Arquivos (**Figura 92**), para escolha do arquivo que se quer utilizar.

Figura 92 - Caixa de Seleção de arquivo: captura do caminho do arquivo

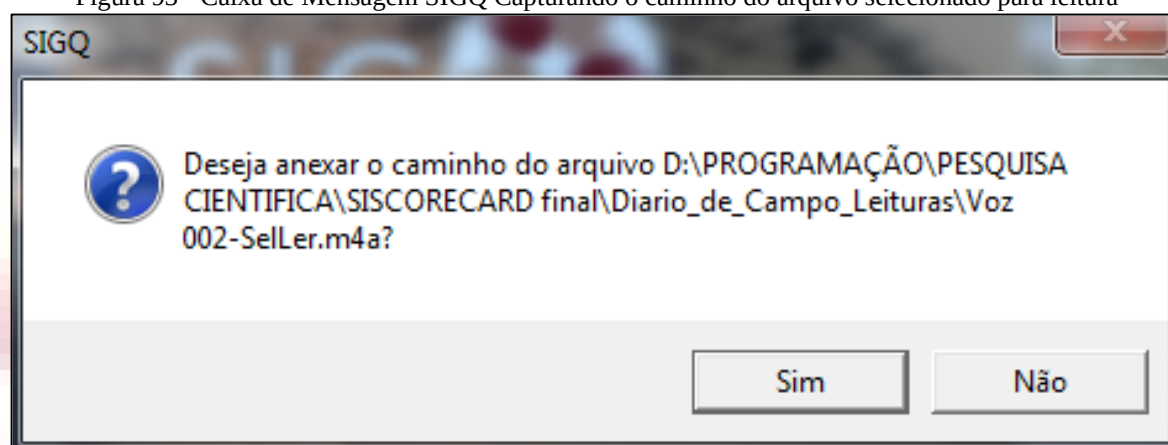


LEGENDA:

105 – Comando: Confirmar arquivo selecionado para abrir;

Ao responder afirmativamente Caixa de Seleção de arquivo (**Figura 92; Legenda - Botão nº105**), o SIGQ apresentará a seguinte mensagem (**Figura 93**)

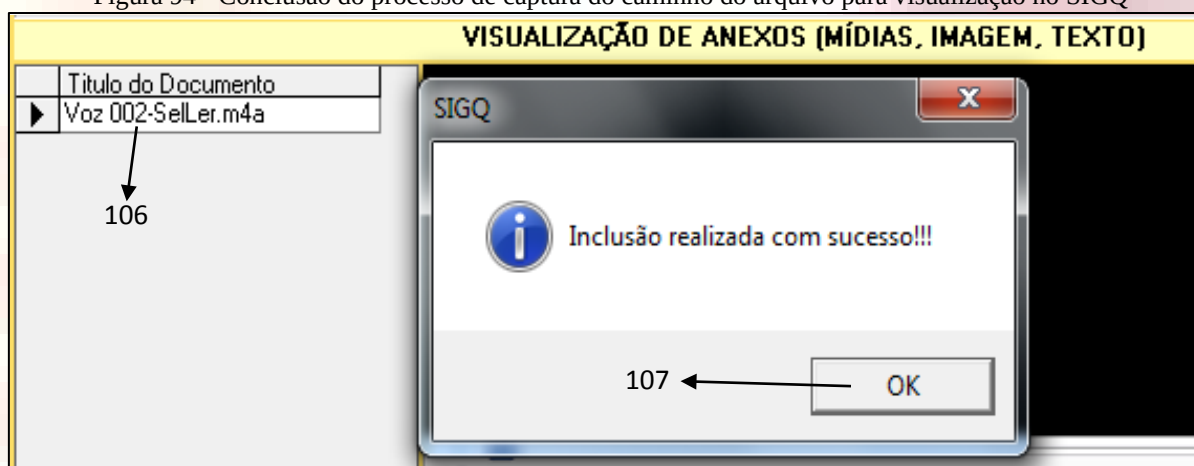
Figura 93 - Caixa de Mensagem SIGQ Capturando o caminho do arquivo selecionado para leitura



Ao responder afirmativamente à mensagem conforme

Figura 93, SIGQ realizará o armazenamento do caminho do arquivo no Banco de Dados, conforme se observa à **Figura 94**.

Figura 94 - Conclusão do processo de captura do caminho do arquivo para visualização no SIGQ



LEGENDA:

106 - Lista dos arquivos já incluídos no SIGQ, vinculados à temática sob descrição;

107 - Caixa de Mensagem que encerra o procedimento de captura do documento, após um click sobre o botão OK.

Para conclusão do processo de captura do caminho do arquivo, basta clicar na opção OK - "Sim" (**Figura 94; Legenda - Botão nº 107**). Observa-se então a inserção dos dados do arquivo selecionado (**Figura 94; Legenda - Botão nº 106**).

Na **Figura 95**, apresenta-se um exemplo ou passo-a-passo para, a partir de o SIGQ, obter-se acesso um arquivo de voz, já como resultado do processamento correto da rotina de visualização de anexos (mídias, imagem, texto).

Figura 95 – Exemplo de acesso a um arquivo de áudio através do SIGQ

**LEGENDA**

108 - Lista de seleção de arquivos para escolha do que se quer visualizar, com um click sobre o nome do arquivo;

109 - Ao realizar o clique conforme **Legenda 106**, o SIGQ localiza o caminho do arquivo, preparando-se para realizar a rotina interna de acesso arquivo selecionado, quando do acionamento do Botão de Comando (Legenda 107);

110 - O Botão de comando que aciona a rotina de acesso ao arquivo selecionado;

111 - Ao ocorrer o click no Botão de Comando (**Legenda 110**), o sistema carrega o arquivo para visualização ou execução. No exemplo dado, é executado um arquivo de voz.

c) Detalhamento ou classificação de informações transcritas/descrições

A inserção de texto relativo ao detalhamento ou classificação das informações se dá através do formulário Diário de Campo e Anotações (**Figura 81**), subseção **MULTIDIMENSIONALIDADE DO OBSERVADO: NEXOS CAUSAIS; RELAÇÃO CAUSA/CONSEQUÊNCIA**, como se observa à **Figura 96**.

Figura 96 – Diário de Campo e Anotações Subseção: Detalhamento/classificação de informações.

LEGENDA**DA****Figura 96.**

- 112 - Quadro das dimensões a que se referem os textos já armazenados no Banco de Dados. Vale ressaltar que os textos se referem a um determinado contexto, observado. Nesse contexto podem-se encontrar diversos nexos causais relacionados ao mesmo tempo a diversas dimensões. Daí a necessidade de se registrar as observações, armazenadas por categorias, utilizando-se da lista de categorias (**Legenda 113**);
- 113 - Lista de categorias; utilizada quando da inserção de cada texto relativo àquela;
- 114 - Poderão ser incluídos até 06 (seis) registros, relativos às categorias: Economia, Social, Ambiental, Política, Cultural ou Ecológica.

Para realizar da transcrição do observado, a inserção/edição/exclusão/atualização das informações serão efetuadas através dos seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);

Para melhor utilização da análise e impressões do observado é necessário que se realize uma reflexão dos elementos que emergem do processo de transcrição, do ponto de vista de cada dimensão que caracteriza a multidimensionalidade territorial quilombola. Nesse sentido devem-se desmembrar os aspectos observados em dimensões (econômica, social, político, cultural, ambiental e ecológico), para melhor compreensão por quem estará realizando o planejamento estratégico. Tais elementos deverão ser confirmados por aquele analista, ao serem confrontados com os demais conteúdos que emergirem da aplicação das demais ferramentas de coleta de dados.

A Tabela 37 fornece orientações sobre parte do preenchimento do formulário referido:

Tabela 37 – Diário de Campo: Nexos e Relação Causa-Consequência.

Variáveis	Descrição
Dimensão	Botão de seleção da dimensão a que o texto que se vai inserir se refere;
Análise e impressões sobre o observado	Descrição do ponto de vista da dimensão seleccionada, procurando identificar problemas e causalidades, em seus pontos fortes e fracos; oportunidades e ameaças;

6.2.4.2 Inserção das anotações do Diário de Campo no Planejamento Estratégico

Esta subseção tratará da inserção de dados sobre as seguintes categorias: Seleção da Classe e Categoria relativa à Descrição/Transcrição do Observado; Inserção de texto de Análise do Observado na Perspectiva Territorial e Inserção de texto de Análise do Observado na perspectiva da Comunidade.

a) Seleção da Classe e Categoria relativa à Descrição/Transcrição do Observado

A inserção de texto relativo à descrição ou transcrição do observado no SIGQ se dá através do formulário Diário de Campo e Anotações (**Figura 81**), subseção **DESCRIÇÃO/TRANSCRIÇÃO DO OBSERVADO**, como se observa à **Figura 82**, conforme dito antes.

Para a inserção de elementos desse trabalho de descrição/transcrição no Planejamento Estratégico, após as descrições do contexto observado (aqui já roteirizado), deve-se realizar a seleção da Classe e Categoria a que se refere o lançamento.

Esta seleção se dá através de um click na Lista de Classes e na Lista de Categorias, correspondente aos textos de cada dimensão, respectivamente (econômica, social, cultural, ambiental, política e ecológica) conforme se apresenta à **Figura 97**, em exemplo de seleção para inserção de texto relativa à dimensão cultural.

Figura 97 – Diário de Campo: Consolidação de Dados e Informações

b) Inserção de texto relativo à análise do observado na perspectiva territorial

Uma vez selecionada a classe e a categoria do texto a ser inserido (**Figura 97**), os elementos extraídos da descrição sucinta do observado (**Figura 82**) servirão de base para a inserção de texto relativo à análise do observado na perspectiva territorial (**Figura 98**). Para a inserção de dados/informações, utilizando-se dos seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

A seguir, apresentam-se as constituintes da subseção do formulário Diário de Campo e Anotações (**Figura 81**), subseção **CONSOLIDAÇÃO DE DADOS E INFORMAÇÕES: TERRITÓRIO(S)** à **Figura 98**.

Figura 98 – Diário de Campo: Consolidação de Dados Perspectiva Territorial

CONSOLIDAÇÃO DE DADOS E INFORMAÇÕES: TERRITÓRIO (S)			
Análise de Dados: Territorial			
4	Diagn. Socioeconomico	19	Tempo Disponível (Fora do Trabalho)
Dimensão Cultural		115	
O BANGUE E A ENTOADA DE SANTA LUZIA			
Outras observações: Pontos Fortes e Fracos; Oportunidades e Ameaças; relação causa-efeito entre categoria:			
PONTO FORTE: MEMORIA CULTURAL VIVAZ.			
PONTO FRACO: NÃO HÁ PROGRAMAÇÃO CULTURAL. A ASSOCIAÇÃO AINDA NECESSITA SE ORGANIZAR ESTRUTURAL E ADMINISTRATIVAMENTE.			
OPORTUNIDADE: EXISTEM POLITICAS PÚBLICAS E RECURSOS PARA O FOMENTO DA CULTURA QUILOMBOLA.		116	
Reg.: 1/2		Add Edit Delete	

Instruções de Preenchimento de dados para consolidação dos elementos observados: Perspectiva Territorial.

A Tabela 38 fornece orientações sobre parte do preenchimento do formulário referido:

Tabela 38 – Diário de Campo: Consolidação de Dados Perspectiva Territorial

Variáveis	Descrição
Legenda 115	Espaço para a inserção de texto identificando a temática que vai ser detalhada no campo Outras observações (Legenda 115);
Legenda 116	Identificação dos Pontos Fortes e Fracos; Oportunidades e Ameaças nos elementos que emergiram da observação direta.

c) Inserção de texto relativo à análise do observado nas comunidades

Os elementos extraídos da descrição categorizada, a partir da multidimensionalidade do contexto observado (**Figura 96**) servirão de base para a inserção de texto relativo à análise do observado, inserido de forma seletiva (**Figura 99; Legenda – Botão nº117**, à frente), relativo à respectiva comunidade onde se desenvolveu a observação, posto que os elementos que ali emergiram decorreram da percepção dos associados e de sua relação com a natureza, em processos de reprodução de suas existências, no interior de suas próprias comunidades. Para a inserção de dados/informações, utilizando-se dos seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);

A seguir, apresentam-se as constituintes da subseção do formulário Diário de Campo e Anotações (**Figura 82**), subseção **CONSOLIDAÇÃO DE DADOS E INFORMAÇÕES: COMUNIDADE(S)** à **Figura 99**.

Figura 99 – Diário de Campo - Descrição consolidada dos elementos observados: Comunidades

CONSOLIDAÇÃO DE DADOS E INFORMAÇÕES: COMUNIDADE(S)

Análise de Dados: Comunidade

Id_Comunidades: 6 COMUNIDADE 01 117 118 119

O BANGUE ESTÁ VINCULADO TAMBÉM À FÉ CATOLICA, MAS NA COMUNIDADE 01, O ASSOCIADO 007 INFORMA QUE A TRADIÇÃO ESTÁ SE ACABANDO. DEMONSTRA INTERESSE EM JUNTO COM FAMILIARES, TRABALHAR NO RESGATE DESSA PRÁTICA CULTURAL. O ASSOCIADO 007 E SEUS FAMILIARES SIGERIU QUE HOUVESSE O RESGATE DE TRADIÇÕES CULTURAIS DA COMUNIDADE. CITOU A ENTOADA DE SANTA LUZIA, A QUAL SE REALIZA NA ÉPOCA DE COMEMORAÇÃO À SANTA, ONDE OS PRATICANTES DO EVENTO VÃO NAS ROÇAS DAS PESSOAS QUE SOLICITAM A PRESENÇA DO GRUPO, COMO UM A ESPÉCIE DE

Outras observações: Pontos Fortes e Fracos; Oportunidades e Ameaças; relação causa-efeito entre categoria:

PONTO FORTE: MEMORIA CULTURAL VIVAZ.
 PONTO FRACO: NÃO HÁ PROGRAMAÇÃO CULTURAL. A ASSOCIAÇÃO AINDA NECESSITA SE ORGANIZAR ESTRUTURAL E ADMINISTRATIVAMENTE.
 OPORTUNIDADE: EXISTEM POLITICAS PÚBLICAS E RECURSOS PARA O FOMENTO DA

Reg: 1/1 Add Edit Delete

Instruções de Preenchimento do Formulário Dados para consolidação dos elementos observados: Perspectiva das Comunidades.

A Tabela 39 fornece orientações sobre parte do preenchimento do formulário referido:

Tabela 39 – Diário de Campo: Consolidação dos elementos observados: Comunidades

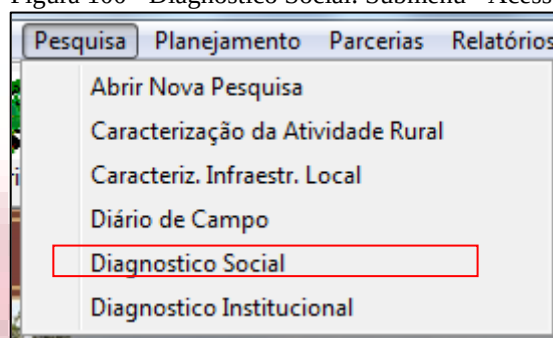
Variáveis	Descrição
Legenda 117	Lista de seleção do nome da comunidade a que se refere o texto;
Legenda 118	Descrição sucinta do ponto de vista da dimensão sob análise, conforme Figura 96, procurando identificar problemas e causalidades, em seus pontos fortes e fracos; oportunidades e ameaças;
Legenda 119	Identificação dos Pontos Fortes e Fracos; Oportunidades e Ameaças nos elementos que emergiram da observação direta

6.2.5 Diagnóstico Social

Esta subseção tratará da inserção de dados sobre as seguintes categorias: Questionários e Entrevistados; Composição da Renda Familiar; Bens de Consumo; Composição da Despesa Familiar (exceto atividade agrícola); Doenças Contraídas; Segurança alimentar; Trabalho e Pessoas que Saíram da Propriedade.

Este acesso está disponibilizado no Cardápio Pesquisa, Submenu Diagnóstico Social, conforme **Figura 100**.

Figura 100 - Diagnóstico Social: Submenu - Acesso



Ao clicar nesse Submenu o sistema irá carregar o formulário Diagnóstico Social (**Figura 101**) que possibilita a inserção/edição/exclusão/atualização das informações utilizando os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);

A seguir, apresentam-se as constituintes desse Formulário, conforme **Figura 101**.

Figura 101 - Diagnóstico Socioeconômico: Registros

LEGENDA:

- 120 - Lista de Comunidades. A navegação por sobre essa lista através de cliques ou de botões de navegação atualiza a Lista de Associados (**Legenda 130**) e respectivamente todos os registros relativos ao associado selecionado;
- 121 - Botão de acesso ao formulário Entrevistadores, conforme antes descrito (Figura 40);
- 122 - Botão de acesso ao formulário Inserção de Entrevistado, Módulo **Adição** de Registro (**Figura 103**);
- 123 - Botão de acesso ao formulário Inserção de Entrevistado, Módulo **Edição** de Registro (**Figura 104**);
- 124 - Lista de Associados. A navegação por sobre essa lista através de cliques ou de botões de navegação atualiza todos os registros relativos ao associado selecionado;
- 125 - Lista de Fonte de Renda mensal do associado selecionado;
- 126 - Botão de acesso ao formulário Quadro Composição da Renda Familiar (**Figura 105**);
- 127 - Botão de acesso ao formulário Composição Despesa Familiar (**Figura 107**);
- 128 - Botão de acesso ao formulário Quadro Bens de Consumo (**Figura 106**);
- 129 - Lista de Despesas Mensais do associado selecionado;
- 130 - Lista dos Bens de Conforto existentes na residência do associado;
- 131 - Botão que organiza numericamente a Lista de associados;
- 132 - Botão que organiza alfabeticamente a Lista de associados.

Instruções de Preenchimento do Diagnóstico Socioeconômico

a) Inserção de dados sobre os questionários e Entrevistados

Preliminarmente há a necessidade de inserção de dados sobre o questionário e sobre o (a) “Chefe de Família” entrevistado (a). Os acessos para armazenamento ou edição desses dados estão localizadas nas subseções iniciais do formulário Diagnóstico Socioeconômico, denominadas **DADOS DOS QUESTIONÁRIOS** e **1. DADOS GERAIS SOBRE O (A) “CHEFE DE FAMÍLIA”** conforme se verifica às **Figura 102, Figura 103, Figura 104**.

Figura 102 - Diagnóstico Socioeconômico: Lançamento de Dados.

DADOS DO QUESTIONÁRIO							
Cod	NrQuest	Entrevistador		Data Entr.	Hora Entr.		
5	001	1	LAURO SERGIO R. DA SILVA	<<Ver	28/01/18	16HS	ADD
							133
1.DADOS GERAIS SOBRE O (A) "CHEFE DA FAMÍLIA"							
Cod Associado	Papel Social	Estado Civil	Apelido	Sexo			
331	ASSOCIADO 07	RESP/CHEFE	CASADO	NÃO POSSUI	MASC.	EDIT	
Descrição da Habitação							
Tipo Constr.	Qtd Comodos	Cobertura	Tipo Piso	Construida com:	Mora desde quando?	Fone/Celular	
ALVENARIA	4	TELHA DE BARRO	LAJOTA	RECURSOS PRÓ	2011	98063-5356	

LEGENDA:

133: A inserção ou a edição de dados se dá de modo separado, através de click em um dos botões ADD ou EDIT;

Obs. Ao clicar no botão ADD, o sistema disponibiliza o formulário de acesso aos novos dados (**Figura 103**)

Figura 103 – Diagnóstico Social: Adição de Dados de Entrevistado.

Inserção de Entrevistado							
COMUNIDADE							
DADOS DO QUESTIONÁRIO				134	Add record		
CodNr. Quest	CodEntrevistador		Data Entr.	Hora Entr.			
			<<				
1.DADOS GERAIS SOBRE O (A) "CHEFE DA FAMÍLIA"							
Cod Associado	Papel Social	Estado Civil	Apelido	Sexo			
		<<					
Descrição da Habitação							
Tipo Constr.	Qtd Com	Cobertura	Tipo Piso	Construida com:	Ano resid.	Fone/Celular	
							Save
							Canc.

LEGENDA:

134 – Modo inserção/adção de dados ativo;

Figura 104 – Diagnóstico Social: Edição de Dados de Entrevistado.

LEGENDA:

135- Modo Edição de dados Ativo;

136 – Botão para adicionar ou salvar informações no banco de dados;

137 – Botão para cancelar a adição ou salvamento informações no banco de dados

A inserção/edição/exclusão/atualização das informações serão efetuadas através dos seguintes comandos:

- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277) (**Figura 104**);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277) (**Figura 104**).

Instruções de Preenchimento para o Diagnóstico Socioeconômico.

A Tabela 40 fornece orientações sobre parte do preenchimento dos formulários conforme razão dos campos de ambos coincidirem.

Tabela 40 - Diagnóstico Social: Edição de Dados de Entrevistado - Instrução para preenchimento.

Variáveis	Descrição
Cod	Numeração automática atribuído pelo sistema
NrQuest	Numeração sequencial digitável
Entrevistador	Responsável no preenchimento de questionário, disponível no APÊNDICE IV - DIAGNÓSTICO SOCIOECONOMICO
Data Entr.	Dada em que ocorreu a aplicação do questionário, campo disponível no APÊNDICE IV - DIAGNÓSTICO SOCIOECONOMICO
Hora Entr.	Hora em que ocorreu a aplicação do questionário, campo disponível no APÊNDICE IV - DIAGNÓSTICO SOCIOECONOMICO
Associado	Nome completo do associado, este já deve estar cadastrado no sistema a partir do formulário
Papel Social	Responsável /Chefe da família, pai, mãe, filho e etc.
Apelido	Nome social
Sexo	Masculino ou feminino
Tipo de Construção	Construção da residência: Alvenaria, barro, madeira, palha e etc.
Qtdd Cômodos	Quantidade de divisórias/compartimentos dentro da residência
Cobertura	Tipo de cobertura da residência: Telha, palha, Amianto e etc.
Tipo Piso	Tipo de piso da residência: Barro, lajota, cimento queimado e etc.
Construída com	Tipo de recursos: Próprio, terceiros, financiamento e etc.
Ano Resid.	Ano de construção da residência
Fone celular	Número em que se possa entrar em contato, preferencialmente com o chefe da família.

As demais subseções do referido formulário Diagnóstico Socioeconômico reúnem rótulos e Caixas de Textos, cujo direcionamento quanto aos respectivos preenchimentos são os mesmos das questões existentes na ferramenta de coleta de dados denominada **APÊNDICE IV - DIAGNÓSTICO SOCIOECONOMICO**. Tal ferramenta, aplicada durante a pesquisa de campo, constitui-se em uma das principais fontes de alimentação de dados do SIGQ.

Desta forma os campos do formulário Diagnóstico Socioeconômico foram constituídos pelas mesmas questões que se apresentam à referida ferramenta e, deste modo, são autoexplicativos quanto aos dados que devem ser inseridos, inclusive com a disponibilização de listas de nomes ou botões de seleção de opções, ficando evidente a desnecessidade de maiores explicitações sobre preenchimentos dos campos através de Tabelas.

Nada obstante, passam-se aos detalhamentos das rotinas de acesso e inserção de dados de formulários que se referem aos **botões de comandos** de acesso aos formulários acoplados ao formulário Diagnóstico Socioeconômico, conforme se apresenta a seguir:

b) Inserção de dados sobre composição de renda familiar

Ao receber click (**Figura 101; Legenda – Botão nº125**), o Botão de Comando promove a abertura do formulário Quadro Composição da Renda Familiar (**Figura 105**), para a inserção de dados/informações, utilizando-se dos seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

Na **Figura 105**, apresentam-se as constituintes do referido formulário.

Figura 105 - Quadro Composição da Renda Familiar: Registros

Instruções de Preenchimento para Composição da Renda Familiar.

A Tabela 41 fornece orientações sobre parte do preenchimento do formulário Quadro Composição da Renda Familiar:

Tabela 41 - Quadro Composição da Renda Familiar - Instrução para preenchimento

Variáveis	Descrição
Entrevistado	Dado alimentado automaticamente pelo sistema; importa para o campo o nome do associado selecionado na Lista de Associados (Figura 101; Legenda – Botão nº124);
Legenda 138 - Tipo Fonte	Selecionar o tipo de fonte a partir de uma lista que se apresenta ao se clicar no Botão conforme Figura 105; Legenda – Botão nº138 ;
Valor	Valor mensal da renda ou o equivalente.

c) Inserção de dados sobre Quadro Bens de Consumo

Ao receber click, o Botão de Comando (**Figura 101; Legenda – Botão nº128**) promove a abertura do formulário Quadro Bens de Consumo (**Figura 106**), para a inserção de dados/informações, utilizando-se dos seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);

- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

Na **Figura 106**, apresentam-se as constituintes do referido formulário.

Figura 106 - Quadro Bens de Consumo: Registros

Instruções de Preenchimento do Quadro Bens de Consumo.

A Tabela 42 fornece orientações sobre parte do preenchimento do formulário Quadro Bens de Consumo:

Tabela 42 - Quadro Bens de Consumo: Instrução para preenchimento

Variáveis	Descrição
Descrição	Selecionar o bem a partir da lista (. Figura 106; Legenda – Botão nº139)
Quantidade	Quantidade declarada pelo entrevistado

d) Inserção de dados sobre Composição da Despesa Familiar

Ao receber click, o Botão de Comando (**Figura 101; Legenda – Botão nº127**) promove a abertura do formulário Composição da Despesa Familiar (**Figura 107**), para a inserção de dados/informações, utilizando-se dos seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

Na **Figura 107** seguir, apresentam-se as constituintes do referido formulário:

Figura 107 - Composição da Despesa Familiar: Registros

2. COMPOSIÇÃO DA DESPESA FAMILIAR
2.1 Sobre a Despesa Mensal
Entrevistado: ASSOCIADO 07

Despesa	Valor
ALIMENTAÇÃO	700,00
EDUCAÇÃO	30,00
EMPRÉSTIMO	100,00
SAÚDE	30,00

Tipo Fonte: ALIMENTAÇÃO
Valor: 700,00
Incidência: Mensal/Anual: MENSAL

Add Edit Delete Refres
<< < Reg.: 1/4 > >>

Instruções de Preenchimento da Composição da Despesa Familiar.

A Tabela 43 fornece orientações sobre parte do preenchimento do formulário Quadro Composição da Despesa Familiar.

Tabela 43 - Quadro Bens de Consumo: Instrução para preenchimento

Variáveis	Descrição
Entrevistado	Dado alimentado automaticamente pelo sistema; importa para o campo o nome do associado selecionado na Lista de Associados (Figura 101; Legenda – Botão nº 124);
Tipo Fonte	Selecionar o tipo de fonte a partir de uma lista que se apresenta ao se clicar no Botão conforme Figura 107; Legenda – Botão nº 140 ;
Valor	Valor mensal da renda ou o equivalente.
Incidência	Selecionar a indicação do período de acordo com o informado pelo entrevistado - mensal ou anual, a partir do APÊNDICE IV - DIAGNÓSTICO SOCIOECONOMICO .

e) Inserção de dados sobre Doenças Contraídas

Figura 108 - Quadro Doenças Contraídas: Registros

LEGENDA:

142 - Botão de acesso ao formulário Quadro Doenças contraídas.

Ao receber click (**Figura 108; Legenda - Botão nº142**), o Botão de Comando promove a abertura do formulário Quadro Doenças Contraídas (**Figura 109**), para a inserção de dados/informações, utilizando-se dos seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

Na **Figura 109**, apresentam-se as constituintes do referido formulário.

Figura 109 - Inserção de Dados: Quadro Doenças Contraídas

LEGENDA:

143 - Botão de acesso ao formulário Quadro Doenças Contraídas

Instruções de Preenchimento do Quadro Doenças Contraídas.

A Tabela 44 fornece orientações sobre parte do preenchimento do formulário Quadro Doenças Contraídas.

Tabela 44 - Quadro Doenças Contraídas: Instrução para preenchimento

Variáveis	Descrição
Entrevistado/Associado	Dado alimentado automaticamente pelo sistema; importa para o campo o nome do associado selecionado na Lista de Associados (Figura 101; Legenda – Botão nº 124);
Tipo de Doença	Selecionar a indicação conforme informado pelo entrevistado – a partir do APÊNDICE IV - DIAGNÓSTICO SOCIOECONOMICO
Quantidade de Atingidos	Quantidade de pessoas na família que foram acometidas pela doença
Quantidade de vezes por ano	Quantidade de vezes por ano em que as pessoas da família em média, foram acometidas
Outras observações (descrever)	Espaço para descrever alguma informação pertinente pelo entrevistador/pesquisador.

f) Inserção de dados sobre Segurança Alimentar

Figura 110 – Diagnóstico Socioeconômico/Segurança Alimentar: inserção de dados

Diagnóstico Socioeconômico

5 001 331 ASSOCIADO 07 COMUNIDADE 01

Questões 1 a 3 Questões 4 a 4.1.1. Questões 4.1.2. a 4.1.4.

Questões 7.1.2 a 8 Questões 8 a 9.1.2. Questões 9 a 11.1.

Questões 4.1.4 (Cont.) Questões 4.1.5. a 5 Questões 6 a 7.1.1.

4.1.5- Serviços Saúde Pública

Com que frequência você vai ao posto de saúde? E sua família? Quais as condições estruturais do posto de saúde local?

Quais serviços de saúde são ofertados para a comunidade (vacinas, distribuição de medicamentos, consultas, palestras, visitas domiciliares)? Com que frequência os médicos vêm na comunidade?

Quais as especialidades dos médicos que atendem no posto de saúde? [Clínico geral...] Existe atendimento odontológico no posto de saúde local?

Há necessidades de atendimento odontológico na família?

5. SEGURANÇA ALIMENTAR

De onde vêm os alimentos consumidos por sua família? Quantas refeições sua família faz por dia?

Com que frequência você consome:

Descrição	Frequência
Aves	Algumas Vezes
Carne de Caça	Nunca
Carnes	requentemente
Frutas	Algumas Vezes
Peixe	requentemente
Verduras	Algumas Vezes

Além dos alimentos assinalados no quadro anterior, quais outros que você consome durante suas refeições?

Recebe cesta básica?

Alguma vez você ou algum membro de sua família já deixou de fazer alguma refeição por falta de dinheiro?

Se Sim, quantas vezes?

Qual o local você usa para armazenar os alimentos perecíveis?

Você considera que tem uma alimentação saudável? Se não, porque?

144

Reg.: 1/25

LEGENDA:

144 - Botão de acesso ao formulário Com Que Frequência Consome os Alimentos.

Ao receber click (**Figura 110; Legenda – Botão nº144**), o Botão de Comando promove a abertura do formulário Quadro Doenças Contraídas (**Figura 111**), para a inserção de dados/informações, utilizando-se dos seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

Na **Figura 111**, apresentam-se as constituintes do referido formulário.

Figura 111 - Quadro Com que frequencia consome os alimentos listados

5. SEGURANÇA ALIMENTAR

ASSOCIADO 07

Descrição: Aves

Frequencia: Algumas Vezes

Descrição	Frequencia
Aves	Algumas Vezes
Carne de Caça	Nunca
Carnes	Frequentemente
Frutas	Algumas Vezes
Peixe	Frequentemente
Verduras	Algumas Vezes

Buttons: Add, Edit, Delete, Refres

Navigation: <<, <, Reg.: 1/6, >, >>

Instruções de Preenchimento do Quadro Com que frequencia consome os alimentos listados.

A Tabela 45 fornece orientações sobre parte do preenchimento do formulário Inserção de Dados: Quadro Com que frequencia consome os alimentos listados.

Tabela 45 - Quadro Frequência de Consumo de Alimentos: Instrução para preenchimento

Variáveis	Descrição
Associado	Nome completo do associado, este já deve estar cadastrado no sistema a partir do formulário.
Descrição	Selecionar a indicação conforme informado pelo entrevistado – a partir do APÊNDICE IV - DIAGNÓSTICO SOCIOECONOMICO . Exemplo: Aves, Carne de caça, Carnes, Frutas, Peixe e Verduras.
Frequência	Selecionar a indicação conforme informado pelo entrevistado – a partir do APÊNDICE IV - DIAGNÓSTICO SOCIOECONOMICO . Exemplo: Algumas vezes, Frequentemente, Nunca e etc.

g) Inserção de dados sobre Trabalho

Figura 112 - Composição da Força de Trabalho: Registros

LEGENDA:

- 145 - Botão de acesso ao formulário Quadro Composição da Força Familiar;
 146 - Botão de acesso ao formulário Informações de Pessoas que Saíram da Comunidade.

Ao receber click, o Botão de Comando (**Figura 112; Legenda – Botão nº145**) promove a abertura do formulário Inserção de dados sobre trabalho (**Figura 113**), para a inserção de dados/informações, utilizando-se dos seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

Na **Figura 113**, apresentam-se as constituintes do referido formulário.

Figura 113 - Composição da Força de Trabalho: Registros

Quadro Composição da Força de Trabalho - Familiar

7. TRABALHO **5 001 331** **ASSOCIADO 07** **COMUNIDADE 01**

7.1 Composição da família (Informar todos os componentes da família que estão na propriedade)

Nome	Papel Social	Idade	Sexo	Estado Civil	Escolaridade	Mora na Res.	Profissão	Renda?	Tempo de Trabalho	Tempo Outro	RP/Ajuda
João	8 Pai	40	Masc.	5 União Está	8 Oitava série - 1ª G	Sim	Agricultor	Sim	1 Tempo integral na		Presta
Maria Rosana	2 Cônjuge	28	Fem.	5 União Está	5 Quinta série - 1ª G	Sim	Agricultor	Sim	3 Tempo-parcial na l		Presta
Davison	3 Filho	7	Masc.	2 Solteiro	1 Primeira série - 1ª G	Sim	Estudante	Não	7 Somente estuda		Recebe
Natalia	4 Filha	2	Fem.	2 Solteiro	0 Não alfabetizado	Sim	-	Não	8 Criança menor de		Recebe

Nome	Papel Social	Idade	Sexo	Estado Civil	Escolaridade	Mora na Res.	Profissão	Possui Renda?	Rec/Pres. Ajuda ?
João	8 Pai	40	Masc.	5 União Es	8 Oitava série - 1ª Grau	Sim	Agricultor	Sim	Presta

Tempo de Trabalho: 1 Tempo integral na UP (*)

Tempo Outro:

Tipo da área em que trabalha:

Reg.: 1/4

Instruções de Preenchimento dados da Composição da Força de Trabalho.

A Tabela 46 fornece orientações sobre parte do preenchimento do formulário Inserção de Dados: Composição da Força de Trabalho. Vale ressaltar que esses dados são coletados através do instrumento apresentando ao **APÊNDICE IV - DIAGNÓSTICO SOCIOECONOMICO**.

Tabela 46 – Composição da força de trabalho: Instrução para preenchimento

Variáveis	Descrição
Nome	Nome do componente da família.
Papel Social	Selecionar a indicação conforme informado pelo entrevistado (Pai, Mãe, Chefe da Família, Neto e etc.).
Idade	Indicar em anos. No caso de crianças menores de um ano, fazer transformação de meses para ano.
Sexo	Masculino ou feminino
Estado Civil	Selecionar a indicação conforme informado pelo entrevistado (Solteiro, Casado, Divorciado e etc.).
Escolaridade	Selecionar a indicação conforme informado pelo entrevistado
Mora na Residência	Selecionar a indicação conforme informado pelo entrevistado (Sim ou Não).
Profissão	Selecionar a indicação conforme informado pelo entrevistado (agricultor, estudante e etc.).
Possui Renda?	Selecionar a indicação conforme informado pelo entrevistado (Sim ou Não).
Tempo de Trabalho	Selecionar a indicação conforme informado pelo entrevistado.
Tempo de Outra Ocupação	Selecionar a indicação conforme informado pelo entrevistado (Tempo integral na Unidade de Produção (UP), Tempo parcial, Somente estuda e etc...).
Presta ajuda ou recebe no trabalho ou ocupação	Selecionar a indicação conforme informado pelo entrevistado presta ou recebe.

a) Inserção de dados sobre Pessoas que Saíram da Propriedade

Ao receber click, o Botão de Comando (**Legenda 138**) promove a abertura do formulário sobre Pessoas que saíram da Propriedade (**Figura 114**), para a inserção de dados/informações, utilizando-se dos seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

Na **Figura 114**, apresentam-se as constituintes do referido formulário:

Figura 114 - Informações Sobre Pessoas que Saíram da Propriedade: Registros

Diagnóstico Socioeconomico

7. TRABALHO ASSOCIADO 07

7.1.1 Informações sobre as pessoas que saíram da propriedade [do ultimo ao primeiro que saiu].

Prenome	Idade Atual	Sexo	Est. Civil	Ano Saída	Des

Prenome Idade Atual Sexo Est. Civil Ano que saiu Destino Saída Resid. Atual

Trabalho/estudo? Gr. Instr. ao sair Gr. Instr. atual Cont. estudando? Ativ. que trabalha

Ano retorn. reg. Ano ret. Mun. Ano Ret. M. Rural Retorno a Prop. Porque Retornou

Add Edit Delete Refres << < Not Data > >>

Instruções de Preenchimento de informações Sobre Pessoas que Saíram da Propriedade para trabalho, estudo e outros.

A Tabela 47 fornece orientações sobre parte do preenchimento do formulário Pessoas que saíram da Propriedade.

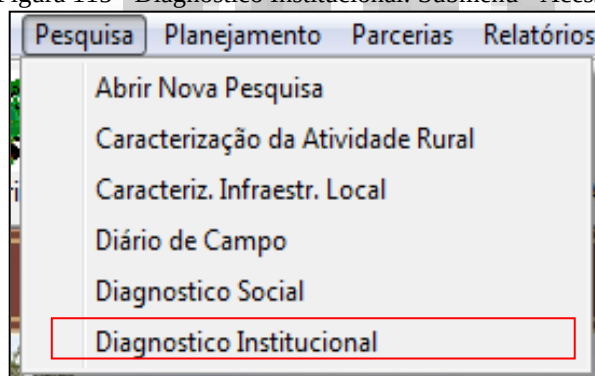
Tabela 47 - Informação sobre pessoas que saíram da propriedade: Instrução para preenchimento

Variáveis	Descrição
Prenome	Nome
Idade Atual	Idade no ano em que ocorreu a aplicação do questionário
Sexo	Masculino ou feminino
Estado Civil	Selecionar a indicação conforme informado pelo entrevistado – Disponível no APÊNDICE IV - DIAGNÓSTICO SOCIOECONOMICO . Exemplo: Solteiro, Casado, Divorciado e etc.
Ano de Saída	Ano em que saiu da propriedade para trabalho, estudo e outros.
Destino da Saída	Selecionar a indicação conforme informado pelo entrevistado – Disponível no APÊNDICE IV - DIAGNÓSTICO SOCIOECONOMICO
Local da Residência atual	Selecionar a indicação conforme informado pelo entrevistado – Disponível no APÊNDICE IV - DIAGNÓSTICO SOCIOECONOMICO
Motivação da Saída: Trabalha ou Estuda?	Selecionar a indicação conforme informado pelo entrevistado – Disponível no APÊNDICE IV - DIAGNÓSTICO SOCIOECONOMICO
Grau de Instrução ao Sair	Selecionar a indicação conforme informado pelo entrevistado – Disponível no APÊNDICE IV - DIAGNÓSTICO SOCIOECONOMICO .
Continua Estudando?	Selecionar a indicação conforme informado pelo entrevistado – Disponível no APÊNDICE IV - DIAGNÓSTICO SOCIOECONOMICO . Exemplo: Sim ou Não
Atividade que Trabalha	Selecionar a indicação conforme informado pelo entrevistado – Disponível no APÊNDICE IV - DIAGNÓSTICO SOCIOECONOMICO
Ano de Retorno para região	Ano em que retornou para a região. Escrever no formato dd/mm/aaaa.
Ano de Retorno para Município	Ano em que retornou para o município. Escrever no formato dd/mm/aaaa.
Ano de Retorno para Propriedade	Ano em que retornou para a propriedade. Escrever no formato dd/mm/aaaa.
Motivo que retornou	Motivação, objetivo do retorno.

6.2.6 Diagnóstico Institucional

Este acesso está disponibilizado no Menu **Pesquisa**, Submenu **Diagnóstico Institucional**, conforme **Figura 115**.

Figura 115 - Diagnóstico Institucional: Submenu - Acesso



Ao clicar nesse Submenu o sistema irá carregar o formulário Diagnóstico Institucional (**Figura 116**) que possibilita a inserção/edição/exclusão/atualização das informações utilizando os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);
- ✓ Atualizar lista (Refresh) (Página 280).

A seguir, apresentam-se as constituintes desse Formulário, conforme **Figura 116**.

Figura 116 - Diagnóstico Institucional: Registros

Diagnóstico Institucional

Questões 2.22 a 2.26. Questões 3.1 a 3.6. Questões 3.7 a 3.12 Questões 3.13. a 3.14

Questões 1.1 a 2.3. Questões 2.4 a 2.9. Questões 2.10 a 2.15. Questões 2.16 a 2.21.

1. DADOS GERAIS DA ORGANIZAÇÃO

1.1 Organização: Tipo Entrevista Id Entrevista Data da Entrevista Hora da Entrevista
Cod Nome Grupo Focal

1.2 Endereço completo

1.3 Telefones 1.3.1 E-mail: 1.4 Nome do principal Dirigente

1.5 Endereço do Principal Dirigente:

2. DESCRIÇÃO GERAL DO CAMPO DE ATIVIDADE DA INSTITUIÇÃO

2.1 Histórico da instituição: origem, cultura organizacional, símbolos, entre outros:

2.2 Finalidades:

2.3 Objetivos:

Reg: 1/1 Add Edit Delete

As subseções do referido formulário Diagnóstico Institucional reúnem rótulos e Caixas de Textos, cujo direcionamento quanto aos respectivos preenchimentos são os mesmos das questões existentes na ferramenta de coleta de dados denominada **APÊNDICE III - DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL – ROTEIRO**. Tal ferramenta, aplicada durante a

pesquisa de campo, constitui-se em uma das principais fontes de alimentação de dados do SIGQ.

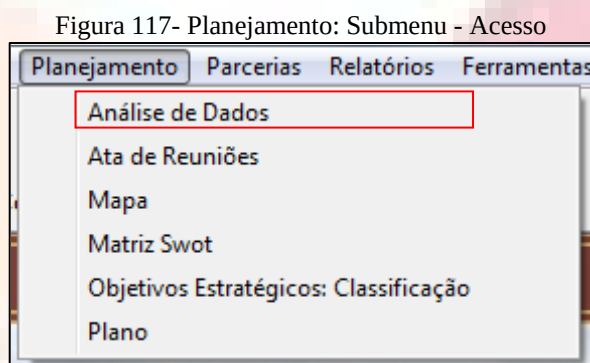
Desta forma os campos do formulário Diagnóstico Institucional foram constituídos pelas mesmas questões que se apresentam à referida ferramenta e, deste modo, são autoexplicativos quanto aos dados que devem ser inseridos, inclusive com a disponibilização de listas de nomes ou botões de seleção de opções, ficando evidente a desnecessidade de maiores explicitações sobre preenchimentos dos campos através de Tabelas.

6.3 PLANEJAMENTO

6.3.1 Análise de Dados

Nesta subseção tratar-se-á da inserção de dados sobre as seguintes categorizações: Análise de Relatórios e Análise de Gráficos.

Este acesso está disponibilizado no Menu **Planejamento**, Submenu **Território**, conforme **Figura 117**.



Ao clicar nesse Submenu o sistema irá carregar o formulário Análise de dados, a partir da apresentação de relatórios e gráficos fornecidos pelo SIGQ.

A seguir, apresentam-se as partes constituintes do referido formulário Análise de Dados e suas respectivas Guia Relatórios (**Figura 118**) e Guia Gráfico (**Figura 122**), conforme se observa –se à adiante.

Figura 118 - Análise de Dados: Relatórios

Relatórios **Gráficos**

Assinar Comentário

Lista de Relatórios Dinâmicos

Título do Relatório
4-2-4-1_Evolução_dos_Rec_Vegetais

D:\PROGRAMAÇÃO\PESQUISA CIENTIFICA
SISCORECARD final\Relatórios\4-2-4-1_Evolução_dos_Rec_Vegetais.pdf

<< < > >> Add Edit Delete

Relatório Comparação de Dados Iniciais e Atuais das Propriedades

NrQ	Dist.Trab. Res.	Dist.Trab. Atual Res.	Igarape ou Nascente?	Igarape Atual ou	Ano Início Trabalho	Ano Atual Início	Área Total Imóvel (ha)	Área Atual Total	Floresta Prim. (ha)	Floresta Atual Prim.	Flor. Plant. Manej. (ha)	Flor. Atual Plant.	Plant.(ha) Permanent	Plant.(ha) Atual	PlantioTemporário (ha)	PlantioAtual Temporário	Comunid.
015	0	0	SIM	SIM	1933	2018	8	8	0	0	8	8	0	0	0	0	COMUN
013	0	0	NÃO	NÃO	1936	2018	8	7,5	0	0	0	0	0	0	0	0	COMUN
011	0	0	SIM	SIM	1936	2018	10	10	0	0	10	0	2	2,5	0	0,5	COMUN
005	0	0	NÃO	SIM	1943	2018	10	2,4		0		0		0,48		0	COMUN
004	0	0	SIM	SIM	1944	2018	11	10,8	2	1,08	2	2,16	0	0	7	7,2	COMUN
008	0	0	NÃO	NÃO	1958	2018	14	14,4	0	0	96	144	48	48	12	12	COMUN
025	0,1	,10	NÃO	NÃO	1960	2018	5	5	0	0	0	0	0,5	0,5	0,1	0,1	COMUN
018	3	3	SIM	SIM	1960	2018	75	75	0	0	3	3	2	1,5	3	3	COMUN
002	1	1	SIM	SIM	1960	2018	0	20	0	4	0	0	0	0,4	0	1	COMUN
007	4	4	NÃO	NÃO	1961	2018	20	19,6	19	0	0	0	1	0	0	0	COMUN

Dimensões e Categorias da Pesquisa

Caracteriz. da Ativ. Rural
Caracteriz. Infraestr. Exist.
Caracteriz. SocioHistorica
Diagn. Institucional
Diagn. Socioeconomico

Culturas Perm., Temporárias e Extrativas
Custos
Dados Iniciais/Atuais da Propriedade
Evolução dos Recursos Vegetais
Intenções Futuras
Madeiras e Acidentes de Trabalho
Problemas e Causalidades
Produção e Comercialização

Análise de Dados do Ponto de Vista Territorial

Id. Classe/Categ/IdTerr Classe Categoria

1 21 70 Caracteriz. da Ativ. Rural Evolução dos Recursos Vegetais

Em relação ao tempo de trabalho na propriedade, o agricultor mais antigo trabalha há 86 anos, o mais recente há apenas um ano e a média da idade entre os entrevistados é de 33 anos onde se pode observar o ingresso de jovens agricultores à frente da gestão de suas áreas de uso do agrícola, diante do fato de que atualmente essa é a principal via de acesso juventude quilombola ao labor dentro do território.

Esses quilombolas, no início da exploração da terra, utilizavam uma área total de aproximadamente 760 hectares, onde a maior propriedade possuía 80 hectares e a menor 2 hectare. Um ponto importante que se observa é que embora o trabalho ocorra de forma coletiva intra famílias, cada núcleo familiar que as compõem (composto por filhos, netos, irmãos que atingiram maioridade ou já formaram suas próprias famílias) é responsável pela gestão de uma área específica, embora todos atuem no regime de troca de

Pontos Fortes e Fracos; Oportunidades e Ameaças; relação causa-efeito (entre categorias e variáveis)

REALIZAÇÃO DO TRABALHO ASSOCIADO PELO GRUPO FAMILIAR E CONVIDADOS;
FORÇA DA MÃO-DE-OBRA FAMILIAR REDUZIDA FRENTE ÀS NECESSIDADES QUE SE APRESENTAM; POSSIBILIDADE EXPANSÃO DA ATIVIDADE AGRÍCOLA, TERRAS DISPONÍVEIS;
AMEAÇAS: TENDÊNCIA AO ESVAZIAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO-FAMILIAR; BAIXO NÍVEL

Reg.: 1/1

Análise de Dados do Ponto de Vista da Comunidade

Comunidade: 6 COMUNIDADE 01 Dimensão: Econômica

Observou-se que, durante o uso e ocupação do solo houve parcelamento, em razão das estratégias de reprodução das vidas dos agricultores (MÁX, 1990), desvelando um aspecto preocupante: um estreitamento das possibilidades de saída para a questão que se apresenta aos agricultores, relacionada à falta de recursos financeiros e tecnológicos voltados para o aumento da produção agrícola e da necessidade de inclusão dos novos membros ao trabalho coletivo familiar.

Pontos Fortes e Fracos; Oportunidades e Ameaças; relação causa-efeito (entre categorias e variáveis)

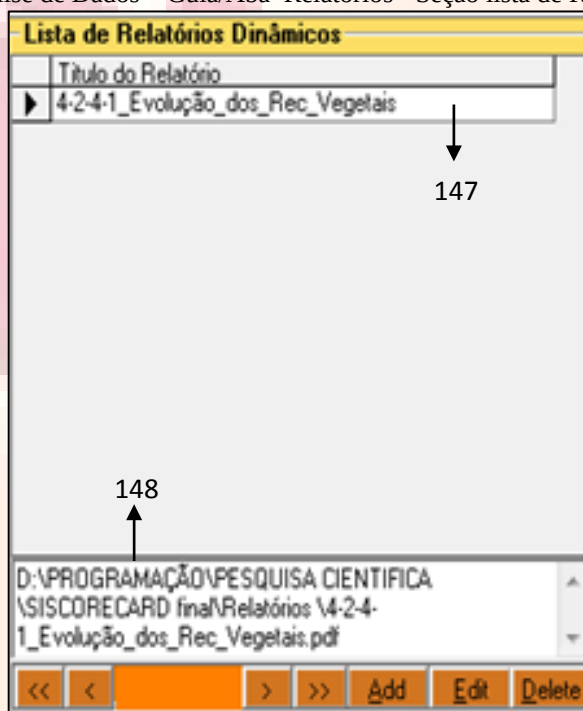
POUCA DISPONIBILIZAÇÃO DE TERRAS PARA OS AGRICULTORES JOVENS DA COMUNIDADE;
PROBLEMAS DE INFERTILIDADE DO SOLO; REDUÇÃO GRADATIVA DA FLORESTA; PROBLEMAS CLIMÁTICOS (SECA E FALTA D'ÁGUA); VENDA DA PRODUÇÃO A ATRAVESSADORES (CUPUAÇU E CACAÚ). PRODUÇÃO DE FAMINHA MARCADAMENTE PARA CONSUMO EM RAZÃO DA FORÇA

Reg.: 1/1

Para a visualização da Lista de Relatórios (**Figura 119**), utiliza-se os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);

Figura 119 – Análise de Dados – Guia/Aba Relatórios - Seção lista de Relatórios dinâmicos



LEGENDA

147 - Lista de Relatórios Dinâmicos, disponíveis para visualização;
148 – Local onde se encontra arquivado físico do relatório.

Após a seleção do relatório em sua Lista (**Figura 119; Legenda nº147**), o mesmo poderá ser visualizado, na Aba relatórios, conforme **Figura 120**.

Figura 120 – Análise de Dados – Guia/Aba Relatório – Visualizador de Documentos

NºQ	Dist.Trab. Res.	Dist.Trab. Atual Res.	garage ou Nascença?	garage Atual ou	Ano Início Trabalho	AnoAtual Trabalho	Area Total (mover) (ha)	AreaAtual Total	Floresta. Prim. (ha)	Floresta. Atual Prim.	Fior. Plant. Manet (ha)	Fior. Atual Plant.	Plant (ha) Permanent	Plant (ha) Atual	Plantio/Temp. periódo (ha)	Plantio/Atua. (Temporári)	Comunid.
015	0	0	SIM	SIM	1933	2018	8	8	0	0	8	8	8	8	0	0	COMUN
013	0	0	NÃO	NÃO	1936	2018	8	7,5	0	0	0	0	0	0	0	0	COMUN
011	0	0	SIM	SIM	1936	2018	10	10	0	0	10	0	2	2,5	0	0,5	COMUN
005	0	0	NÃO	SIM	1943	2018	10	2,4	0	0	0	0	0,48	0	0	0	COMUN
004	0	0	SIM	SIM	1944	2018	11	10,8	2	1,08	2	2,16	0	0	7	7,2	COMUN
008	0	0	NÃO	NÃO	1958	2018	14	14,4	0	0	96	144	48	48	12	12	COMUN
025	0,1	,10	NÃO	NÃO	1960	2018	5	5	0	0	0	0	0,5	0,5	0,1	0,1	COMUN
018	3	3	SIM	SIM	1960	2018	75	75	0	0	3	3	2	1,5	3	3	COMUN
002	1	1	SIM	SIM	1960	2018	0	20	0	4	0	0	0	0,4	0	1	COMUN
007	4	4	NÃO	NÃO	1961	2018	20	19,6	19	0	0	0	1	0	0	0	COMUN

A seguir, à **Figura 121** a frente apresentam-se na Guia ou Aba Análise de Dados as seções Dimensões e categorias da Pesquisa; Análise de Dados do Ponto de Vista Territorial e Análise de Dados do Ponto de Vista da Comunidade, conforme demonstra a.

Nas Dimensões e Categorias da Pesquisa estão disponíveis as seguintes categorizações: Características da Atividade Rural; Características da Infraestrutura Existente; Caracterização Sociohistórica; Diagnóstico Institucional e Diagnostico Socioeconômico.

Para cada categorização será disponíveis variáveis vinculadas, a exemplo da dimensão Características da Atividade Rural onde se vincula as variáveis Culturas Permanentes, Temporárias e Extrativistas; Custos; Dados iniciais/atuais da propriedade; Evolução dos Recursos Naturais; Intenções Futuras; Madeiras e Acidentes de Trabalho; Problemas e Causalidades; Produção e Comercialização. As demais categorias e variáveis estão disponíveis no SIGQ, bem como nos instrumentos de coleta de dados, disponíveis nos Apêndices. Os quadros onde se encontram essas informações são utilizados como ferramenta de navegação nos registros respectivos. Ao se clicar nas dimensões ou categorias que se quer visualizar os dados, o SIGQ carrega-os de imediato.

Após os SIGQ a escolha/seleção das dimensões e variáveis, o SIGQ, disponibiliza a análise de Dados do Ponto de Vista Territorial e da Comunidade, onde informações sobre os pontos fortes, fracos ameaças e oportunidades e sua relação causa e efeitos estão disponíveis para efetuação dos seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);

Figura 121 – Análise de dados sob o ponto de vista territorial e de cada comunidade.

Dimensões e Categorias da Pesquisa

- Caracteriz. da Ativ. Rural
- Caracteriz. Infraestr. Exist.
- Caracteriz. SocioHistórica
- Diagn. Institucional
- Diagn. Socioeconômico

Análise de Dados do Ponto de Vista Territorial

Id	Classe/Categ/IdTerr	Classe	Categoria
1	21	70	Caracteriz. da Ativ. Rural

Análise de Dados do Ponto de Vista da Comunidade

Comunidade: 6 COMUNIDADE 01 153 → 154 → Dimensão: Econômica

Observou-se que, durante o uso e ocupação do solo houve parcelamento, em razão das estratégias de reprodução das vidas dos agricultores (MAX, 1990), desvelando um aspecto preocupante: um estreitamento das possibilidades de saída para a questão que se apresenta aos agricultores, relacionada à falta de recursos financeiros e tecnológicos voltados para o aumento da produção agrícola e da necessidade de inclusão dos novos membros ao trabalho coletivo familiar.

Pontos Fortes e Fracos; Oportunidades e Ameaças; relação causa-efeito (entre categorias e variáveis)

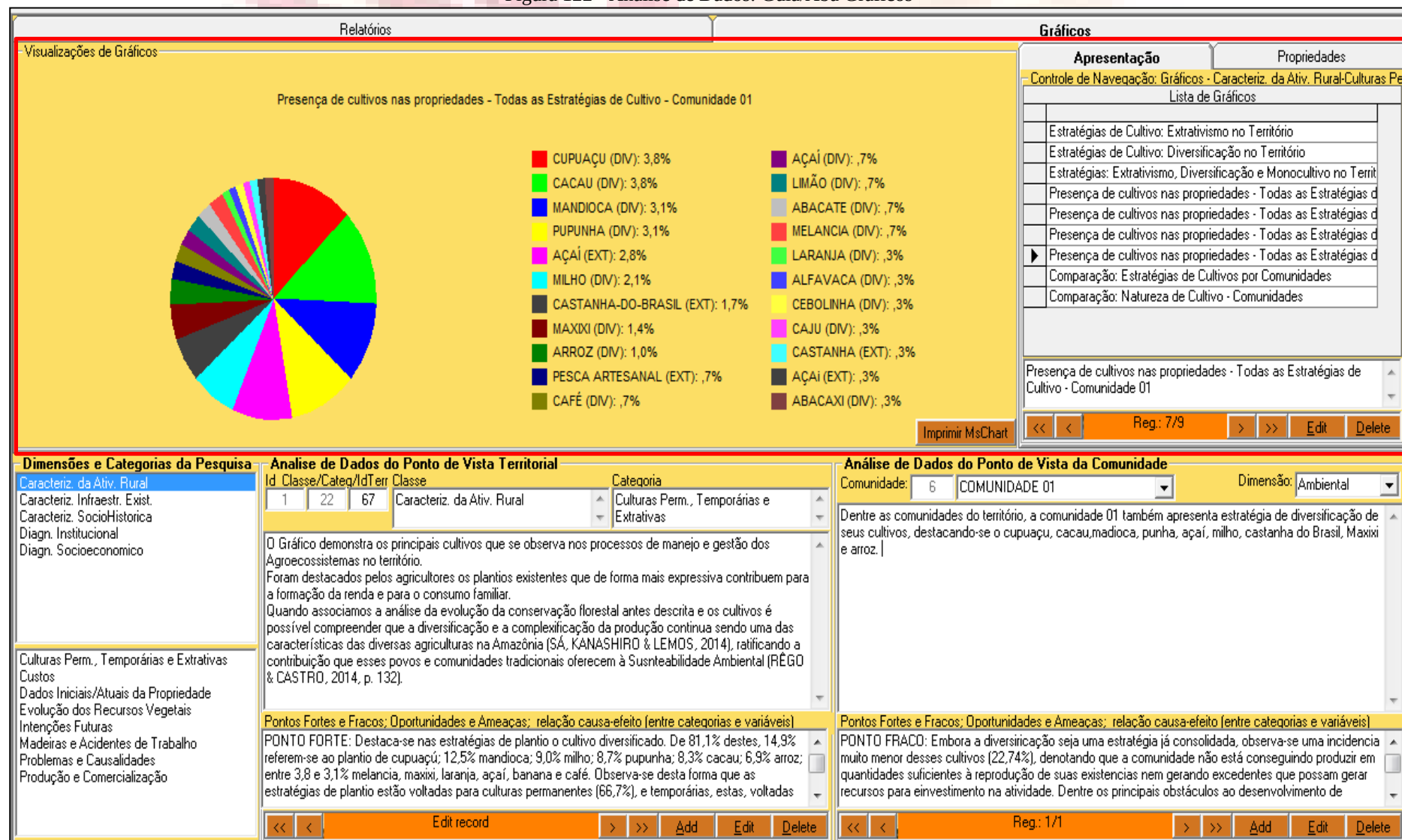
REALIZAÇÃO DO TRABALHO ASSOCIADO PELO GRUPO FAMILIAR E CONVIDADOS; FORÇA DA MÃO-DE-OBRA FAMILIAR REDUZIDA FRENTE ÀS NECESSIDADES QUE SE APRESENTAM; POSSIBILIDADE EXPANSÃO DA ATIVIDADE AGRÍCOLA, TERRAS DISPONÍVEIS; AMEAÇAS: TENDÊNCIA AO ESVAZIAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO-FAMILIAR; BAIXO NÍVEL

LEGENDA

- – Seção para Análise de Dados do Ponto de Vista Territorial.
- – Seção para Análise de Dados do Ponto de Vista da Comunidade.
- 149 A – Lista para seleção das Classes da Pesquisa; com um clique acessa-se os dados selecionados;
- 149 B – Nomenclatura da Classe escolhida/ selecionada;
- 150 A – Lista para seleção das Categorias vinculadas às Classes da Pesquisa. Com um clique acessam-se os dados selecionados;
- 150 B – Nomenclatura da Categoria escolhida/ selecionada;
- 151 – Local de inserção de texto relativo à análise e descrição do observado do ponto de vista territorial;
- 152 – Pontos fortes e fracos; oportunidade e ameaça do ponto de vista territorial;
- 153 – Nome da comunidade a que se refere as anotações;
- 154 – Classificação da dimensão a que se referem as anotações;
- 155 – Descrição do observado do ponto de vista comunidade;
- 156 – Pontos fortes e fracos; oportunidade e ameaça do ponto de vista da comunidade.

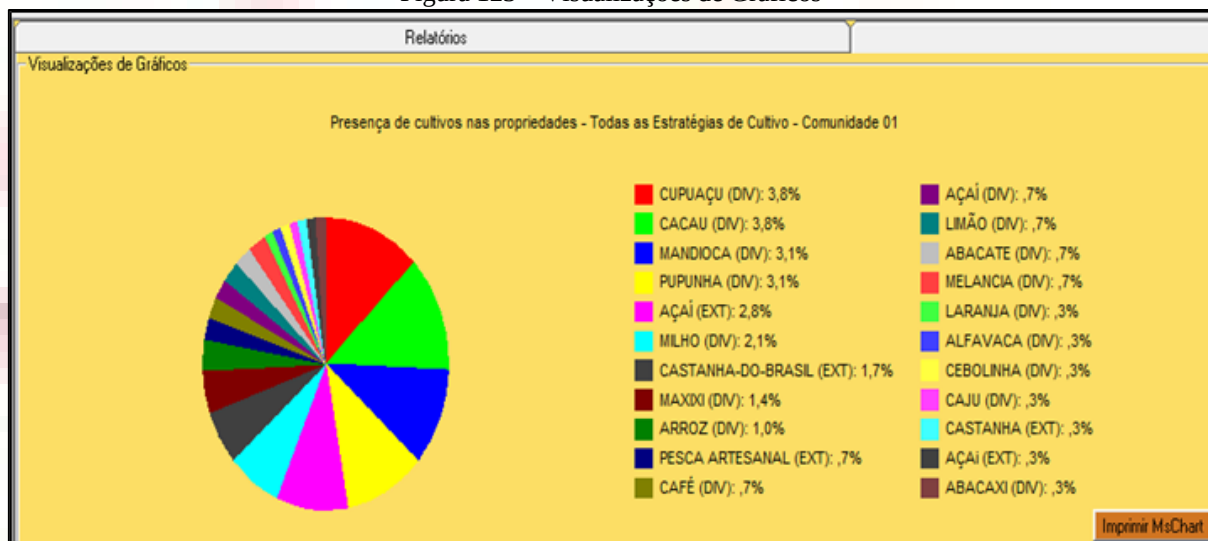
Além dessa, há a Guia Gráficos conforme **Figura 122**.

Figura 122 - Análise de Dados: Guia/Aba Gráficos



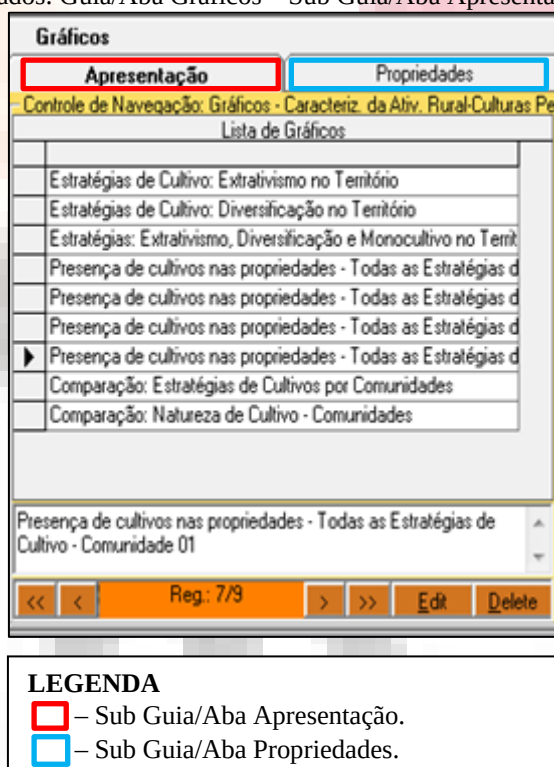
Na referida Guia, há a possibilidade de Visualizações de Gráficos, conforme **Figura 123**.

Figura 123 – Visualizações de Gráficos



Além disso, há duas seções: Apresentação e Propriedades, conforme **Figura 124**.

Figura 124 – Análise de Dados: Guia/Aba Gráficos – Sub Guia/Aba Apresentação e Propriedades.



Na seção apresentação (**Figura 124**), está disponível Controle da Navegação. Esta contém uma Lista de Gráficos a serem visualizados, conforme Classe e Categorias (**Figura 121**).

Já na Sub Guia/Aba Propriedades, possibilita apresentação de Gráficos a partir da Lista Parâmetros de Formação, seleciona-se o nome do cultivo a ser visualizado. Além disso, há a possibilidade de adequação/ edição do Gráfico a partir da seleção da quantidade de intervalos, colunas, dados, campo intervalo, campo coluna, dados do rótulo e tipo de gráfico, conforme **Figura 125**.

Figura 125 - Propriedades dos Gráficos: Apresentação – Parâmetro de Formação.

Gráficos

Apresentação | **Propriedades**

Apresentação do Gráfico: Parâmetros de Formação

NomCultivo	EstrategiaDeCultivo	SomaDeCampoCor
INGÁ	EXTRATIVISMO	1
INAJÁ	EXTRATIVISMO	1
CASTANHA	EXTRATIVISMO	1
CACAU	EXTRATIVISMO	1
▶ ANDIROBA	EXTRATIVISMO	1
AÇAI	EXTRATIVISMO	1

Estratégias de Cultivo: Extrativismo no Território

<< < Reg.: 14/15 Qtdd Eventos: 101 > >>

Qt-Interval: 1 Qt-Coluna: 13 Campo Dados: 2-SomaDeCampoCo Campo Intervalo: EstrategiaDeCultivo

Campo Colunas: NomCultivo Dados Rótulo: NomCultivo Tipo Gráfico: Torta-14

<< < Reg.: 1/9 > >> Edit Delete

LEGENDA:

- – Sub Guia/Aba Propriedades.
- – Área ou seção de edição do Gráfico a ser apresentado
- 157 – Lista de Dados que compõem o Gráfico.

Ainda na Guia Relatórios do Formulário Análise dos Dados (**Figura 118**), tem-se acesso a escolha do formato da apresentação dos gráficos (**Figura 126**).

Figura 126 - Propriedades dos Gráficos: Apresentação – Parâmetro de Formatação.

Gráficos

Apresentação **Propriedades**

Apresentação do Gráfico: Parâmetros de Formatação

NomCultivo	EstrategiaDeCultivo	SomaDeCampoCor
INGÁ	EXTRATIVISMO	1
INAJÁ	EXTRATIVISMO	1
CASTANHA	EXTRATIVISMO	1
CACAU	EXTRATIVISMO	1
▶ ANDIROBA	EXTRATIVISMO	1
AÇAI	EXTRATIVISMO	1

Estratégias de Cultivo: Extrativismo no Território

Reg.: 14/15 Qtdd Eventos: 101

Qt-Interval: 1 Qt-Coluna: 13

Campo Dados: 2-SomaDeCampoCo Campo Intervalo: EstrategiaDeCultivo

Campo Colunas: NomCultivo Dados Rótulo: NomCultivo Tipo Gráfico: Torta-14

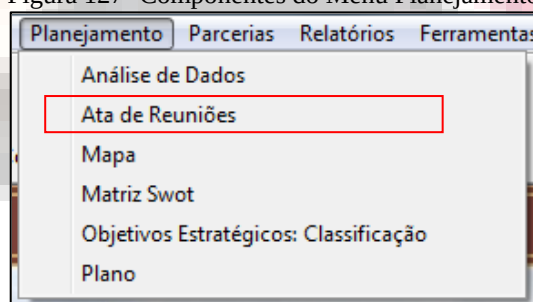
Reg.: 1/9 Edit Delete

LEGENDA:
158 - Lista de Dados que compõem o Gráfico selecionado para visualização.

6.3.2 Ata de Reunião

Este acesso está disponibilizado no Menu **Planejamento**, Submenu **Ata de Reunião**, conforme **Figura 127**.

Figura 127- Componentes do Menu Planejamento



Ao clicar nesse Submenu o sistema irá carregar o formulário Gestão da informação: Controle de Deliberações, Providências e Frequências das Reuniões Deliberativas (**Figura 128** e **Figura 129**) que possibilita a inserção/edição/exclusão/atualização das informações utilizando os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);

- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);

Na **Figura 128**, apresentam-se o leiaute do referido formulário e a seguir, de forma detalhada, os campos relativos a cada uma das seções que o compõem.

O formulário possui seções e subseções conforme se descreve a seguir:

- a) Ata de Reunião – Resumo da Reunião, onde serão consignadas informações acerca das discussões, de forma sucinta. Além disso, incorporam-se a esta as seguintes subseções:
 - I. Providencias – Agendamentos: Espaço para consignação do agendamento das providencias deliberadas, a serem tomadas, com a respectiva designação do responsável designado pelo colegiado para a aplicação/condução da ação medida;
 - II. Previsão de Receita ou Despesa a partir de cada deliberação e providencia listada: Espaço para a consignação da meta inicial seja de receita ou teto de gasto antes da próxima deliberação sobre o assunto, se for o caso.
 - III. Reunião – Controle de Frequência: Possibilidade de controle de frequência para fins estatísticos e de avaliação sobre assiduidade e participação de membro da diretoria. Tais elementos poderão ser de utilidade em análises quanto ao teto mínimo de frequência dos membros, consignado em Regimento Interno da Associação.
- b) Documentos Anexados e análise estratégica das Deliberações: Trata-se de duas subseções: uma relativa a anexação de digitalização de documentos utilizados na respectiva reunião; a outra, análise estratégica das deliberações e os elementos que denotam a necessidade de alteração de dada situação e que se apresentam como relevantes para incorporação ao Planejamento Estratégico da organização.

A seguir, descreve-se o detalhamento do leiaute do referido formulário.

Figura 128 - Controle de Atas de Reuniões Deliberativas e Outros Documentos.

Gestão da Informação: Controle de Deliberações, Providências e Frequência às Reuniões da Diretoria: LIBERTAÇÃO(01/07/2018-30/06/2022)

Ata de Reunião - Resumo da Reunião

Data Reunião Pauta
28/02/2018 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Resumo

DELIBERAÇÕES: CRIAÇÃO DE VALOR MENSAL DE CONTRIBUIÇÃO POR ASSOCIADO, PARA FAZER FRENTE ÀS DESPESAS DE SUPRIMENTO DE INFORMÁTICA RELATIVO AOS SERVIÇOS PERSTADOS AOS ASSOCIADOS.

<< < Reg.: 1/2 > >> Add Edit Delete

Providências -Agendamento

Dta Limite	Descr. Prov.	Dir Responsável
28-03-18	REALIZAR A ORGANIZAÇÃO DA COBRANÇA	DIRETOR 01

Data Limite	Descrição do agendamento	Diretor Responsável
28-03-18	REALIZAR A ORGANIZAÇÃO DA COBRANÇA (EM CARNÊS).	DIRETOR 01

<< < Reg.: 1/1 > >> Add Edit Delete

Previsão de Receitas ou Despesas a partir de cada Providencia Listada

Data	Descrição	R\$-Despesa	\$-Receita	Data Limite
28-04-18	PREVISÃO DE RECEITA AN	0.210,00	2.100,00	31-12-2018

Data Início	Descrição do Evento	Prev. Despesa	Prev. Receita
28-04-18	PREVISÃO DE RECEITA ANUAL EM 2018: (300,00 X 7: 2.100,00) E LIMITE DE DESPESA ANUAL EM TORNO DE 10% DO ARRECADADO.	0.210,00	2.100,00

Dta Fim
31-12-2018

<< < Reg.: 1/1 > >> Add Edit Delete

Reunião - Controle de Frequencia

Nome	Freq.
DIRETOR 01	Ausente
DIRETOR 02	Presente
DIRETOR 03	Ausente

<< < Reg.: 1/3 > >> Add Edit Delete

Documentos Anexados e Análise Estratégica das Deliberações

Análise Estratégica das Deliberações

Documentos Anexados

Página Inicial Inserir Layout da Pá Referências Correspondê Revisão Exibição Acrobat

sejam específicas, ou genericamente atribuídas.

Capítulo II DOS ASSOCIADOS

ART. 3º São considerados associados:

- Associados fundadores: aqueles que participaram da assembléia de fundação da associação.
- Assinando a respectiva ata, comprometendo-se com suas finalidades;
- Associados efetivos: aqueles que forem admitidos pela Diretoria, a partir da indicação de um.
- Sócio fundador ou efetivo;
- Associados colaboradores: aqueles que forem convidados a colaborar em atividades técnicas e/ou culturais específicas, desenvolvidas pela associação.

§ 1º - A admissão de associados, cujos nomes serão registrados em livro próprio, e sua exclusão, ficarão a cargo da Diretoria, sujeitas à homologação da Assembléia Geral.

§ 2º - os associados não respondem, nem mesmo subsidiariamente, pelos encargos da Associação.

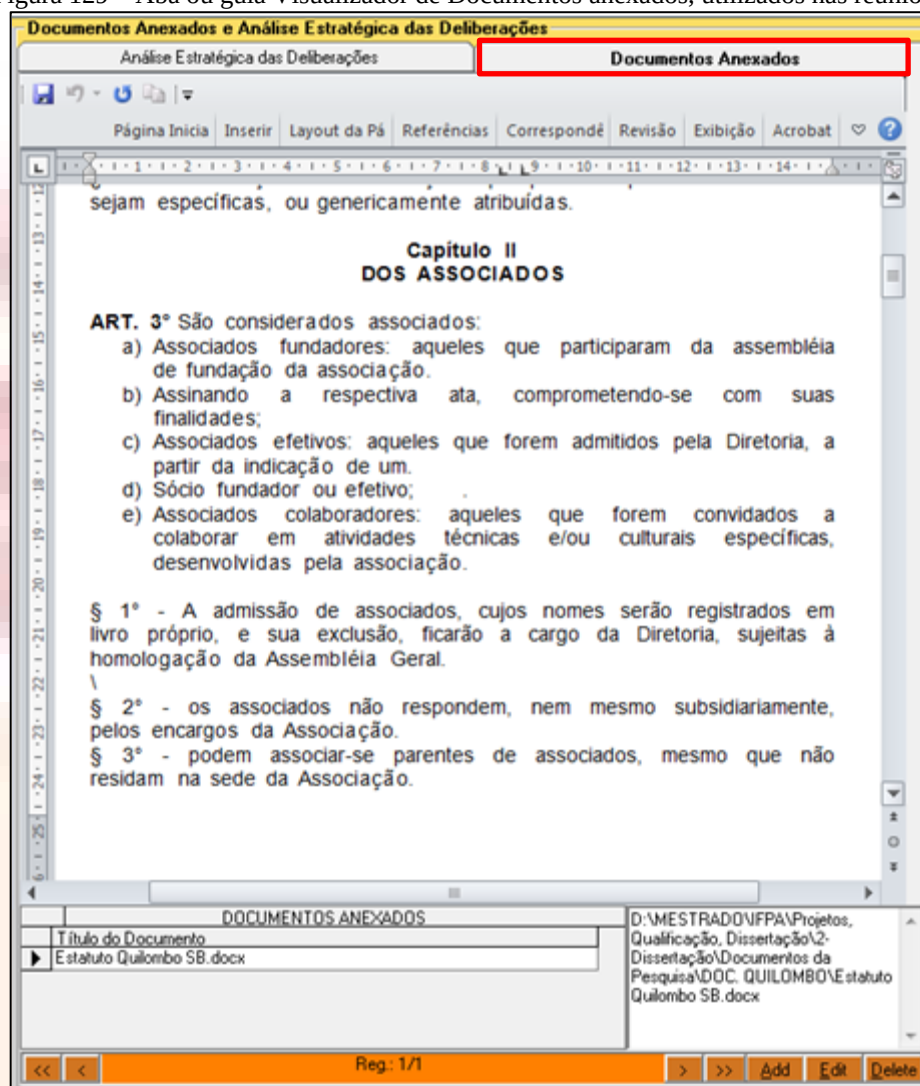
§ 3º - podem associar-se parentes de associados, mesmo que não residam na sede da Associação.

DOCUMENTOS ANEXADOS

Título do Documento	Arquivo
Estatuto Quilombo SB.docx	D:\MESTRADO\IFPA\Projetos, Qualificação, Dissertação\2- Dissertação\Documentos da Pesquisa\DOC, QUILOMBO\estatuto Quilombo SB.docx

<< < Reg.: 1/1 > >> Add Edit Delete

Figura 129 – Aba ou guia Visualizador de Documentos anexados, utilizados nas reuniões.



a) Resumo da Reunião

Na **Figura 130**, apresenta-se as constituintes da Seção Ata de Reunião - Resumo de Reunião.

Figura 130 – Seção Ata de Reunião - Resumo de Reunião

The screenshot shows a form titled 'Ata de Reunião - Resumo da Reunião'. It contains the following information:

Data Reunião Pauta: 28/02/2018

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL:

Resumo:

DELIBERAÇÕES: CRIAÇÃO DE VALOR MENSAL DE CONTRIBUIÇÃO POR ASSOCIADO, PARA FAZER FRENTE ÀS DESPESAS DE SUPRIMENTO DE INFORMÁTICA RELATIVO AOS SERVIÇOS PERSTADOS AOS ASSOCIADOS.

The status bar at the bottom indicates 'Reg: 1/2'.

A inserção/edição/exclusão/atualização das informações serão efetuadas através dos seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);

Instruções de Preenchimento dos Resumos de Reuniões.

A Tabela 48, fornece orientações sobre parte do preenchimento da Seção Ata de Reunião - Resumo de Reunião.

Tabela 48 – Ata de Reunião Seção Resumo da Reunião: Instrução para preenchimento

Variáveis	Descrição
Data Reunião	Preencher no formato dd/mm/aaaa
Pauta	Objetivo da Reunião
Resumo	Resumir os principais pontos discutidos

b) Providências/Agendamentos

Na **Figura 131**, apresentam-se as constituintes da Seção Providências/Agendamentos.

Figura 131 – Ata de Reunião Seção Agenda de Providências

159

Data Limite	Descrição do agendamento	Diretor Responsável
28-03-18	REALIZAR A ORGANIZAÇÃO DA COBRANÇA (EM CARNÊS)	DIRETOR 01

Reg: 1/1

<< < > >> Add Edit Delete

LEGENDA:

159 – Lista dos Diretores cadastrados por meio do Formulário Cadastro de Diretorias (**Figura 36**)

A inserção/edição/exclusão/atualização das informações serão efetuadas através dos seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);

Instruções de Preenchimento das Providências/Agendamentos.

A Tabela 49 fornece orientações sobre parte do preenchimento do formulário Análise de Relatórios:

Tabela 49 – Ata de Reunião Seção Providências/Agendamento: Instrução para preenchimento

Variáveis	Descrição
Data Limite da Providência	Data limite da conclusão do agendamento. Preencher no formato dd/mm/aaaa
Descrição do Agendamento	Descrição sucinta da Providência/Agendamento
Diretor Responsável	Nome completo do Diretor, disponível na lista, carregado pelo sistema a partir do Cadastro da Direção do Empreendimento Figura 36.

c) Providências/Agendamentos: Previsão de Receita e Despesas

O formulário Providências/Agendamentos: Previsão de Receita e Despesas (**Figura 132**), proporciona a inserção/edição/exclusão/atualização de textos relativos às análises realizadas se dá utilizando os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);

Na **Figura 132**, apresentam-se as constituintes do referido formulário.

Figura 132 – Ata de Reunião Seção Previsão de Receita e Despesas

Data	Descrição	R\$-Despesa	\$-Receita	Data Limite
28-04-18	PREVISÃO DE RECEITA ANUAL EM 2018: (300,00 X 7: 2.100,00) E LIMITE DE DESPESA ANUAL EM TORNO DE 10% DO ARRECADADO.	0.210,00	2.100,00	31-12-2018

Data Início	Descrição do Evento	Prev. Despesa	Prev. Receita
28-04-18	PREVISÃO DE RECEITA ANUAL EM 2018: (300,00 X 7: 2.100,00) E LIMITE DE DESPESA ANUAL EM TORNO DE 10% DO ARRECADADO.	0.210,00	2.100,00

Data Fim: 31-12-2018

Reg: 1/1

Botões: << < > >> Add Edit Delete

Instruções de Preenchimento das Providências/Agendamentos: Previsão de Receita e Despesas.

A **Tabela 50** fornece orientações sobre parte do preenchimento do formulário Providências/ Agendamentos: Previsão de Receita e Despesas.

Tabela 50 - Ata de Reunião Providências/Agendamentos: Previsão de Receita e Despesas: Instrução para preenchimento

Variáveis	Descrição
Data de início	Data inicial do agendamento. Preencher no formato dd/mm/aaaa
Descrição do Evento	Descrever a previsão de receita ou despesas a partir de cada providência listada - Cadastro de Agendamento de Providências conforme item b) Providências/Agendamentos.
Previsão da Despesa	Data inicial de previsão da despesa. Preencher no formato dd/mm/aaaa
Previsão da Receita	Data inicial de previsão da receita. Preencher no formato dd/mm/aaaa
Data Fim	Data final. Preencher no formato dd/mm/aaaa

d) Reunião – Controle de Frequências

O formulário Reunião – Controle de Frequências (**Figura 133**), proporciona a inserção/edição/exclusão/atualização de textos relativos às análises realizadas se dá utilizando os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);

Na **Figura 133**, apresentam-se as constituintes do referido formulário.

Figura 133 – Ata de Reunião Seção Controle de Frequências

LEGENDA:

160 – Adicionar ou Editar inserção de nome dos participantes em Reuniões

Instruções de Preenchimento dos Controle de Frequências das Reuniões

A **Tabela 51** fornece orientações sobre parte do preenchimento do formulário Análise de Relatórios:

Tabela 51 – Ata de Reunião – Controle de Frequências: Instrução para preenchimento

Variáveis	Descrição
Nome do Associado	Nome já cadastrado no sistema ()
Frequência	Ausente ou Presente

e) Análise das discussões do ponto de vista Territorial

Ao clicar na Guia Análise das discussões do ponto de vista Territorial (**Figura 134**). A inserção/edição/exclusão/atualização de textos relativos às análises realizadas se dá utilizando os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);

Na **Figura 134**, apresentam-se as constituintes do referido formulário.

Figura 134 – Ata de Reunião: Análise estratégica das Deliberações

Documentos Anexados e Análise Estratégica das Deliberações	
Análise Estratégica das Deliberações	Documentos Anexados
ANÁLISE DO PONTO DE VISTA TERRITORIAL	
Lista de Categorias:	
Caracteriz. da Ativ. Rural Caracteriz. Infraestr. Exist. Caracteriz. SociHistorica Diagn. Institucional Diagn. Socioeconomico	Dados Iniciais/Atuais da Propriedade Evolução dos Recursos Vegetais Culturas Perm., Temporárias e Extrativas Intenções Futuras Madeiras e Acidentes de Trabalho Produção e Comercialização Custos
3	Diagn. Institucional
34	Campo de Atividade - Recursos
Descrição sucinta analítica OBSERVA-SE A AUSÊNCIA DE RECURSOS NECESSÁRIOS À REALIZAÇÃO DE TAREFAS MINIMAS, O QUE VEM A PREJUDICAR SENSIVELMENTE O TRABALHO DA ASSOCIAÇÃO NO CUMPRIMENTO DE SUA MISSÃO INSTITUCIONAL. VALE RESSALTAR ASSIM A NECESSIDADE DE SE BUSCAR O INCREMENTO DAS ATIVIDADES SOCIOECONOMICAS VISANDO A INSERÇÃO DO TERRITÓRIO NO CAMPO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA, PARA QUE A ASSOCIAÇÃO POSSA DESENVOLVER-SE E CONSTRUIR SUA AUTONOMIA FINANCEIRA, ECONOMICA E PATRIMONIAL.	
Pontos Fortes e Fracos; Oportunidades e Ameaças PONTOS FORTES: PARTICIPAÇÃO DE LIDERANÇAS DE TODAS AS COMUNIDADES QUE COMPÕEM O TERRITÓRIO NA GESTÃO DA ASSOCIAÇÃO; FORTALECIMENTO POLITICO-INSTITUCIONAL. PONTOS FRACOS: AUSÊNCIA DE RECURSOS FINANCEIROS, ECONOMICOS-PATRIMONIAIS NECESSÁRIOS AO FUNCIONAMENTO DA INSTITUIÇÃO OPORTUNIDADES: PARCERIAS INSTITUCIONAIS QUE PODEM SER DEMANDADAS ATRAVÉS DE PROJETOS SOCIAIS E PRODUTIVOS; SITUAÇÃO JURIDICO-INSITUCIONAL EM ORDEM; DOCUMENTAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO EM	
<< < Reg.: 1/1 > >> U Add dt Delete	

Instruções de Preenchimento do formulário para Análise das discussões do ponto de vista Territorial.

A **Tabela 52** fornece orientações sobre parte do preenchimento do formulário Análise de Relatórios:

Tabela 52 – Ata de Reunião Seção Analise das discussões do ponto de vista Territorial

Variáveis	Descrição
Classe	Lista para seleção das Classes da Pesquisa. Clicar para selecionar a classe a que se refere a inserção que se realizará.
Lista de Categorias	Lista para seleção das Categorias da Pesquisa vinculadas a cada Classe. Idem.
Descrição sucinta analítica	Espaço para inserção do texto respectivo.
Pontos Fortes e Fracos; Oportunidades e Ameaças.	Idem, do ponto de vista da análise (relação causa-consequência do observado).

f) Análise das discussões do ponto de vista da Comunidade

Ao clicar na Guia Análise das discussões do ponto de vista da Comunidade (**Figura 135**). A inserção/edição/exclusão/atualização de textos relativos às análises realizadas se dá utilizando os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);

A **Figura 135** fornece orientações sobre parte do preenchimento do formulário Análise de Relatórios:

Figura 135 – Ata de Reunião Seção Análise das discussões do ponto de vista da Comunidade

ANÁLISE DO PONTO DE VISTA DA COMUNIDADE E DOS REBATIMENTOS ENTRE DIMENSÕES

Comunidades: Esta análise tem relação com a Dimensão:

AS COMUNIDADES NECESSITAM SER INSERIDAS NOS PROCESSOS DE ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E DE GESTÃO DA ASSOCIAÇÃO. DO PONTO DE VISTA DA AUTOGESTÃO SOCIAL E TERRITORIAL, ELAS PODEM E DEVEM DESEMPENHAR PAPEL IMPORTANTE NA ARTICULAÇÃO DA POPULAÇÃO LOCAL NOS PROJETOS SOCIAIS E PRODUTIVOS. NESSE SENTIDO, É IMPORTANTE PENSAR-SE EM UMA ESTRUTURA DE ADMINISTRAÇÃO LOCAL, EM APOIO A TAIS PROJETOS, ATRAVÉS DA ATUAÇÃO DAS LIDERANÇAS LOCAIS E AS QUE COMPÕEM A DIETORIA DA ASSOCIAÇÃO.

Pontos Fortes e Fracos; Oportunidades e Ameaças; correlação causa-efeito inclusive entre categorias e/ou variáveis

PONTOS FORTES: PARTICIPAÇÃO DE LIDERANÇAS DE TODAS AS COMUNIDADES QUE COMPÕEM O TERRITÓRIO NA GESTÃO DA ASSOCIAÇÃO; FORTALECIMENTO POLITICO-INSTITUCIONAL.
 PONTOS FRACOS: AUSÊNCIA DE RECURSOS FINANCEIROS, ECONOMICOS-PATRIMONIAIS NECESSÁRIOS AO FUNCIONAMENTO DA INSTITUIÇÃO
 OPORTUNIDADES: PARCERIAS INSTITUCIONAIS QUE PODEM SER DEMANDADAS ATRAVÉS DE PROJETOS SOCIAIS E PRODUTIVOS; SITUAÇÃO JURIDICO-INSITUCIONAL EM ORDEM, DOCUMENTAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO EM ORDEM;

<< < Reg: 1/1 > >> Add Edit Delete

Instruções de Preenchimento da Guia Análise das discussões do ponto de vista da Comunidade.

A **Tabela 53** fornece orientações sobre parte do preenchimento do formulário Análise de Relatórios.

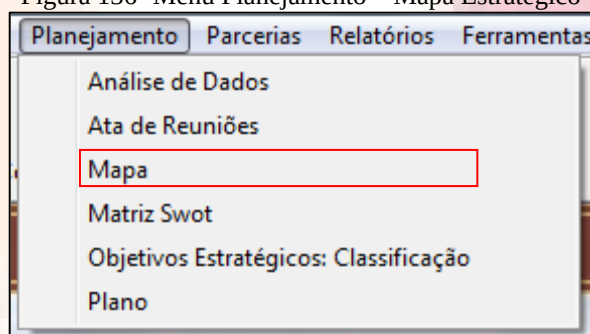
Tabela 53 – Ata de Reunião Seção Análise das discussões do ponto de vista da Comunidade

Variáveis	Descrição
Comunidades	Selecionar o nome da comunidade sob análise
Dimensão relacionada	Descrever a análise separadamente, por dimensão do observado (econômico, social, ambiental, cultural, político, ambiental e ecológico).
Pontos Fortes, Fracos; Oportunidades e Ameaças; Correlação causa-efeito entre categorias e/ou variáveis.	Descrever os pontos relativos a dimensão observada

6.3.3 Mapa Estratégico

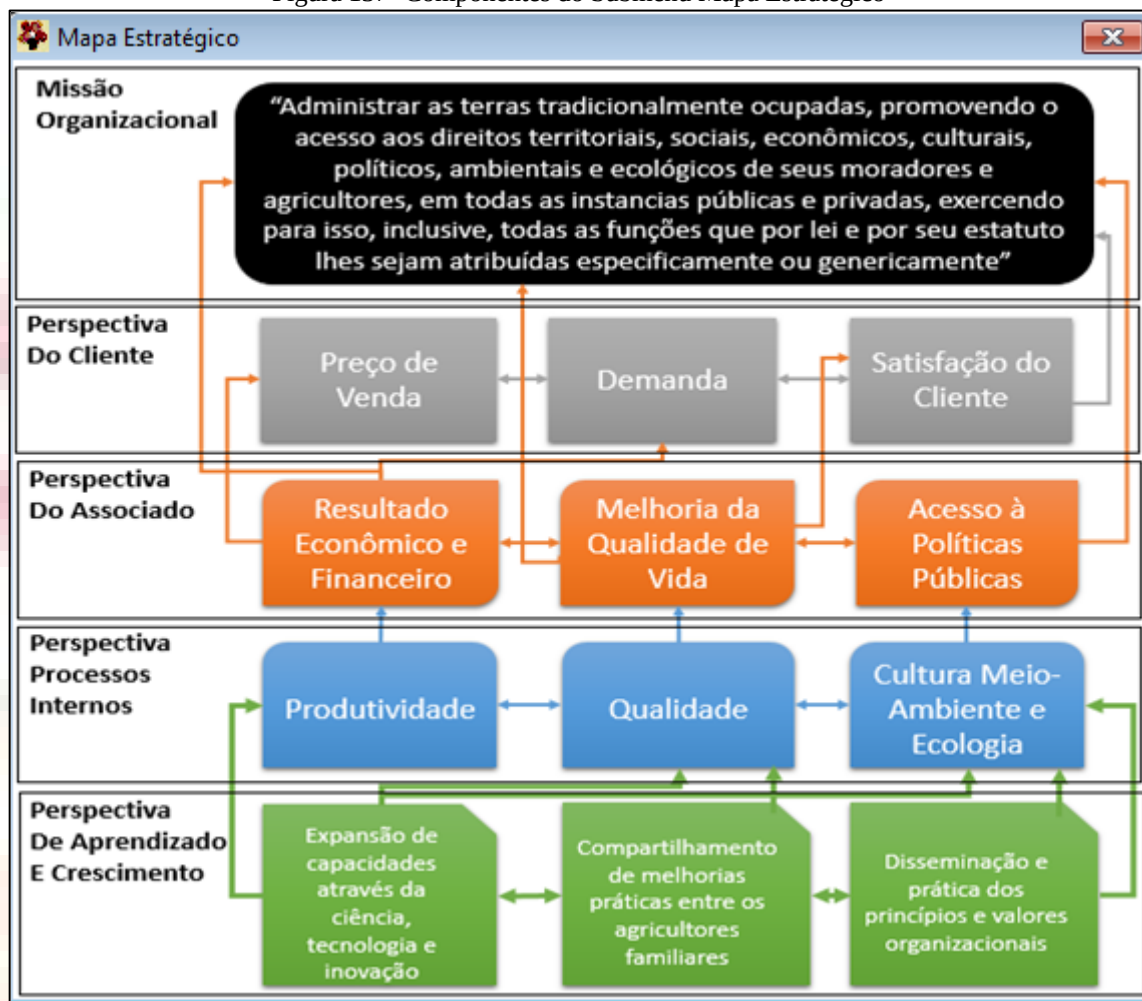
Este acesso está disponibilizado no Menu **Planejamento**, Submenu **Mapa**, conforme **Figura 136**.

Figura 136- Menu Planejamento – Mapa Estratégico



Ao clicar nesse Submenu o sistema irá carregar o formulário Mapa Estratégico (**Figura 137**), como produto da Matriz Swot, objetivos e plano estratégico. Objetivo da disponibilização é facilitar a visualização para a gestão dos projetos estratégicos colocados em movimento, proporcionando a visão holística sobre a inter-relação entre estes.

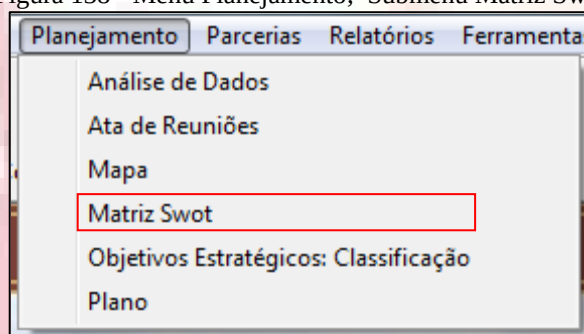
Figura 137- Componentes do Submenu Mapa Estratégico



6.3.4 Matriz SWOT

Este acesso está disponibilizado no Menu **Planejamento**, Submenu **Matriz Swot**, conforme **Figura 138**.

Figura 138 - Menu Planejamento; Submenu Matriz Swot



Ao clicar nesse Submenu o sistema irá carregar o formulário Matriz Swot (**Figura 139**) que possibilita a inserção/edição/exclusão/atualização das informações utilizando os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);

Na **Figura 139**, apresentam-se as constituintes do referido e, em seguida, as descrições sobre as seções que o compõem.

Figura 139 - Submenu Matriz Swot

Matriz SWOT: Cadastro e Inserção de Pontos Estratégicos

SELEÇÃO DE DADOS DO TERRITÓRIO E DAS COMUNIDADES POR CLASSIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO

Lista de Classes:	Lista de Categorias:
Caracteriz. da Ativ. Rural	Campo de Atividade - Sociedade
Caracteriz. Infraestr. Exist.	Campo de Atividade - Serviços
Caracteriz. SocioHistorica	Campo de Atividade - Recursos
Diagn. Institucional	Campo de Atividade - Pessoas
Diagn. Socioeconomico	Direção/Conselho
	Planejamento Estratégico
	Planejamento Tático
	Planejamento Operacional

DADOS DO TERRITÓRIO

Fonte de Dados: Ata de Reunião << Ver

Descrição sucinta analítica

OBSERVA-SE A AUSÊNCIA DE RECURSOS NECESSÁRIOS À REALIZAÇÃO DE TAREFAS MINIMAS, O QUE VEM A PREJUDICAR SENSIVELMENTE O TRABALHO DA ASSOCIAÇÃO NO CUMPRIMENTO DE SUA MISSÃO INSTITUCIONAL. VALE RESSALTAR ASSIM A NECESSIDADE DE SE BUSCAR O INCREMENTO DAS ATIVIDADES SOCIOECONOMICAS VISANDO A INSERÇÃO DO TERRITÓRIO NO CAMPO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA, PARA QUE A ASSOCIAÇÃO POSSA DESENVOLVER-SE E CONSTRUIR SUA AUTONOMIA FINANCEIRA, ECONOMICA E PATRIMONIAL.

Descrição dos Pontos Fortes e Fracos; Oportunidades e Ameaças

PONTOS FORTES: PARTICIPAÇÃO DE LIDERANÇAS DE TODAS AS COMUNIDADES QUE COMPÕEM O TERRITÓRIO NA GESTÃO DA ASSOCIAÇÃO; FORTALECIMENTO POLITICO-INSTITUCIONAL.

PONTOS FRACOS: AUSÊNCIA DE RECURSOS FINANCEIROS, ECONOMICOS-PATRIMONIAIS NECESSÁRIOS AO FUNCIONAMENTO DA INSTITUIÇÃO

OPORTUNIDADES: PARCERIAS INSTITUCIONAIS QUE PODEM SER DEMANDADAS ATRAVÉS DE PROJETOS SOCIAIS E PRODUTIVOS; SITUAÇÃO JURIDICO-INSITUCIONAL EM ORDEM; DOCUMENTAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO EM ORDEM;

AMEAÇAS: PERDA DA OPORTUNIDADE DE ACESSO A POLITICAS PÚBLICAS POR AUSÊNCIA DE ESTRUTURA E

Reg: 1/1

DADOS DA COMUNIDADE

TODAS **DIMENSÃO PRINCIPAL:** Política

Descrição sucinta analítica

AS COMUNIDADES NECESSITAM SER INSERIDAS NOS PROCESSOS DE ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E DE GESTÃO DA ASSOCIAÇÃO. DO PONTO DE VISTA DA AUTOGESTÃO SOCIAL E TERRITORIAL, ELAS PODEM E DEVEM DESEMPENHAR PAPEL IMPORTANTE NA ARTICULAÇÃO DA POPULAÇÃO LOCAL NOS PROJETOS SOCIAIS E PRODUTIVOS. NESSE SENTIDO, É IMPORTANTE PENSAR-SE EM UMA ESTRUTURA DE ADMINISTRAÇÃO LOCAL, EM APOIO A TAIS PROJETOS, ATRAVÉS DA ATUAÇÃO DAS LIDERANÇAS LOCAIS E AS QUE COMPÕEM A DIETORIA DA ASSOCIAÇÃO.

Descrição dos Pontos Fortes e Fracos; Oportunidades e Ameaças

PONTOS FORTES: PARTICIPAÇÃO DE LIDERANÇAS DE TODAS AS COMUNIDADES QUE COMPÕEM O TERRITÓRIO NA GESTÃO DA ASSOCIAÇÃO; FORTALECIMENTO POLITICO-INSTITUCIONAL.

PONTOS FRACOS: AUSÊNCIA DE RECURSOS FINANCEIROS, ECONOMICOS-PATRIMONIAIS NECESSÁRIOS AO FUNCIONAMENTO DA INSTITUIÇÃO

OPORTUNIDADES: PARCERIAS INSTITUCIONAIS QUE PODEM SER DEMANDADAS ATRAVÉS DE PROJETOS SOCIAIS E PRODUTIVOS; SITUAÇÃO JURIDICO-INSITUCIONAL EM ORDEM; DOCUMENTAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO EM ORDEM;

AMEAÇAS: PERDA DA OPORTUNIDADE DE ACESSO A POLITICAS PÚBLICAS POR AUSÊNCIA DE ESTRUTURA E

Reg: 1/1

INSERÇÃO DE PONTOS ESTRATÉGICOS

COD.	SEQ.	DESCRIÇÃO DO PONTO	DIM
3		Diagn. Institucional	
34		Campo de Atividade - Recursos	
AM	009	Risco de extinção do acesso ao ensino médio	POL

Inserir Ponto em Dados do Território Inserir Ponto em Dados da Comunidade

Lista de Pontos Inseridos em Dados do Território

FR 010 Recursos financeiros, economicos, es (ECON:33)

FO 001 Composição e presença na Gestão da A (POL:44)

OP 008 Disponibilidade de 27 politicas públ (POL:44)

AM 011 Perda da oportunidade de acesso a po (POL:45)

42 Recursos financeiros, economicos, es (ECON:33)

Excluir da Lista de Pontos em Dados do Território

Lista de Pontos Inseridos em Dados da Comunidade

AM 011 Perda da oportunidade de acesso a po (POL:45)

FO 001 Composição e presença na Gestão da A (POL:44)

FR 010 Recursos financeiros, economicos, es (ECON:33)

OP 008 Disponibilidade de 27 politicas públ (POL:50)

47 Perda da oportunidade de acesso a politicas públicas por ausencia de estrutura

Excluir da Lista de Pontos em Dados da Comunidade

LISTA DE PONTOS ESTRATÉGICOS CADASTRADOS

AMEAÇA

Caracteriz. da Ativ. Rural

AM 001 Inacessibilidade a assistência técnica (ECON:33)

AM 002 Clima seco vem assolando as propriedades e prejudi (ECOL:36)

AM 003 Irregularidade do serviço público de coleta de lixo (AMB:35)

AM 004 Diminuição da piscosidade dos rios e igarapé (ECOL:36)

AM 005 Interrupção do serviço de coleta de lixo (AMB:37)

AM 006 Poluição dos Campos Naturais pela empresa de colet (AMB:38)

AM 007 Êxodo rural (SOC:39)

AM 009 Risco de extinção do acesso ao ensino médio (POL:40)

AM 010 Indisponibilidade de linha de crédito que atenda a (ECON:43)

Diagn. Institucional

AM 011 Perda da oportunidade de acesso a politicas públ (POL:45)

OPORTUNIDADES

Caracteriz. SocioHistorica

OP 009 Existencia de demandas por alimentos, medicamentos (ECON:33)

Diagn. Institucional

OP 001 Incubação Universitária (POL:26)

OP 002 Apoio do NUPINQ para inserção de politicas pública (POL:27)

OP 003 Apoio do ITERPA na titulação do território (POL:28)

OP 004 Apoio da Procuradoria da PMC para segurança públ (POL:29)

OP 005 Apoio do IFPA para construção de Escola Polo Ensin (POL:30)

OP 006 Possibilidade de implantação de educação com base (POL:31)

OP 007 Multifuncionalidade da agricultura (turismo, artes (AMB:32)

OP 008 Disponibilidade de 27 politicas públicas sociais e (POL:45)

PONTOS FORTES

Caracteriz. da Ativ. Rural

FO 004 Trabalho Familiar (ECON:4)

FO 005 Cultura Solidária e organização coletiva (ECON:5)

FO 006 Potencial Natural disponível (paisagens, dimensões (ECON:6)

FO 007 Acesso fácil por via rodoviária e fluvial (ECON:7)

FO 008 Autoconsumo/Renda própria (ECON:8)

FO 009 Produção agrícola diversificada (Quintas Floresta (AMB:41)

Diagn. Institucional

CADASTRO DE NOVOS PONTOS ESTRATÉGICOS:

ORIGEM DA ANALISE:	PONTO	COD.	SEQ.
Caracteriz. da Ativ. Rural	AMEAÇA	AM	009
DESCRIÇÃO DO PONTO		DIMENSÃO	
Risco de extinção do acesso ao ensino médio		POLITICA	

Add Edit Delete Refresh << < > >> Reg: 1/47

Toda a análise estratégica efetuada e inserida no SIGQ a partir dos respectivos instrumentos de inserção de dados é condensada e apresentada neste formulário para subsidiar um cadastramento de pontos através de redação concisa de cada ponto observado ao longo da análise de todos os elementos da pesquisa.

Tais elementos são apresentados através dos campos que compõem a seção **SELEÇÃO DE DADOS DO TERRITÓRIO E DAS COMUNIDADES POR CLASSIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO**.

O acesso a visualização se dá, como de hábito, através de clique na respectiva seção/categoria a que se referem os dados que se quer visualizar. Essa visualização subsidia os procedimentos que serão necessários realizar em outras seções que compõem o referido formulário, as quais são descritas a seguir.

Portanto, a função da seção é apenas visualização e, se necessário, uma correção textual do enunciado antes digitado, se for o caso.

Assim, o SIGQ disponibiliza mecanismos para dar-se início ao processo de elaboração da Matriz Swot. Desta forma, os dados quantitativos da seção (**Figura 140**) permitem a construção de enunciados concisos relativos aos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

Figura 140 - Swot: Seleção de dados - classificação e categorização

SELEÇÃO DE DADOS DO TERRITÓRIO E DAS COMUNIDADES POR CLASSIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO	
Lista de Classes: Caracteriz. da Ativ. Rural Caracteriz. Infraestr. Exist. Caracteriz. SocioHistorica Diagn. Institucional Diagn. Socioeconomico	Lista de Categorias: Campo de Atividade - Sociedade Campo de Atividade - Serviços Campo de Atividade - Recursos Campo de Atividade - Pessoas Direção/Conselho Planejamento Estratégico Planejamento Tático Planejamento Operacional
DADOS DO TERRITÓRIO	
Fonte de Dados: Ata de Reunião	
Descrição sucinta analítica OBSERVA-SE A AUSÊNCIA DE RECURSOS NECESSÁRIOS À REALIZAÇÃO DE TAREFAS MÍNIMAS, O QUE VEM A PREJUDICAR SENSIVELMENTE O TRABALHO DA ASSOCIAÇÃO NO CUMPRIMENTO DE SUA MISSÃO INSTITUCIONAL. VALE RESSALTAR ASSIM A NECESSIDADE DE SE BUSCAR O INCREMENTO DAS ATIVIDADES SOCIOECONÔMICAS VISANDO A INSERÇÃO DO TERRITÓRIO NO CAMPO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA, PARA QUE A ASSOCIAÇÃO POSSA DESENVOLVER-SE E CONSTRUIR SUA AUTONOMIA FINANCEIRA, ECONÔMICA E PATRIMÔNIAL.	
Descrição dos Pontos Fortes e Fracos; Oportunidades e Ameaças PONTOS FORTES: PARTICIPAÇÃO DE LIDERANÇAS DE TODAS AS COMUNIDADES QUE COMPÕEM O TERRITÓRIO NA GESTÃO DA ASSOCIAÇÃO; FORTALECIMENTO POLÍTICO-INSTITUCIONAL. PONTOS FRACOS: AUSÊNCIA DE RECURSOS FINANCEIROS, ECONÔMICOS-PATRIMONIAIS NECESSÁRIOS AO FUNCIONAMENTO DA INSTITUIÇÃO. OPORTUNIDADES: PARCERIAS INSTITUCIONAIS QUE PODEM SER DEMANDADAS ATRAVÉS DE PROJETOS SOCIAIS E PRODUTIVOS; SITUAÇÃO JURÍDICO-INSTITUCIONAL EM ORDEM; DOCUMENTAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO EM ORDEM; AMEAÇAS: PERDA DA OPORTUNIDADE DE ACESSO A POLÍTICAS PÚBLICAS POR AUSÊNCIA DE ESTRUTURA E	
Edt Cancelar << < Reg. 1/1 > >>	
DADOS DA COMUNIDADE	
Dimensão Principal: Política	
Descrição sucinta analítica AS COMUNIDADES NECESSITAM SER INSERIDAS NOS PROCESSOS DE ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E DE GESTÃO DA ASSOCIAÇÃO. DO PONTO DE VISTA DA AUTOGESTÃO SOCIAL E TERRITORIAL, ELAS PODEM E DEVEM DESEMPENHAR PAPEL IMPORTANTE NA ARTICULAÇÃO DA POPULAÇÃO LOCAL NOS PROJETOS SOCIAIS E PRODUTIVOS. NESSE SENTIDO, É IMPORTANTE PENSAR-SE EM UMA ESTRUTURA DE ADMINISTRAÇÃO LOCAL, EM APOIO A TAIS PROJETOS, ATRAVÉS DA ATUAÇÃO DAS LIDERANÇAS LOCAIS E AS QUE COMPÕEM A DIETORIA DA ASSOCIAÇÃO.	
Descrição dos Pontos Fortes e Fracos; Oportunidades e Ameaças PONTOS FORTES: PARTICIPAÇÃO DE LIDERANÇAS DE TODAS AS COMUNIDADES QUE COMPÕEM O TERRITÓRIO NA GESTÃO DA ASSOCIAÇÃO; FORTALECIMENTO POLÍTICO-INSTITUCIONAL. PONTOS FRACOS: AUSÊNCIA DE RECURSOS FINANCEIROS, ECONÔMICOS-PATRIMONIAIS NECESSÁRIOS AO FUNCIONAMENTO DA INSTITUIÇÃO. OPORTUNIDADES: PARCERIAS INSTITUCIONAIS QUE PODEM SER DEMANDADAS ATRAVÉS DE PROJETOS SOCIAIS E PRODUTIVOS; SITUAÇÃO JURÍDICO-INSTITUCIONAL EM ORDEM; DOCUMENTAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO EM ORDEM; AMEAÇAS: PERDA DA OPORTUNIDADE DE ACESSO A POLÍTICAS PÚBLICAS POR AUSÊNCIA DE ESTRUTURA E	
Edt Cancelar << < Reg. 1/1 > >>	

Instruções de Preenchimento para Seleção de dados do território e das comunidades por classificação e categorização

A **Tabela 54** fornece orientações para seleção de dados do território e das comunidades por classificação e categorização, apenas para edição de dados, como dito antes, se for o caso.

Tabela 54 - Swot: dados do território e das comunidades: Instrução para preenchimento

Análises	Variáveis	Descrição
Análise do Ponto de Vista do território	Descrição sucinta analítica	Análise descritiva sucinta dos elementos já consignados no SIGQ através dos formulários específicos. Estes, relativos às Classes do ponto de vista do Território.
	Descrição dos Pontos Fortes e Fracos, Oportunidades e Ameaças	Separação, no texto descrito sucintamente dos elementos que irão compor a análise SWOT ponto de vista do Território.
Análise do Ponto de Vista da Comunidade	Descrição sucinta analítica	Análise descritiva sucinta dos elementos já consignados no SIGQ através dos formulários específicos. Estes, relativos às Classes do ponto de vista da Comunidade.
	Descrição dos Pontos Fortes e Fracos, Oportunidades e Ameaças	Separação, no texto descrito sucintamente dos elementos que irão compor a análise SWOT ponto de vista da Comunidade.

Já a seção de Cadastramento de Pontos Estratégicos, conforme **Figura 141** apresenta a lista de pontos já inseridos no banco de dados (Legenda 164) e os campos relativos ao cadastramento do texto conciso que se caracteriza o enunciado relativo ao ponto estratégico a inserir-se. Lembrando que os elementos que subsidiam tal formulação encontram-se à seção **SELEÇÃO DE DADOS DO TERRITÓRIO E DAS COMUNIDADES POR CLASSIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO**.

Esse cadastramento se dá a partir do preenchimento dos campos conforme seção **CADASTRO DE NOVOS PONTOS ESTRATÉGICOS** apresentados à Figura 141 à frente.

Figura 141- Cadastro de Pontos Estratégicos

LISTA DE PONTOS ESTRATÉGICOS CADASTRADOS

AMEAÇA

Caracteriz. da Ativ. Rural

AM 001 Inacessibilidade a assistência técnica (ECON:33)

AM 002 Clima seco vem assolando as propriedades e prejudi (ECOL:3)

AM 003 Irregularidade do serviço público de coleta de lixo (AMB:35)

AM 004 Diminuição da piscosidade dos rios e igarapé (ECOL:36)

AM 005 Interrupção do serviço de coleta de lixo (AMB:37)

AM 006 Poluição dos Campos Naturais pela empresa de colet (AMB:3)

AM 007 Êxodo rural (SOC:39)

AM 009 Risco de extinção do acesso ao ensino médio (POL:40)

AM 010 Indisponibilidade de linha de crédito que atenda a (ECON:43)

Diagn. Institucional

AM 011 Perda da oportunidade de acesso a políticas públic (POL:46)

OPORTUNIDADES

Caracteriz. SocioHistorica

OP 009 Existência de demandas por alimentos, medicamentos (ECON:

Diagn. Institucional

OP 001 Incubação Universitária (POL:26)

OP 002 Apoio do NUPINQ para inserção de políticas pública (POL:27)

OP 003 Apoio do ITERIPA na titulação do território (POL:28)

OP 004 Apoio da Procuradoria da PMC para segurança públic (POL:2)

OP 005 Apoio do IFPA para construção de Escola Polo Ensin (POL:3C)

OP 006 Possibilidade de implantação de educação com base (POL:3)

OP 007 Multifuncionalidade da agricultura (turismo, artes (AMB:32)

OP 008 Disponibilidade de 27 políticas públicas sociais e (POL:45)

PONTOS FORTES

Caracteriz. da Ativ. Rural

FO 004 Trabalho Familiar (ECON:4)

FO 005 Cultura Solidária e organização coletiva (ECON:5)

FO 006 Potencial Natural disponível (paisagens, dimensões (ECON:6)

FO 007 Acesso fácil por via rodoviária e fluvial (ECON:7)

FO 008 Autoconsumo/Renda própria (ECON:8)

FO 009 Produção agrícola diversificada (Quintais Floresta (AMB:41)

Diagn. Institucional

CADASTRO DE NOVOS PONTOS ESTRATÉGICOS:

ORIGEM DA ANÁLISE:	PONTO	COD.	SEQ.
Caracteriz. da Ativ. Rural	AMEAÇA	AM	009
DESCRIÇÃO DO PONTO		DIMENSÃO	
Risco de extinção do acesso ao ensino médio		POLITICA	

Add Edit Delete Refresh << < Reg: 1/47 > >>

LEGENDA:

161 – Lista de seleção de origem dos dados sob a análise;

162 – Lista da estrutura do SWOT, pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades;

163 – Dimensão a qual se refere a análise (social, político, ambiental, econômico, cultural e ecológico).

164 – Lista de pontos estratégicos cadastrados no SIGQ

Após cadastro dos pontos estratégicos, dá-se sequência dos procedimentos de inserção dos pontos na Matriz Swot, conforme rotina descrita na **Figura 142**.

Figura 142 - Inserção de Pontos Estratégicos para alinhamento e análise Swot.

INSERÇÃO DE PONTOS ESTRATÉGICOS

3 Diagn. Institucional

34 Campo de Atividade - Recursos

COD.	SEQ.	DESCRIÇÃO DO PONTO	DIM
AM	009	Risco de extinção do acesso ao ensino médio	POL

165 166 167 168

169 Inserir Ponto em Dados do Território 170 Inserir Ponto em Dados da Comunidade

Lista de Pontos Inseridos em Dados do Território

FR 010 Recursos financeiros, econômicos, es (ECON)
 FO 001 Composição e presença na Gestão da A (POL)
 OP 008 Disponibilidade de 27 políticas públ (POL:44)
 AM 011 Perda da oportunidade de acesso a po (POL)

171

172 173 174

42 Recursos financeiros, econômicos, estruturais, quadro de pessoal da

Excluir da Lista de Pontos em Dados do Território

Lista de Pontos Inseridos em Dados da Comunidade

AM 011 Perda da oportunidade de acesso a po (POL)
 FO 001 Composição e presença na Gestão da A (POL)
 FR 010 Recursos financeiros, econômicos, es (ECON)
 OP 008 Disponibilidade de 27 políticas públ (POL:50)

175

176 177 178

47 Perda da oportunidade de acesso a políticas públicas por ausência de estrutura

Excluir da Lista de Pontos em Dados da Comunidade

LEGENDA:

165 e 166 – Código atribuído automaticamente pelo sistema;

167 – Descrição do ponto estratégico. Este campo é preenchido automaticamente quando da seleção do texto relativo a determinado ponto estratégico escolhido a partir do click na lista de pontos cadastrados;

168 – Dimensão atribuído automaticamente a qual se refere a análise (social, político, ambiental, econômico, cultural e ecológico);

169 – Botão que aciona o processo de vinculação do Ponto Estratégico relativos ao Território visualizados conforme dados das **Legendas 165 a 168 e 171**;

170 – Botão que aciona o processo de vinculação do Ponto Estratégico relativos à Comunidade visualizados conforme dados das **Legendas 165 a 168 e 175**;

171 – Lista de Pontos Inseridos em Dados do Território;

172 – Código atribuído automaticamente pelo sistema;

173 – Detalhamento de cada ponto inserido (**Legenda 171**) em dados do território

174 – Botão para exclusão da Lista dos Pontos em Dados do Território;

175 – Lista de Pontos Inseridos em Dados da Comunidade;

176 – Código atribuído automaticamente pelo sistema

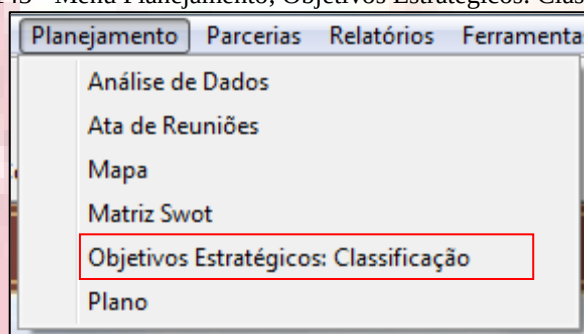
177 – Detalhamento de cada ponto inserido (**Legenda 175**) em dados da Comunidade;

178 – Botão para exclusão da Lista dos Pontos em Dados da Comunidade.

6.3.5 Objetivos Estratégicos: Classificação

Este acesso está disponibilizado no Menu **Planejamento**, Submenu **Objetivos Estratégicos: Classificação**, conforme **Figura 143**.

Figura 143 - Menu Planejamento; Objetivos Estratégicos: Classificação.



Ao clicar nesse Submenu o sistema irá carregar o formulário **Objetivos Estratégicos: Classificação** que possibilita a inserção/edição/exclusão/atualização das informações utilizando os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);

Na **Figura 144**, apresentam-se as constituintes do referido formulário. Este, é composto por duas Guias/Abas: Objetivo e estratégia: vinculação e Avaliação estratégica da Matriz Swot.

Figura 144 - Formulário Objetivos Estratégicos: Classificação

Objetivos Estratégicos Classificação

OBJETIVO E ESTRATÉGIA: VINCULAÇÃO

AValiação ESTRATÉGICA DA MATRIZ SWOT

MATRIZ DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

Capacidade ofensiva: forças capturando as oportunidades do ambiente externo

IDCod	Nome	OP001	OP002	OP003	OP004	OP005	OP006
40	FO001	0					
27	FO002						
35	FO004			3			
36	FO005	0				0	
37	FO006				0		0
13	FO009						
48	FO010						

Capacidade defensiva: forças neutralizando ou minimizando ameaças do amb. externo

IDCod	Nome	AM009	AM010	AM011
40	FO001			
27	FO002			
35	FO004		3	
36	FO005			
37	FO006			
13	FO009			
48	FO010			

FORÇAS

FO 001 Ingresso de estudantes quilombolas nas universidades (SOC:40)
 FO 002 Disponibilidade de energia elétrica na comunidade (ECON:27)
 FO 004 Trabalho Familiar (ECON:35)
 FO 005 Cultura Solidária e organização coletiva (ECON:36)
 FO 006 Potencial Natural disponível (paisagens, dimensões territoriais) (ECON:37)
 FO 009 Produção agrícola diversificada (Quintais Florestais) (AMB:13)
 FO 010 Composição e presença na Gestão da Associação de lideranças (POL:48)

Potencial Natural disponível (paisagens, dimensões territoriais, artesanato)

FRAQUEZAS

FR 007 Falta de oferta de serviços públicos na área de odontologia (POL:18)
 FR 010 Recursos financeiros, econômicos, estruturais, quadro de pes (ECON:49)
 FR 016 Descapitalização do agricultor familiar (ECON:29)
 FR 017 Baixo nível de produtividade agrícola (ECON:39)

Recursos financeiros, econômicos, estruturais, quadro de pessoal da associação insuficientes

OPORTUNIDADES

OP 001 Incubação Universitária (POL:30)
 OP 002 Apoio do NUPINQ para inserção de políticas públicas (POL:33)
 OP 003 Apoio do ITERPA na titulação do território (POL:15)
 OP 004 Apoio da Procuradoria da PMC para segurança pública (POL:52)
 OP 005 Apoio do IFPA para construção de Escola Polo Ensino Profissi (POL:31)
 OP 006 Possibilidade de implantação de educação com base da cultura (POL:34)
 OP 008 Disponibilidade de 27 políticas públicas sociais e produtiva (POL:50)

Possibilidade de implantação de educação com base da cultura quilombola

AMEAÇAS

AM 009 Risco de extinção do acesso ao ensino médio (POL:10)
 AM 010 Indisponibilidade de linha de crédito que atenda a específico (ECON:41)
 AM 011 Perda da oportunidade de acesso a políticas públicas por aus (POL:47)

Perda da oportunidade de acesso a políticas públicas por ausência de estrutura e pessoal qualificado.

EM QUE NÍVEL (0-NENHUM; 1-MODERADO; 2-FORTE) A FORÇA:

COD FORÇA NÍVEL
 FO006 Potencial Natural disponível (paisagens, dimensões territoriais, artesanato) 0

CAPTURAR A OPORTUNIDADE:

COD OPORTUNIDADE NÍVEL
 OP006 Possibilidade de implantação de educação com base da cultura quilombola 0

EM QUE NÍVEL (0-NENHUM; 1-MODERADO; 2-FORTE) A FRAQUEZA:

COD FRAQUEZA NÍVEL
 FR010 Recursos financeiros, econômicos, estruturais, quadro de pessoal da associação insuficientes 3

DIFICULTA A CAPTURA DA OPORTUNIDADE:

COD OPORTUNIDADE NÍVEL
 OP004 Apoio da Procuradoria da PMC para segurança pública 0

EM QUE NÍVEL (0-NENHUM; 1-MODERADO; 2-FORTE) A FRAQUEZA:

COD FRAQUEZA NÍVEL
 FR010 Recursos financeiros, econômicos, estruturais, quadro de pessoal da associação insuficientes 2

NOS TORNA MAIS VULNERÁVEL FRENTE À AMEAÇA:

COD AMEAÇA NÍVEL
 AM010 Indisponibilidade de linha de crédito que atenda a especificidade da atividade agrícola (Diversificação da Atividade agrícola). 2

LEGENDA:

- Guia/Aba objetivo e estratégia: vinculação;
 – Guia/Aba avaliação estratégica da Matriz Swot

Uma das características da Guia/Aba Objetivo e estratégia: vinculação consiste em fornecer o resultado da Análise Swot, conforme demonstra a **Figura 145**.

Figura 145 - Guias/Abas: Objetivo e estratégia: vinculação – Resultado da Análise Swot.

FORÇAS	
FO 001	Ingresso de estudantes quilombolas nas universidades (SOC:40)
FO 002	Disponibilidade de energia elétrica na comunidade (ECON:27)
FO 004	Trabalho Familiar (ECON:35)
FO 005	Cultura Solidária e organização coletiva (ECON:36)
FO 006	Potencial Natural disponível (paisagens, dimensões territori (ECON:37)
FO 009	Produção agrícola diversificada (Quintais Florestais) (AMB:13)
FO 010	Composição e presença na Gestão da Associação de lideranças (POL:48)
Potencial Natural disponível (paisagens, dimensões territoriais, artesanato)	
FRAQUEZAS	
FR 007	Falta de oferta de serviços públicos na área de odontologia (POL:18)
FR 010	Recursos financeiros, economicos, estruturais, quadro de pes (ECON:49)
FR 016	Descapitalização do agricultor familiar (ECON:29)
FR 017	Baixo nível de produtividade agrícola (ECON:39)
Recursos financeiros, economicos, estruturais, quadro de pessoal da associação insuficientes	
OPORTUNIDADES	
OP 001	Incubação Universitária (POL:30)
OP 002	Apoio do NUPINQ para inserção de políticas públicas (POL:33)
OP 003	Apoio do ITERPA na titulação do território (POL:15)
OP 004	Apoio da Procuradoria da PMC para segurança pública (POL:52)
OP 005	Apoio do IFPA para construção de Escola Polo Ensino Profissi (POL:31)
OP 006	Possibilidade de implantação de educação com base da cultura (POL:34)
OP 008	Disponibilidade de 27 políticas públicas sociais e produtiva (POL:50)
Possibilidade de implantação de educação com base da cultura quilombola	
AMEAÇAS	
AM 009	Risco de extinção do acesso ao ensino médio (POL:10)
AM 010	Indisponibilidade de linha de crédito que atenda a específico (ECON:41)
AM 011	Perda da oportunidade de acesso a políticas públicas por aus (POL:47)
Perda da oportunidade de acesso a políticas públicas por ausencia de estrutura e pessoal qualificado.	

Além disso, a referida Aba/Guia oferece a possibilidade de avaliação estratégica das informações por meio de uma matriz, conforme a **Figura 146**. Importante destacar que a análise que se realiza conforme se apresenta à **Figura 146** pode ocorrer com maior precisão se feita por quem participou da pesquisa em campo, reunião, aplicação dos questionários, enfim, da geração dos dados sob análise.

Figura 146 - Guias/Abas: Objetivo e estratégia: vinculação – Matriz de Avaliação Estratégica

Objetivos Estratégicos Classificação

179 OBJETIVO E ESTRATÉGIA: VINCULAÇÃO **195** AVAL

MATRIZ DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

Capacidade ofensiva: forças capturando as oportunidades do ambiente externo

Capacidade defensiva: forças neutralizando ou minimizando ameaças do amb. externo

FORÇAS X OPORTUNIDADE

IDCod	Nome	OP001	OP002	OP003	OP004	OP005	OP006
40	FO001	2	0	2	0	0	0
27	FO002	2	0	2	0	0	0
35	FO004	0	0	2	0	0	0
36	FO005	2	0	2	0	0	0
37	FO006	0	0	2	0	0	0
13	FO009	2	0	2	0	0	0
48	FO010	0	0	2	0	0	0

FORÇAS X AMEAÇAS

IDCod	Nome	AM009	AM010	AM011
40	FO001	0	0	2
27	FO002	0	0	0
35	FO004	0	0	0
36	FO005	0	0	0
37	FO006	0	0	0
13	FO009	0	0	0
48	FO010	0	0	0

180 EM QUE NÍVEL (0-NENHUM; 1-MODERADO; 2-FORTE) A FORÇA:

183 COD FORÇA **184** NÍVEL **0**

181 **CAPTURAR A OPORTUNIDADE:**

185 COD OPORTUNIDADE **182** NÍVEL **0**

186 **Em que nível as fraquezas atuais dificultam ou impedem aproveitar as oportunidades?**

187 **FRAQUEZA X OPORTUNIDADE**

IDCod	Nome	OP001	OP002	OP003	OP004	OP005	OP006
18	FR007	0	1	2	2	0	1
49	FR010	1	2	1	1	0	1
29	FR016	2	0	2	1	1	2
39	FR017	2	1	2	1	1	2

188

189 EM QUE NÍVEL (0-NENHUM; 1-MODERADO; 2-MUITA DIFICULDADE) A FRAQUEZA:

190 COD FRAQUEZA **191** NÍVEL **2**

192 **DIFICULTA A CAPTURA DA OPORTUNIDADE:**

193 COD OPORTUNIDADE **194** NÍVEL **0**

195 **Em que nível as fraquezas tornam os mais vulneráveis?**

196 EM QUE NÍVEL (0-NENHUM; 1-MODERADO; 2-FORTE) A FORÇA:

197 COD FORÇA **198** NÍVEL **0**

199 **PODE MINIMIZAR A AMEAÇA:**

200 COD AMEAÇA **201** NÍVEL **0**

202 **Em que nível as fraquezas tornam os mais vulneráveis?**

203 COD AMEAÇA **204** NÍVEL **0**

205 EM QUE NÍVEL (0-NENHUM; 1-MODERADO; 2-FORTE) A FRAQUEZA:

206 COD FRAQUEZA **207** NÍVEL **1**

208 **NOS TORNA MAIS VULNERÁVEL FRENTE À AMEAÇA:**

209 COD AMEAÇA **210** NÍVEL **0**

LEGENDA:

- 179 – Seção Capacidade Ofensiva: Forças Capturando as oportunidades do ambiente externo;
- 180 – Matriz de avaliação estratégica Forças x Oportunidades– alocação de níveis (0 – nenhum; 1 – moderado; 2 – forte);
- 181 – Código disponibilizado a partir do clique sobre a matriz, nos quadros que representam o encontro entre pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Tais dados são capturados automaticamente do cadastro de Pontos Estratégicos, antes já apresentado (Figura 145);
- 182 – Informação disponibilizada a partir do clique sobre a matriz, nos quadros que representam o encontro entre pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Tais dados são capturados automaticamente do cadastro de Pontos Estratégicos, antes já apresentado (Figura 145);
- 183 – Atribuído pelo analista, separadamente, à comparação entre os pontos, em resposta à pergunta que induz ao alinhamento entre os pontos (Níveis: 0 – nenhum; 1 – moderado ou 2 – forte);
- 184 – Botão de comando para captura das informações do cruzamento entre forças e oportunidades a partir da Figura 145;
- 185 – Idem, anotação conforme Legenda 181;
- 186 – Idem, anotação conforme Legenda 182;;
- 187 – Pergunta norteadora para análise entre Fraqueza e Oportunidade - Reflexão;
- 188 – Matriz de avaliação estratégica Fraqueza x Oportunidade – alocação de níveis (0 – nenhum; 1 – moderado; 2 – forte);
- 189 – Idem, anotação conforme Legenda 181;
- 190 – Idem, anotação conforme Legenda 182;
- 191 – Idem, anotação conforme Legenda 183;
- 192 – Idem, anotação conforme Legenda 181;
- 193 – Idem, anotação conforme Legenda 182;
- 194 – Idem, anotação conforme Legenda 184;
- 195 – Seção Capacidade Defensiva: Forças minimizando as ameaças do ambiente externo
- 196 – Matriz de avaliação estratégica: 1 – alocação de níveis (0 – nenhum; 1 – moderado; 2 – forte);
- 197 – Idem, anotação conforme Legenda 181;
- 199 – Idem, anotação conforme Legenda 182;
- 200 – Idem, anotação conforme Legenda 183;
- 201 – Idem, anotação conforme Legenda 181;
- 202 – Idem, anotação conforme Legenda 182;
- 203 – Idem, anotação conforme Legenda 184;
- 204 – Pergunta norteadora para análise entre Fraqueza e Ameaças – Reflexão;
- 205 – Idem, anotação conforme Legenda 181;
- 206 – Idem, anotação conforme Legenda 182;
- 207 – Idem, anotação conforme Legenda 183;
- 208 – Idem, anotação conforme Legenda 181;
- 209 – Idem, anotação conforme Legenda 182;
- 210 – Idem, anotação conforme Legenda 184;

A segunda Aba/Guia disponível nos Objetivos Estratégicos é denominada avaliação estratégica da Matriz Swot, conforme **Figura 147**. Neste momento realiza-se uma espécie de condensação ou adensamento das análises realizadas até então, as quais vem-se, intermitentemente, armazenando recuperando.

Figura 147- Objetivos Estratégicos: Avaliação da Matriz Sowl

Objetivos Estratégicos Classificação

OBJETIVO E ESTRATEGIA: VINCULAÇÃO

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: VISUALIZAÇÃO

COD	DESCRIÇÃO 02	DIM	ÊNFASE	NÍVEL ESTR.	NÍVEL CAPTURA/% (ALINH.HORIZ.)
FO001	Ingresso de estudantes quilombolas nas universidades	SOC	Vulnerabilidades	2-TÁTICO	(4,00 de um Tot. de 14-->28,57%)
FO002	Disponibilidade de energia elétrica na comunidade	ECON	Vulnerabilidades	1-ESTRATÉGICO	(4,00 de um Tot. de 14-->28,57%)
FO004	Trabalho Familiar	ECON	Vulnerabilidades	1-ESTRATÉGICO	(2,00 de um Tot. de 14-->14,29%)
FO005	Cultura Solidária e organização coletiva	ECON	Vulnerabilidades	1-ESTRATÉGICO	(4,00 de um Tot. de 14-->28,57%)
FO006	Potencial Natural disponível (paisagens, dimensões territoriais,	ECON	Vulnerabilidades	1-ESTRATÉGICO	(2,00 de um Tot. de 14-->14,29%)
FO009	Produção agrícola diversificada (Quintais Florestais)	AMB	Terra, Trabalho e P	3-OPERACIONAL	(4,00 de um Tot. de 14-->28,57%)
FO010	Composição e presença na Gestão da Associação de lideranças de to	POL	Vulnerabilidades	2-TÁTICO	(2,00 de um Tot. de 14-->14,29%)

LISTA DE OPORTUNIDADES

OP 001 Incubação Universitária (POL:30)

OP 002 Apoio do NUPINQ para inserção de políticas públicas (POL:33)

OP 003 Apoio do ITERPA na titulação do território (POL:15)

OP 004 Apoio da Procuradoria da PMC para segurança pública (POL:52)

OP 005 Apoio do IFPA para construção de Escola Polo Ensino Profi (POL:31)

OP 006 Possibilidade de implantação de educação com base da cult (POL:34)

DETALHE INDICADORES (ALINH.VERT.)

(FO001-2); (FO002-2); (FO004-0); (FO005-2); (FO006-0); (FO009-2); (FO010-0); (FO001-0); (FO002-0); (FO004-0); (FO005-0); (FO006-0); (FO009-0); (FO010-0); (FO001-2); (FO002-2); (FO004-0); (FO005-0); (FO006-2); (FO009-2); (FO010-2); (FO001-0); (FO002-0); (FO004-0); (FO005-0); (FO006-0); (FO009-0); (FO010-0); (FO001-0); (FO002-0); (FO004-0); (FO005-0); (FO006-0); (FO009-0); (FO010-0); (FO001-0); (FO002-0); (FO004-0); (FO005-0); (FO006-0); (FO009-0); (FO010-0);

SELEÇÃO DO OBJETIVOS E SUAS RESPECTIVAS VINCULAÇÕES ESTRATÉGICAS

Título da análise: DISSEMINAR A PRÁTICA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO NO TERRITÓRIO

Reg: 1/1

ADD Edit Delete << < > >>

DISSEMINAR A PRÁTICA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO NO TERRITÓRIO

COD	DESCRIÇÃO 02	DIM	ÊNFASE	NÍVEL ESTR.	NÍVEL CAPTURA/% (ALINH.HORIZ.)
FO005	Cultura Solidária e organização coletiva	ECON	Vulnerabilidades	1-ESTRATÉGICO	(4,00 de um Tot. de 14-->28,57%)
OP 006	Possibilidade de implantação de educação com base da cult (POL:34)				(FO001-0); (FO002-0); (FO004-0); (FO005-0); (FO006-0); (FO009-0); (FO010-0);
OP 008	Disponibilidade de 27 políticas públicas sociais e produt (POL:50)				(FO001-0); (FO002-0); (FO004-0); (FO005-0); (FO006-0); (FO009-0); (FO010-0);
FO006	Potencial Natural disponível (paisagens, dimensões territoriais,	ECON	Vulnerabilidades	1-ESTRATÉGICO	(2,00 de um Tot. de 14-->14,29%)
OP 005	Apoio do IFPA para construção de Escola Polo Ensino Profi (POL:31)				(FO001-0); (FO002-0); (FO004-0); (FO005-0); (FO006-0); (FO009-0); (FO010-0);

Horizontal << Seleção Vertical << Seleção

- Planejamento Estratégico - Realização de diagnósticos <<< Sel. Obj. Estratégico

ANÁLISE DO ALINHAMENTO DOS PONTOS ESTRATÉGICOS

OBSERVA-SE QUE O PLANEJAMENTO É O PRIMEIRO PASSO PARA A ORGANIZAÇÃO SOCIAL E TERRITORIAL QUILOMBOLA. O LEVANTAMENTO DO POTENCIAL NATURAL POSSIBILITA O CONHECIMENTO DOS NÍVEIS DE EDUCAÇÃO QUE A POPULAÇÃO NECESSITA PARA REALIZAR O MANEJO E A GESTÃO DOS RECURSOS NATURAIS. OBSERVADOS OS CONHECIMENTOS TRADICIONAIS, A CULTURA SOLIDÁRIA E A ORGANIZAÇÃO COLETIVA. TRATAM-SE DE POTENCIAIS QUE NECESSITAM SER DESENVOLVIDOS EM UMA PERSPECTIVA INTERDISCIPLINAR E TRANSDISCIPLINAR. DIANTE DISSO, EVIDENCIA-SE A VIABILIDADE E A POSSIBILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UMA ESCOLA-POLO QUILOMBOLA TENDO EM VISTA DO APOIO DO INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ À COMUNIDADE.]

ADD Edit Delete << < > >>

CONSTRUINDO PREMISSAS/GRANDES ESCOLHAS

Período de Planejamento

Data Inicial Data Limite

Missão 01/01/2018 30/06/2021

"Administrar as terras tradicionalmente ocupadas, promovendo o acesso aos direitos territoriais, sociais, econômicos, culturais, políticos, ambientais e ecológicos de seus moradores e agricultores quilombolas, em todas as instâncias públicas e privadas,

Valores

* Exercício da Autogestão social e territorial;

* Gestão da Posse Coletiva das terras tradicionalmente ocupadas;

* Priorização para as práticas do Trabalho Associado;

Visão de Futuro

"Um território-referencia em Gestão Social, do ponto de vista da Sustentabilidade Social, Política, Econômica, Cultural, Ecológica e Ambiental para os demais territórios quilombolas da região e do País".

ADD Edit Delete << < > >> Reg: 1/1

LISTA DE OBJETIVOS CADASTRADOS

Sociedade Local, Regional e Nacional

ESTRATÉGICO

MULTIDIMENSIONAL

- Restauração dos equipamentos públicos locais: (2)
- Disseminar a Prática da Gestão Estratégica (3)
- Estruturar a relação entre associação e comunidades para atender às (4)
- Estimular o surgimento de um ambiente rural produtivo e diversificado (5)
- Planejamento Estratégico - Realização de diagnósticos (17)

Cliente e Associado

ESTRATÉGICO

ECONOMICA E FINANCEIRA

- Conhecer as demandas do mercado/clientes; (7)
- Acompanhar os níveis de satisfação dos clientes (8)

Associado

TÁTICO

POLITICA E SOCIAL

- Acessar políticas sociais - Educação (10)
- Promover ações monitoradas, visando melhorar a qualidade de vida do (11)

CADASTRAMENTO DE OBJETIVOS

Perspectiva	Ênfase Dimensional
1.Sociedade Local, Regional e Nacional	MULTIDIMENSIONAL

Instância	Objetivos Estratégicos - Descrição
1-ESTRATÉGICO	- Planejamento Estratégico - Realização de diagnósticos

ADD Edit Delete << < > >> Reg: 15/17

À Figura 148, apresenta a seção Construindo Premissas/Grandes Escolhas.

Figura 148 - Seção Construindo Premissas/Grandes Escolhas

CONSTRUINDO PREMISSAS/GRANDES ESCOLHAS

Período de Planejamento

Data Inicial: 01/01/2018 Data Limite: 30/06/2021

Missão
"Administrar as terras tradicionalmente ocupadas, promovendo o acesso aos direitos territoriais, sociais, econômicos, culturais, políticos, ambientais e ecológicos de seus moradores e agricultores quilombolas, em todas as instancias públicas e privadas,"

Valores
* Exercício da Autogestão social e territorial;
* Gestão da Posse Coletiva das terras tradicionalmente ocupadas;
* Priorização para as práticas do Trabalho Associado;

Visão de Futuro
"Um território-referencia em Gestão Social, do ponto de vista da Sustentabilidade Social, Política, Econômica, Cultural, Ecológica e Ambiental para os demais territórios quilombolas da região e do País".

Barra de controle: Add Edit Delete << < Reg.: 1/1 > >>

Através das entradas de dados constantes desta Seção, é possível a inserção/edição/exclusão/atualização das informações utilizando os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);

Instruções de Preenchimento para Construção das Premissas/Grandes Escolhas

A **Tabela 55** fornece orientações para preenchimento da Seção Construindo Premissas/Grandes Escolhas.

Tabela 55 - Seção Construindo Premissas/Grandes Escolhas: Instrução para preenchimento

Variáveis	Descrição
Data Inicial	Data de início de vigência do Planejamento;
Data Limite	Data final do período de vigência do planejamento;
Missão	Eixo norteador do Planejamento;
Valores	A serem trabalhados, os mais importantes para o cumprimento da Missão;
Visão de Futuro	A ser trabalhada para se alcançar até o final da vigência do Planejamento.

Figura 149- Análise Swot: Seção Lista de Objetivos Cadastrados

LISTA DE OBJETIVOS CADASTRADOS	
Sociedade Local, Regional e Nacional	
ESTRATÉGICO	
MULTIDIMENSIONAL	
- Restauração dos equipamentos públicos locais; (2)	
- Disseminar a Prática da Gestão Estratégica (3)	
- Estruturar a relação entre associação e comunidades para atender às (4)	
- Estimular o surgimento de um ambiente rural produtivo e diversificado (5)	
- Planejamento Estratégico - Realização de diagnósticos (17)	
Cliente e Associado	
ESTRATÉGICO	
ECONOMICA E FINANCEIRA	
- Conhecer as demandas do mercado/clientes; (7)	
- Acompanhar os níveis de satisfação dos clientes (8)	
Associado	
TÁTICO	
POLITICA E SOCIAL	
- Acessar políticas sociais - Educação (10)	
- Promover ações monitoradas, visando melhorar a qualidade de vida do (11)	

A **Figura 149** refere-se à Lista dos objetivos cadastrados (**Figura 150**), apresentando detalhadamente as categorias a que se vinculam tais objetivos.

Figura 150 - Alinhamento Estratégico: Seção Cadastramentos de Objetivos

CADASTRAMENTO DE OBJETIVOS	
Perspectiva	Ênfase Dimensional
1.Sociedade Local, Regional e Nacional	MULTIDIMENSIONAL
Instância	Objetivos Estrategicos - Descrição
1-ESTRATÉGICO	- Planejamento Estratégico - Realização de diagnósticos
Add Edit Delete << < Reg.: 15/17 > >>	

Através das entradas de dados constantes desta Seção, é possível a inserção/edição/exclusão/atualização das informações utilizando os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);

Instruções de Preenchimento para Seção Cadastramentos de Objetivos

A Tabela 56 fornece orientações para inserção de enunciados que se traduzam em Objetivos Estratégicos, decorrentes das análises dos elementos que emergem dos alinhamentos dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, fornecidos pelo SIGQ, conforme Figura 151 à frente. Essa inserção é feita de forma categorizada, em harmonia com

esquema representado pelo Mapa estratégico, construído à luz do Método Balanced Scorecard (KAPLAN & NORTON, 1996).

Tabela 56 - Seção Cadastramento de Objetivos Estratégicos: Instrução para preenchimento

Variáveis	Descrição
Perspectiva	Selecionar a partir da lista;
Ênfase Dimensional	Idem
Instância	Idem
Objetivos Estratégicos - Descrição	Enunciado que represente o objetivo que necessita ser atingido, que deve referir-se à utilização dos pontos fortes no sentido de captura de oportunidade ou eliminação/neutralização de ameaças ou fraquezas. Para tanto, como forma de contribuir para a tarefa, o SIGQ fornece dados percentuais e quantitativos conforme Figura 151, relativos às análises efetuadas através da Matriz SWOT já apresentados anteriormente.

Assim, para auxiliar a definição do enunciado antes referido, o SIGQ fornece uma lista de percentuais e quantitativos (**Figura 151**) relativos à análise SWOT realizada (**Figura 146**).

Figura 151- Alinhamento Estratégico: Visualização da análise Swot

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: VISUALIZAÇÃO				
CAPACIDADE OFENSIVA: EM QUE NÍVEL (0-NENHUM; 1-MODERADO; 2-FORTE) AS FORÇAS CAPTURAM AS OPORTUNIDADES				
COD	DESCRIÇÃO 02	DIM	ÊNFASE	NÍVEL ESTR.
FO001	Ingresso de estudantes quimbolas nas universidades	SOC	Vulnerabilidades	2-TÁTICO
FO002	Disponibilidade de energia elétrica na comunidade	ECON	Vulnerabilidades	1-ESTRATÉGICO
FO004	Trabalho Familiar	ECON	Vulnerabilidades	1-ESTRATÉGICO
FO005	Cultura Solidária e organização coletiva	ECON	Vulnerabilidades	1-ESTRATÉGICO
FO006	Potencial Natural disponível (paisagens, dimensões territoriais,	ECON	Vulnerabilidades	1-ESTRATÉGICO
FO009	Produção agrícola diversificada (Quintais Florestais)	AMB	Terra, Trabalho e P	3-OPERACIONAL
FO010	Composição e presença na Gestão da Associação de lideranças de to	POL	Vulnerabilidades	2-TÁTICO
NÍVEL CAPTURA/% (ALINH.HORIZ.)				
(4,00 de um Tot. de 14->28,57%)				
(2,00 de um Tot. de 14->14,29%)				
(4,00 de um Tot. de 14->28,57%)				
(2,00 de um Tot. de 14->14,29%)				
(4,00 de um Tot. de 14->28,57%)				
(2,00 de um Tot. de 14->14,29%)				
(4,00 de um Tot. de 14->28,57%)				
(2,00 de um Tot. de 14->14,29%)				
LISTA DE OPORTUNIDADES				
OP 001	Incubação Universitária (POL:30)	DETALHE INDICADORES (ALINH.VERT.)		
OP 002	Apoio do NUPINQ para inserção de políticas públicas (POL:33)	(FO001-2); (FO002-2); (FO004-0); (FO005-2); (FO006-0); (FO009-2); (FO010-0);		
OP 003	Apoio do ITERPA na titulação do território (POL:15)	(FO001-0); (FO002-0); (FO004-0); (FO005-0); (FO006-0); (FO009-0); (FO010-0);		
OP 004	Apoio da Procuradoria da PMC para segurança pública (POL:52)	(FO001-2); (FO002-2); (FO004-2); (FO005-2); (FO006-2); (FO009-2); (FO010-2);		
OP 005	Apoio do IFPA para construção de Escola Polo Ensino Profi (POL:31)	(FO001-0); (FO002-0); (FO004-0); (FO005-0); (FO006-0); (FO009-0); (FO010-0);		
OP 006	Possibilidade de implantação de educação com base da cult (POL:34)	(FO001-0); (FO002-0); (FO004-0); (FO005-0); (FO006-0); (FO009-0); (FO010-0);		

Na sequência, realiza-se a seleção de pontos estratégicos por natureza contextual causal (por exemplo, educação x políticas públicas x forças x fraquezas), agrupadas em torno de um título da análise que já se traduz em um ensaio para a definição do enunciado estratégico, através das entradas de dados constantes da Seção SELEÇÃO DO OBJETIVO E SUAS RESPECTIVAS VINCULAÇÕES ESTRATÉGICA, à **Figura 152**.

Figura 152- Análise Swot: Seleção dos Objetivos e suas respectivas vinculações estratégicas

SELEÇÃO DO OBJETIVOS E SUAS RESPECTIVAS VINCULAÇÕES ESTRATÉGICAS

Título da análise: DISSEMINAR A PRÁTICA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO NO TERRITÓRIO

Reg: 1/1

ADD Edit Delete << < > >>

COD	DESCRIÇÃO 02	DIM	ÊNFASE	NIVEL ESTR.	NIVEL CAPTURA/% (ALINH.HORIZ.)
FO005	Cultura Solidária e organização coletiva	ECON	Vulnerabilidades	1-ESTRATÉGICO	(4,00 de um Tot. de 14-->28,57%)
OP 006	Possibilidade de implantação de educação com base da cult	(POL:34)		(FO001-0); (FO002-0); (FO004-0); (FO005-0); (FO006-0); (FO009-0); (FO010-0);	
OP 008	Disponibilidade de 27 políticas públicas sociais e produt	(POL:50)		(FO001-0); (FO002-0); (FO004-0); (FO005-0); (FO006-0); (FO009-0); (FO010-0);	
FO006	Potencial Natural disponível (paisagens, dimensões territoriais,	ECON	Vulnerabilidades	1-ESTRATÉGICO	(2,00 de um Tot. de 14-->14,29%)
OP 005	Apoio do IFPA para construção de Escola Polo Ensino Profi	(POL:31)		(FO001-0); (FO002-0); (FO004-0); (FO005-0); (FO006-0); (FO009-0); (FO010-0);	

Horizontal << Seleção Vertical << Seleção

- Planejamento Estratégico - Realização de diagnósticos <<< Sel. Obj. Estratégico

LEGENDA:

Através das entradas de dados constantes desta Seção, é possível a inserção/edição/exclusão/atualização das informações utilizando os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);

Instruções de Preenchimento para Seção Seleção dos Objetivos e suas respectivas vinculações estratégicas.

A Tabela 57 fornece orientações para preenchimento da Seção Seleção dos Objetivos e suas respectivas vinculações estratégicas.

Tabela 57 - Seção Seleção dos Objetivos e suas respectivas vinculações estratégicas: Instrução para preenchimento

Variáveis	Descrição
Título da análise	Título representativo da seleção dos pontos que se articulam entre si em função de suas ligações causais, conforme o analista assim depreenderá. A visualização dos pontos e o resultado da análise SWOT subsidiam a formulação desse título.
Horizontal	Espaço para a captura de linha relativa à análise horizontal, cuja inserção na caixa de texto sob referencia se dá de forma automática, ao se clicar na Lista (Figura 151) referida anteriormente; a seleção se dá através um clique na aludida lista;
Vertical	Idem para a inserção de linha referente a análise vertical
Seleção dos Objetivos Estratégicos	Seleção do objetivo estratégico, cadastrado, após o cadastramento do enunciado.

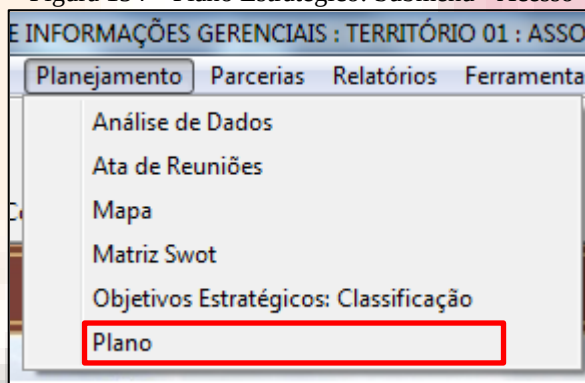
Após cada seleção e vinculação de pontos estratégicos à formulação de enunciado relativo ao objetivo estratégico pertinente, é necessária a realização de análise conclusiva (**Figura 153** à seguir) sobre as associações entre esses elementos, a qual norteará, juntamente com a Missão, Visão, Valores a elaboração do Plano Estratégico conforme a seguir (**Figura 155**), referente à mudança que se quer realizar.

Figura 153- Avaliação Swot - Seção Análise do alinhamento dos pontos estratégicos

6.3.6 Plano Estratégico

Este acesso está disponibilizado no Menu **Planejamento**, Submenu **Plano Estratégico**, conforme **Figura 154**.

Figura 154 – Plano Estratégico: Submenu - Acesso



Ao clicar nesse Submenu o sistema irá carregar o formulário Plano Estratégico (**Figura 155**) que possibilita a inserção/edição/exclusão/atualização das informações utilizando os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);
- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);

A **Figura 155**, apresentam-se as constituintes do referido formulário.

Figura 155- Plano Estratégico: Registros

SIGQ - SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS : TERRITÓRIO 01 : ASSOCIAÇÃO 01 : PESQUISA : O PLANEJAMENTO ... (MODULO EXECUÇÃO) - [Plano Estratégico - Detalhamento]

Cadastros Pesquisa Planejamento Parcerias Relatórios Ferramentas de Sistema

Territórios Comunidades Associação Associados Atas de Reuniões Pesquisa Análises de Dados Planos Mapa Banco de PP BackUp BDados Ler Doc

PLANO ESTRATÉGICO - DETALHAMENTO

COD	OBJETIVO (PROPOSTA DE MUDANÇA DE SITUAÇÃO)
17	Planejamento Estratégico - Realização de diagnósticos

Reg.: 15/17

ESTRATÉGIA (AÇÃO OU VEÍCULO DE INDUÇÃO DA MUDANÇA)

CE	Descrição da Estratégia
2	Elaboração de Planejamento Estratégico Participativo

Reg.: 1/1

METAS (PRODUTOS OU RESULTADO FINAIS)

CM	Descr. Meta	Local	Prazo Desenv.	Prazo Implant.	Prazo Monitor.	CE
001	Construção e uso das Ferramentas de Gestão de forma participativa.	Comunidades	180 dias	90 dias	90 dias	2
002	Capacitação dos Usuários	Associação	30 dias	30 dias	30 dias	2
003	Socialização de conhecimentos e dos resultados alcançados pelo plano	Associação	30 dias	30 dias	30 dias	2

Reg.: 1/3

TÁTICAS (MÉTODOLOGIA OU PASSO-A-PASSO: DETALHAMENTO ATRAVÉS DE PROJETO EXECUTIVO)

CM	Descr. Tática	Indic. Controle	Indic. Avaliação	CM
001	- Levantar o perfil socioeconômico da comunidade- Realizar Diagnóstico	- Método Participativo: despertando	Cumprimento do Prazo;	1

Reg.: 1/1

INSUMOS (QUANTUM NECESSÁRIO INVESTIR)

Item	Descrição Insumo	Qtdd	R\$-Unitário	R\$-Total	CM
002	Computador	1	1500	1500	2
006	Estadia/Alimentação	75	30	2700	2
008	Flipchart	1	200	200	2
003	Impressos do Manual	450	0,15	67,5	2

Reg.: 1/8

OBJETIVO - PROPOSTA DE MUDANÇA DE DADA SITUAÇÃO

CO	OBJETIVO - PROPOSTA DE MUDANÇA DE DADA SITUAÇÃO
17	Planejamento Estratégico - Realização de diagnósticos

Reg.: 15/17

ESTRATÉGIAS (AÇÃO OU VEÍCULO DE INDUÇÃO DA MUDANÇA)

CE	Descrição da Estratégia
2	Elaboração de Planejamento Estratégico Participativo

Reg.: 1/1

METAS (PRODUTOS OU RESULTADOS FINAIS ESPERADOS)

CM	Descr. Meta	LOCAL	PRAZO DESENV.	PRAZO IMPLANT.	PRAZO MONITOR.
001	Construção e uso das Ferramentas de Gestão de forma participativa.	Comunidades	180 dias	90 dias	90 dias

Reg.: 1/3

TÁTICAS (METODOLOGIA OU PASSO-A-PASSO: DETALHAMENTO ATRAVÉS DE PROJETOS EXECUTIVOS)

CT	DESCRIÇÃO	INDIC. CONTROLE	INDIC. AVALIAÇÃO
001	- Levantar o perfil socioeconômico da	- Método Participativo: despertando interesse,	Cumprimento do Prazo;

Reg.: 1/1

INSUMOS (QUANTUM NECESSÁRIO INVESTIR)

ITEM	DESCRIÇÃO	QTDD	\$ UNIT.	\$ TOTAL
002	Computador	1,00	1.500,00	1.500,00

Reg.: 1/8

O formulário é constituído pela seção **PLANO ESTRATÉGICO – DETALHAMENTO**, para visualização dos dados que são inseridos conforme Tabela 58 adiante.

Instruções de Preenchimento do Plano

A Tabela 58, sugere a forma de preenchimento de cada informação necessária para o cadastro da pesquisa no SIGQ.

Tabela 58 – Plano Estratégico: Instrução de Preenchimento

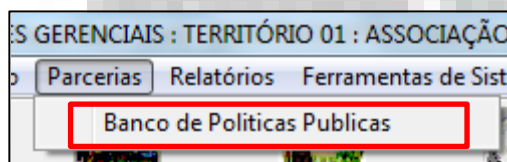
Variáveis	Descrição
Objetivo – Proposta de Mudança	Enunciado relativo ao objetivo estratégico a ser trabalhado no Plano
Estratégias (ação ou veículo de Mudança)	Conjunto de ações que serão empreendidas para cada objetivo estratégico selecionado;
Metas (produtos ou resultados)	Conjunto de Metas para cada estratégia prevista
Local	Local de execução da estratégia; vinculado a uma meta respectiva;
Prazo para desenvolvimento;	Definição do prazo; idem;
Prazo para implantação	Idem; idem
Prazo de monitoramento	Idem; idem
Táticas/Descrição	Descrição do passo-a-passo: possui vinculação com cada meta estabelecida;
Táticas/Indicadores de controle	Indicadores de monitoramento relativos a Táticas; relacionados à(s) meta(s) respectiva(s), devendo ser incorporados aos projetos estratégicos, conforme a complexidade e necessidade de detalhamento da execução da ação/metad respectivas;
Táticas/Indicadores de avaliação	Indicadores de avaliação de impacto; idem.
Insumos (Quantum Necessário)	Estimativa inicial de valores/quantidades de insumos para execução das ações.

6.4 PARCERIAS

6.4.1 Banco de Políticas Públicas;

Este acesso está disponibilizado no Menu **Parcerias**, Submenu **Banco de Políticas Públicas**, conforme **Figura 156**.

Figura 156- Banco de Políticas Públicas: Submenu - Acesso



Ao clicar nesse Submenu o sistema irá carregar o formulário Banco de Políticas Públicas (**Figura 158**) que possibilita a inserção/edição/exclusão/atualização das informações utilizando os seguintes comandos:

- ✓ Adicionar (Add) (Página 276);
- ✓ Cancelar Cadastro em Andamento (cancelar) (Página 277);

- ✓ Salvar (Upd) (Página 277);
- ✓ Editar registros (Edit) (Página 278);
- ✓ Apagar Cadastro Efetuado/ Salvo (Delete) (Página 278);

Na **Figura 157**, apresentam-se as constituintes do referido formulário. Este possui três Guias/Abas: Características, Controle de Acesso e Histórico de Editais Publicados.

Figura 157- Banco de Políticas Públicas: Características

LEGENDA:

- Guia/Aba Cadastro de Políticas Públicas;
- Guia/Aba Controle de Acesso;
- Guia/Aba Histórico de Editais Publicados.

A **Figura 158**, apresenta as partes constituintes da Guia Cadastro de Políticas Públicas.

Figura 158- Banco de Políticas Públicas – Guia Cadastro de Políticas

Instruções de Preenchimento do Formulário Banco de Políticas Públicas – Guia Características

A Tabela 59, sugere a forma de preenchimento de cada informação necessária para o cadastro da pesquisa no SIGQ.

Tabela 59 - Variáveis e forma de preenchimento das informações do Formulário Banco de Políticas Públicas: Guia Características – Instrução de preenchimento

Variáveis	Descrição
Instituição	Nome completo da instituição responsável pela gestão da política pública
Contato, endereço	Contato (telefone, fax, e-mail e etc.) dos responsáveis ou instituição
Descrição	Descrição dos objetivos da política
Legislação/ Normas já publicadas	Referente a política a ser cadastrada

A **Figura 159**, apresenta as partes constituintes da Guia Controle de Acesso cujo objetivo consiste no registro dos contatos estabelecidos com os gestores das políticas públicas, solicitações de informações, providências e demais informações que se oferecer no processo de busca de acesso da política pública. Desta forma, tem-se registrado em banco de dados o histórico das providências colocadas em movimentos por parte da gestão da associação quilombola.

Figura 159 - Banco de Políticas Públicas – Guia Controle de Acesso

A imagem mostra a interface do sistema "Banco de Políticas Públicas" com o guia "Controle de acesso" selecionado. No menu lateral, há uma lista de políticas públicas, incluindo "Assistência Técnica e Inclusão Rural Quilombola | ATER". O painel principal exibe o título "Assistência Técnica e Inclusão Rural Quilombola | ATER" e uma seção para "Anotações gerais (contatos, retornos, solicitações, andamento de providências, etc.)". Na base da interface, há uma barra de ferramentas com botões como "Add", "Edit", "Delete" e uma indicação de "Reg.: 1/28".

Instruções de Preenchimento do Formulário Banco de Políticas Públicas – Guia Controle de Acesso

A **Tabela 60**, sugere a forma de preenchimento de cada informação necessária para o cadastro da pesquisa no SIGQ.

Tabela 60 - Variáveis e forma de preenchimento das informações do Formulário Banco de Políticas Públicas:
Guia Controle de Acesso – Instrução de preenchimento

Variáveis	Descrição
Anotações Gerais	Anotações de contatos, retornos de informações, solicitações e dentre outras informações sobre acesso à política pública em questão (Figura 158; Legenda nº179).

A **Figura 160**, apresenta registros de normas /legislação aplicáveis no que concerne ao acesso e condução de processos e projetos da política pública sob referência.

Figura 160- Formulário Banco de Políticas Públicas – Guia Histórico de Editais Publicados

Instruções de Preenchimento do Formulário Banco de Políticas Públicas – Guia Histórico de Editais Publicados

A **Tabela 61**, sugere a forma de preenchimento de cada informação necessária para o cadastro da pesquisa no SIGQ.

Tabela 61 - Banco de Políticas Públicas: Anotações: Instrução de preenchimento

Variáveis	Descrição
Datas, exigências, alterações	Anotações de legislações e normas referentes a política pública em questão (Figura 158; Legenda nº179).

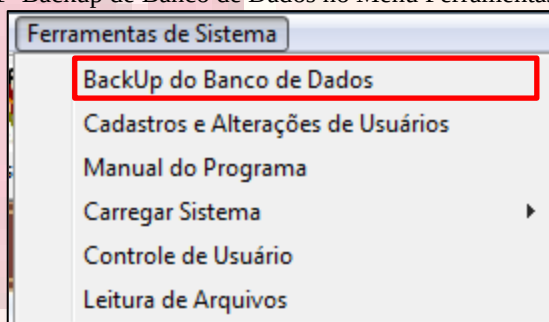
6.5 FERRAMENTAS DE SISTEMA

6.5.1 Backup de Banco de Dados

Possibilita a prevenção da perda de arquivos ou informações de forma acidental, seja por uma eventual falha de hardware ou humana. Ele garante a integridade dos dados, das configurações dos bancos de dados, de arquivos de usuários e entre outros.

Este acesso está disponibilizado no Menu **Ferramentas de Sistema**, Submenu **Backup de Banco de Dados**, conforme (Figura 161).

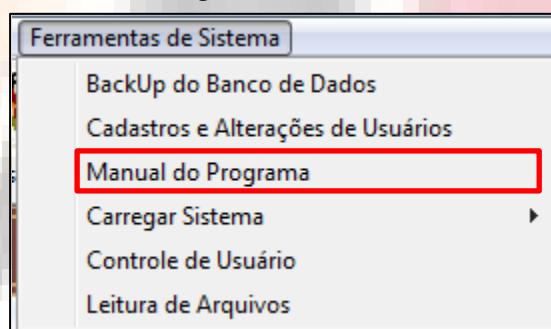
Figura 161- Backup de Banco de Dados no Menu Ferramentas de Sistema



6.5.2 Manual do Programa

Este manual pode ser acessado pelo SIGQ por meio do Menu **Ferramentas de Sistema**, Submenu **Manual do Programa**, conforme **Figura 162**.

Figura 162- Manual do Programa no Menu Ferramentas de Sistema



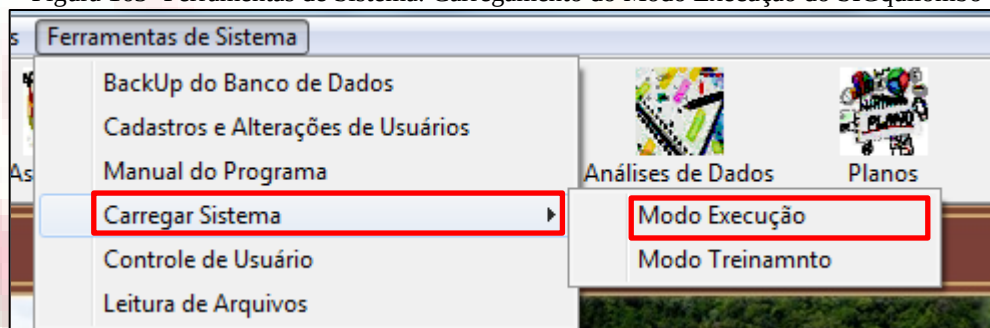
6.5.3 Carregar Sistema

6.5.3.1 Execução

Neste subsistema, os dados gerados no dia-a-dia do empreendimento são adicionado, editado e salvo, gerando um grande banco de dados, diferente do próximo sub-menu treinamento que serve **SOMENTE para inserção de dados fictícios e/ou reais com propósito de treinar o usuário**, as informações não são contabilizadas no banco de dados principal e/ou oficial.

Este acesso está disponibilizado do Menu **Ferramentas de Sistema**, Submenu **Carregar o Sistema; Modo Execução**, conforme **Figura 163**.

Figura 163- Ferramentas de Sistema: Carregamento do Modo Execução do SIGquilombo

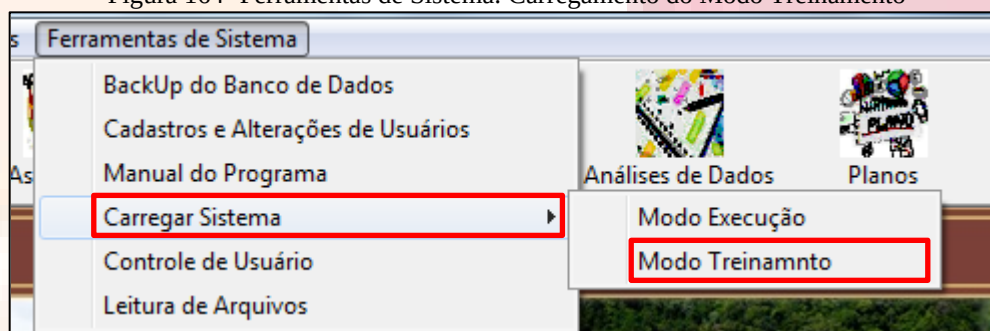


6.5.3.2 Treinamento

Conforme dito no submenu anterior, **este modo deve preferencialmente ser utilizado SOMENTE quando for para treinar os mais diversos tipos de usuários já cadastrados no sistema.**

Este acesso está disponibilizado no Menu **Ferramenta de Sistema**, Submenu Carregar Sistema, conforme **Figura 164**.

Figura 164- Ferramentas de Sistema: Carregamento do Modo Treinamento

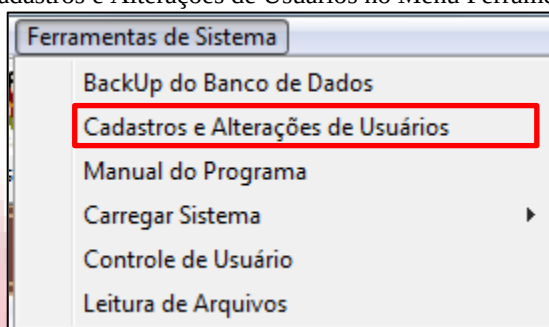


6.5.4 Controle de Usuário

Seu uso possibilita o gerenciamento de acesso de pessoas credenciadas a realizar inserções, atualizações e exclusões de registros no sistema.

Este acesso está disponibilizado no Menu **Ferramentas de Sistema**, Submenu **Cadastro e Alterações de Usuários**, conforme **Figura 165**.

Figura 165- Cadastros e Alterações de Usuários no Menu Ferramentas de Sistema



Este acesso está disponibilizado no Menu **Ferramentas de Sistema**, Submenu Cadastro e Alterações de usuários, conforme **Figura 166**.

As partes constituintes do formulário **Administração de Acesso** dispostas na **Figura 166**.

Figura 166- Formulário Administração de Acesso

 A imagem mostra uma janela de formulário intitulada 'Administração de Acesso'. No topo, há uma lista de usuários: 'admin', 'Creator', 'Engine', 'EU', 'Juliana' e 'MASTER'. Abaixo, há campos de entrada para: 'Nome:', 'Usuário:', 'E-Mail', 'Senha Anterior:', 'Senha:', 'Confirma Senha:' e 'Tipos de Acesso' (com uma seta para baixo). Na base da janela, há uma barra de botões com '<<', '<', '>', '>>', 'Add', 'Edit', 'Delete' e 'Sair'.

Instruções para Preenchimento do formulário Administração de Acesso

A **Tabela 62**, sugere a forma de preenchimento de informações do formulário referido.

Atenção: Este Menu somente estará disponível para o administrador do sistema, que poderá definir uma senha provisória para que o usuário altere imediatamente.

Nesses casos, já no primeiro acesso o usuário será notificado a alterar imediatamente a senha provisória para uma definitiva, só de seu conhecimento.

Tabela 62- Cadastros e Alterações de Usuários: Instrução de preenchimento

Variáveis	Instruções de Preenchimento
Nome	Digitar o nome completo do usuário
Usuário	Código de Loguin escolhido pelo usuário. Ex: CastroSilva01
E-mail	Email ativo do usuário para recuperação de senha, caso necessário
Senha Anterior	Em caso de alteração de senha pré-existente
Senha	Senha atual
Confirmar Senha	Conformação de senha digitada no campo anterior
Tipo de Acesso	Atribuído pelo administrador do sistema a partir da seleção dos níveis de acesso constantes na lista. Ex.: Somente Ler; Adicionar dados; Adicionar e Alterar dados; Adicionar, Alterar e Excluir dados, Somente excluir dados

6.5.5 Leitura de Arquivos

O SIGQ dispõe de ferramenta de leitura de documentos à qual pode ser acessado através da barra de atalhos a partir do botão de acesso rápido (**Ler Doc**) (**Figura 167**).

Tal ferramenta possibilita consulta de documentos (correspondências; atas digitalizadas) bem como imagens (documentos digitalizados como recibos). Facilita acesso a documentos importantes quando necessário à tomada de decisões no decorrer da operacionalização ao SIGQ.

Figura 167- Ferramenta leitura de documento

Figura 167- Ferramenta leitura de documento

A interface da ferramenta de leitura de documento apresenta uma barra de menu superior com as seguintes opções: Cadastros, Pesquisa, Planejamento, Parcerias, Relatórios, Ferramentas de Sistema. Abaixo da barra de menu, há uma barra de ferramentas com ícones para Territórios, Comunidades, Associação, Associados, Atas de Reuniões, Pesquisa, Análises de Dados, Planos, Mapa, Banco de PP, BackUp BDados e Ler Doc (destacado por um retângulo vermelho).

A barra de ferramentas inferior contém ícones para salvar, imprimir, anexar, e-mail, navegação (setas), zoom (61,7%), e ícones para assinar e comentar.

O conteúdo principal da janela exibe um relatório intitulado "Relatório Comparação de Dados Iniciais e Atuais das Propriedades". O relatório é uma tabela com 18 colunas e 30 linhas de dados. As colunas são: NrQ, Dist.Trab. Res., Dist.Trab. Atual, Igarape ou Nascente?, Igarape Atual ou, Ano Início Trabalho, Ano Atual Início, Área Total (Inicial/ha), Área Atual Total, Floresta. Prim. (ha), Floresta. Atual Prim., Flor. Plant. Manjed. (ha), Flor. Atual Plant., Plant.(ha) Permanente, Plant.(ha) Atual, PlantioTemp (ha), PlantioAtual (Temporário), e Comunid.

Abaixo da tabela, há uma barra de status com o texto "sexta-feira, 14 de dezembro de 2018" e "Página 1 de 2".

À direita da janela, há uma barra de navegação com uma lista de arquivos e pastas. A pasta "Relatórios" está selecionada. A lista de arquivos inclui:

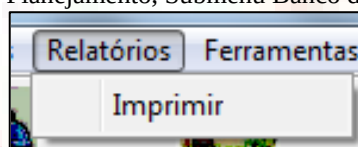
- 4-2-4-1_Evolução_dos_Rec_Vegetais.pdf
- 4-2-4-1_Evolução_dos_Rec_Vegetais_Comunidade
- 4-2-4-1-1_CulturPerm_Temp_Extrativas_Ter.pdf
- 4-2-4-2_Intenção_Futura_Geral.pdf
- 4-2-4-2_Intenção_Futura_PorProdItem.pdf
- 4-2-4-3-Acidentes_de_Trabalho_Comunidades.pdf
- 4-2-4-3-Madeiras_por_imoveis.pdf
- 4-2-4-3-Madeiras_por_imoveis_e_Comunidades.pdf
- 4-2-4-4-Produção_Custo_Comercialização.pdf
- 4-2-4-7-ComposiçãoRendaFamiliar.pdf
- 4-2-4-7-Despesa_Familiar.pdf
- 4-2-4-8-Bens_de_conforto.pdf
- ControleDeEntrevistasGerais.pdf
- Estudos_Categorizações_Territorio.pdf

Na barra de status inferior, há uma barra de endereço com o caminho "D:\PROGRAMAÇÃO\PESQUISA CIENTIFICA\SISCORECARD final\Relatórios\4-2-4-1_Evolução_dos_Rec_Vegetais.pdf" e uma barra de navegação com o botão "<= Ver" e a data "terça-feira, 1 de janeiro de 2019".

6.6 RELATÓRIOS

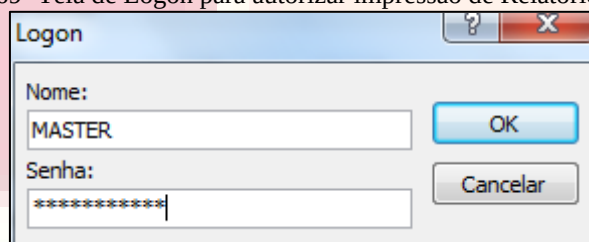
Este acesso está disponibilizado no Menu **Relatório**, Submenu Imprimir, conforme **Figura 168**.

Figura 168- Menu Planejamento, Submenu Banco de Políticas Públicas



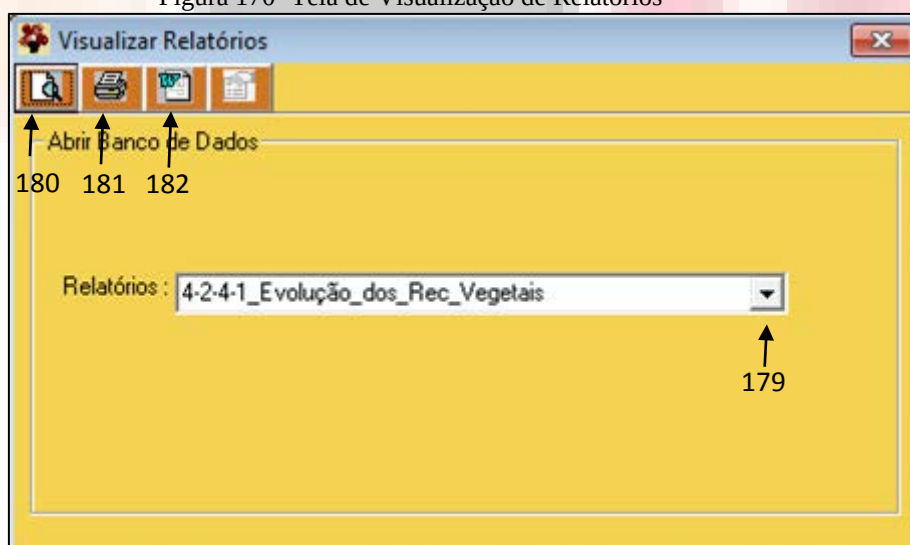
Ao clicar no Submenu **Imprimir** o sistema irá carregar Tela de Logon (**Figura 169**), tela de autorização do usuário cadastrados (**Figura 165**) no SIGQ, para gerar Relatórios.

Figura 169- Tela de Logon para autorizar impressão de Relatórios



Após autorização de acesso (**Figura 169**), será carregado a Tela de Visualização de Relatórios, no qual disponibiliza abertura do Banco de Dados a partir de Lista de Seleção. Nele ainda é disponível três formas de impressão de relatórios selecionados, conforme **Figura 170**.

Figura 170- Tela de Visualização de Relatórios



LEGENDA:

- 179 – Lista de Relatórios disponibilizados para impressão;
- 180 – Visualização do relatório;
- 181 – Segunda Opção envio para impressão/criação de PDF;
- 182 – Terceira Opção exportar para o Word.

Ao selecionar o relatório para impressão, irá aparecer novamente Tela de Logon, tela de autorização do usuário cadastrados (**Figura 165**) no SIGQ, para gerar Relatórios, conforme **Figura 171**.

Figura 171- Nova Tela de Logon para autorizar impressão de Relatórios

Após autorização de acesso, **será carregada a opção selecionada**. A **Figura 172**, apresenta um exemplo de geração de relatório para impressão (**Figura 170, Legenda nº 180**).

Figura 172- Primeira Opção de Impressão de Relatório gerado pelo SIGQ

Imprimir Tamanho da Página Layout da Página Zoom

RelPropriedadeInicial

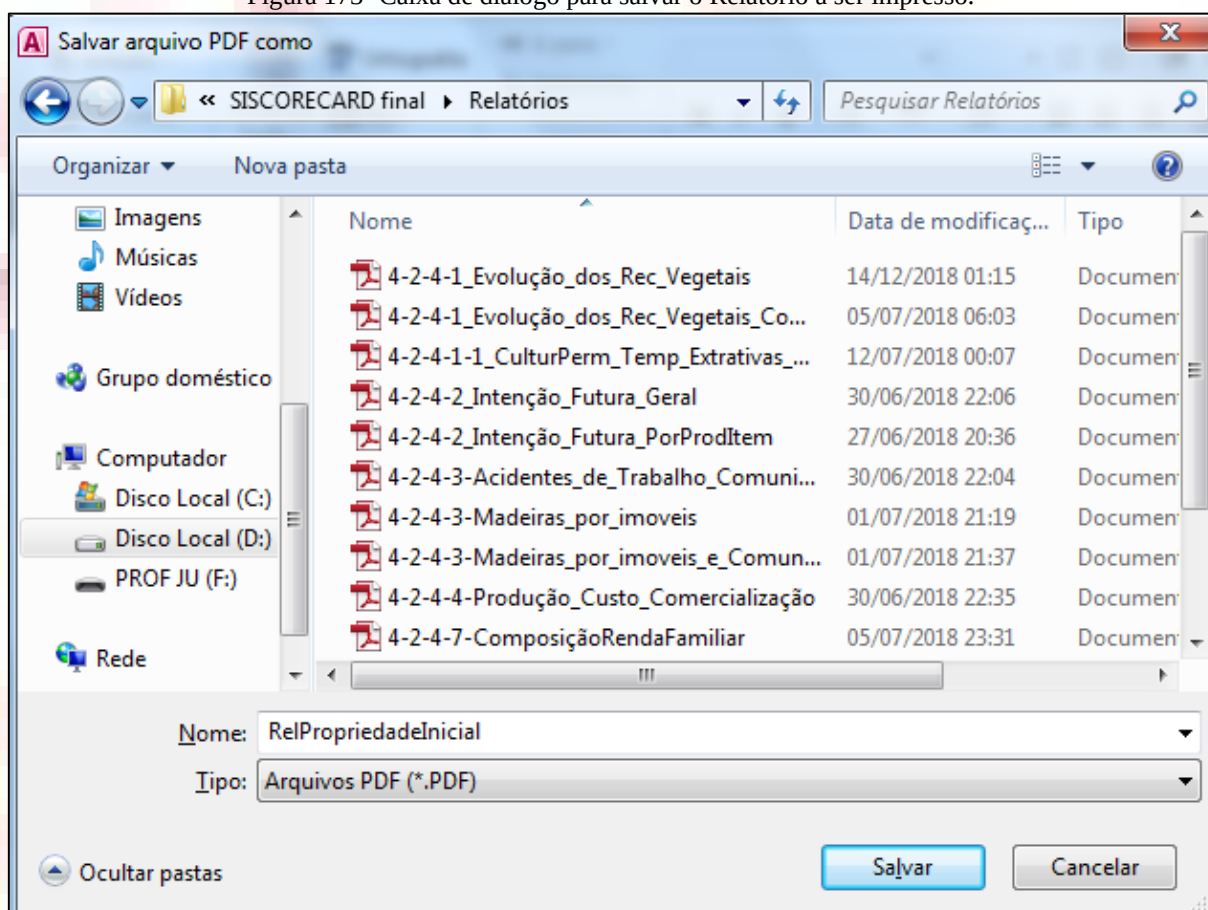
Relatório Comparação de Dados Iniciais e Atuais das Propriedades																	
ID	Endereço	Endereço	Endereço	Endereço	Endereço	Endereço	Endereço	Endereço	Endereço	Endereço	Endereço	Endereço	Endereço	Endereço	Endereço	Endereço	Endereço
015	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
011	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
008	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
004	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
006	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
025	0.1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
018	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
002	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
007	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
010	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
002	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
008	4	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000
005	0.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
003	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
006	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
007	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
008	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
023	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
009	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
021	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
020	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
009	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
008	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
015	5000	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
004	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
014	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
012	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000

quarta-feira, 9 de janeiro de 2019 Página 1 de 2

Página: 14 1 Sem Filtro Pronto

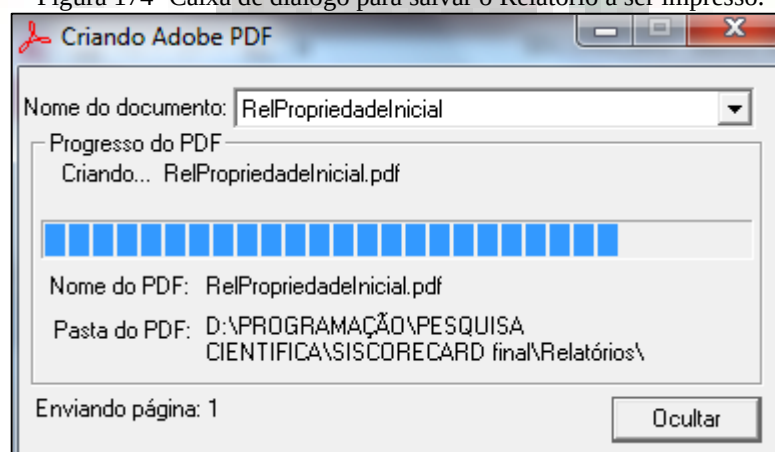
Já a **Figura 175**, após o envio para impressão, opção em PDF (**Figura 169**), aparecerá a caixa de diálogo para salvar o Relatório a ser impresso (**Figura 173**).

Figura 173- Caixa de diálogo para salvar o Relatório a ser impresso.



Após confirmação de salvamento, o sistema irá processar a criação do arquivo ou relatório na extensão .pdf, conforme **Figura 174**.

Figura 174- Caixa de diálogo para salvar o Relatório a ser impresso.



A partir da finalização do processo, será disponibilizada a impressão (**Figura 170**).



Figura 175- Segunda Opção de Impressão de Relatório gerado pelo SIGQ

Relatório Comparação de Dados Iniciais e Atuais das Propriedades																	
NrQ	Dist.Trab. Res.	Dist.Trab. Atual Res.	Igarape ou Nascente?	Igarape Atual ou	Ano Início Trabalho	Ano Atual Início	Area Total Imovel (ha)	Area Atual Total	Floresta Prim. (ha)	Floresta Atual Prim.	Flor. Plant. Manel (ha)	Flor. Atual Plant.	Plant.(ha) Permanent	Plant.(ha) Atual	Plantio Temporário (ha)	Plantio Atual Temporário	Comunidade
015	0	0	SIM	SIM	1933	2018	8	8	0	0	8	8	8	8	0	0	COMUN
013	0	0	NÃO	NÃO	1936	2018	8	7,5	0	0	0	0	0	0	0	0	COMUN
011	0	0	SIM	SIM	1936	2018	10	10	0	0	10	0	2	2,5	0	0,5	COMUN
005	0	0	NÃO	SIM	1943	2018	10	2,4		0		0		0,48		0	COMUN
004	0	0	SIM	SIM	1944	2018	11	10,8	2	1,08	2	2,16	0	0	7	7,2	COMUN
008	0	0	NÃO	NÃO	1958	2018	14	14,4	0	0	96	144	48	48	12	12	COMUN
025	0,1	,10	NÃO	NÃO	1960	2018	5	5	0	0	0	0	0,5	0,5	0,1	0,1	COMUN
018	3	3	SIM	SIM	1960	2018	75	75	0	0	3	3	2	1,5	3	3	COMUN
002	1	1	SIM	SIM	1960	2018	0	20	0	4	0	0	0	0,4	0	1	COMUN
007	4	4	NÃO	NÃO	1961	2018	20	19,6	19	0	0	0	1	0	0	0	COMUN
010	6	6	SIM	SIM	1963	2018	25	25	0	0	0	0	0	2,5	0	1	COMUN
002	1	1	SIM	SIM	1968	2018	44	43,8	7	7,3	2	2	6	6	2	2	COMUN
008	4	4000	NÃO	NÃO	1970	2018	20	20	0	0	0	0	0,2	0,2	3	3	COMUN
005	0,12	0	SIM	SIM	1970	2018	13	13	10	10	1	1	0	2	0	0	COMUN
003	0,5	0	SIM	SIM	1970	2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	COMUN
006	0	0	NÃO	NÃO	1970	2018	24	24	5	0	0	0	0	0	14	16	COMUN
007	2	2	SIM	SIM	1970	2018	8	7,5	0	0,3	0	0,3	2	0,3	0	0,3	COMUN
005	5	5	NÃO	NÃO	1973	2018	80	80	16	8	16	16	0	0	48	56	COMUN
023	0,05	0,5	NÃO	NÃO	1975	2018	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	COMUN
009	1000	1000	NÃO	NÃO	1977	2018	15	15	0	0	0	0	0,1	0,1	1	1	COMUN
021	0	0	NÃO	NÃO	1978	2018	12	12	0	0	0	12	0	1,2	0	0,6	COMUN
020	1	1	NÃO	NÃO	1978	2018	5	5	0	0	0	0,5	0	2,5	0	2,5	COMUN
009	2	2	SIM	SIM	1978	2018	5	5	0	2,5	0	0	0	2,5	0	1	COMUN
006	0	0	SIM	NÃO	1979	2018	20	0	10	0	6	0	4	0	0	0	COMUN
013	5000	5	NÃO	NÃO	1980	2018	1,6	1,6	0	0	0	0	0,6	0,6	1	1	COMUN
004	0	0	SIM	SIM	1980	2018	31	31,2		4		15		3		2	COMUN
014	0	0	SIM	SIM	1985	2018	27	27	0	0	0	0	1	1	0	0,25	COMUN
012	1000	1000	NÃO	NÃO	1987	2018	0,2	0,2	0	0	0	0	0	0	0,2	0,2	COMUN

quarta-feira, 9 de janeiro de 2019

Página 1 de 2

A **Figura 176** apresenta o leiaute de impressão quando o relatório é exportado para o Word.

Figura 176- Terceira Opção de Impressão de Relatório gerado pelo SIGQ

Relatório Comparação de Dados Iniciais e Atuais das Propriedades																	
NrQ	Dist.Trab. Res.	Dist.Trab. Atual	Igarape ou Res. A Nascente?	Igarape Atual ou	Ano Inicio Trabalho	AnoAtual Inicio	Area Total Imovel (ha)	AreaAtual Total	Floresta. Prim. (ha)	Floresta. Atual Prim.	Flor. Plant. Manej.(ha)	Flor. Atual.Plant.	Plant.(ha) Permanente	Plant.(ha) Atual	PlantioTem porário (ha)	PlantioAtual (Temporári)	Comunid.
015	0	0	SIM	SIM	1933	2018	8	8	0	0	8	8	8	8	0	0	COMUN
013	0	0	NÃO	NÃO	1936	2018	8	7,5	0	0	0	0	0	0	0	0	COMUN
011	0	0	SIM	SIM	1936	2018	10	10	0	0	10	0	2	2,5	0	0,5	COMUN
005	0	0	NÃO	SIM	1943	2018	10	2,4		0		0		0,48		0	COMUN
004	0	0	SIM	SIM	1944	2018	11	10,8	2	1,08	2	2,16	0	0	7	7,2	COMUN
008	0	0	NÃO	NÃO	1958	2018	14	14,4	0	0	96	144	48	48	12	12	COMUN
025	0,1	,10	NÃO	NÃO	1960	2018	5	5	0	0	0	0	0,5	0,5	0,1	0,1	COMUN
018	3	3	SIM	SIM	1960	2018	75	75	0	0	3	3	2	1,5	3	3	COMUN
002	1	1	SIM	SIM	1960	2018	0	20	0	4	0	0	0	0,4	0	1	COMUN
007	4	4	NÃO	NÃO	1961	2018	20	19,6	19	0	0	0	1	0	0	0	COMUN
010	6	6	SIM	SIM	1963	2018	25	25	0	0	0	0	0	2,5	0	1	COMUN
002	1	1	SIM	SIM	1968	2018	44	43,8	7	7,3	2	2	6	6	2	2	COMUN
008	4	4000	NÃO	NÃO	1970	2018	20	20	0	0	0	0	0,2	0,2	3	3	COMUN
005	0,12	0	SIM	SIM	1970	2018	13	13	10	10	1	1	0	2	0	0	COMUN
003	0,5	0	SIM	SIM	1970	2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	COMUN
006	0	0	NÃO	NÃO	1970	2018	24	24	5	0	0	0	0	0	14	16	COMUN
007	2	2	SIM	SIM	1970	2018	8	7,5	0	0,3	0	0,3	2	0,3	0	0,3	COMUN
005	5	5	NÃO	NÃO	1973	2018	80	80	16	8	16	16	0	0	48	56	COMUN
023	0,05	0,5	NÃO	NÃO	1975	2018	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	COMUN
009	1000	1000	NÃO	NÃO	1977	2018	15	15	0	0	0	0	0,1	0,1	1	1	COMUN
021	0	0	NÃO	NÃO	1978	2018	12	12	0	0	0	12	0	1,2	0	0,6	COMUN
020	1	1	NÃO	NÃO	1978	2018	5	5	0	0	0	0,5	0	2,5	0	2,5	COMUN
009	2	2	SIM	SIM	1978	2018	5	5	0	2,5	0	0	0	2,5	0	1	COMUN
006	0	0	SIM	NÃO	1979	2018	20	0	10	0	6	0	4	0	0	0	COMUN
013	5000	5	NÃO	NÃO	1980	2018	1,6	1,6	0	0	0	0	0,6	0,6	1	1	COMUN
004	0	0	SIM	SIM	1980	2018	31	31,2		4		15		3		2	COMUN
014	0	0	SIM	SIM	1985	2018	27	27	0	0	0	0	1	1	0	0,25	COMUN
012	1000	1000	NÃO	NÃO	1987	2018	0,2	0,2	0	0	0	0	0	0	0,2	0,2	COMUN

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da elaboração do presente Manual, buscou-se descrever as rotinas de inserção de dados coletados pelo conjunto de ferramentas denominado *MACS* conforme antes explicitado, do qual o SIGQ e o presente manual fazem parte.

Como se trata de uma ferramenta dinâmica, o SIGQ estará em constante processo de atualização.

Para maiores informações, enviar e-mail para <lauserrodsil@gmail.com>.



6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, B. J. X. **Sistema informativo geográfico participativo da área de sistemas agroflorestais de dois imóveis rurais dos cooperados da Cooperativa D'Irituia – PA: crédito de reposição florestal**, 2016. 86 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares),

Instituto Federal de Ciências e Tecnologia do Pará, Campus Castanhal.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **Organização Orientada para a Estratégia: Como as empresas que adotam o BALANCED SCORECARD prosperam no novo ambiente de negócios**. Tradução de Afonso Celso Cunha. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 17ª Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2002.

PORTO, C. **Uma introdução ao Planejamento Estratégico**. IN: Macroplan – Prospectiva Estratégia e Gestão. 1998. Disponível em: <<http://macroplan.com.br/Documentos/ArtigoMacroplan2009101914195.pdf>>. Acesso: 09. Fev 2017.

SILVA, J. S. **Sistema de Informação Gerencial Econômica, Financeira e Social da Cooperativa Agroextrativista Resistência De Cametá – Sigcoop**. 312f. Dissertação (Interdisciplinar). Instituto Federal do Pará, Campus Castanhal. Castanhal. Pará. 321 p. 2017.

SMITH, D. S. **Sistema de Informação Gerencial à Cooperativa Agropecuária dos Produtores Familiares Irituienses – D'Irituia**, 2016. 105f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares), Instituto Federal de Ciências e Tecnologia do Pará, Campus Castanhal.

ZIMMERMAN, F. **Gestão Estratégica com o uso do BSC**. Apostila. Brasília (DF): ENAP. 2014.

APÊNDICE I - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Prezado (a) Senhor (a) _____

Gostaríamos de convidá-lo a participar de nosso estudo sobre “_____”. Trata-se de uma Dissertação de Mestrado, desenvolvida por _____ orientado pelo Prof. Dr. _____, lotado no _____ Campus _____.

Após sua aceitação de participar do estudo, iremos marcar um encontro conforme a conveniência de todos os participantes e o mesmo ocorrerá para a leitura e a explicação dos objetivos da presente pesquisa. Será solicitado a assinatura neste documento.

Informamos, ainda, que lhe são assegurados:

- O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração;
- O acesso a qualquer momento às informações e benefícios relacionados à pesquisa, inclusive para resolver dúvidas que possam ocorrer;
- A garantia de anonimato e sigilo e, para tal, não serão divulgadas quaisquer informações que possam identificá-lo (a) ou que estejam relacionados com sua intimidade, onde seus dados serão coletados como anônimos.
- A liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento, durante o andamento da pesquisa, sem que isto lhe traga prejuízo na instituição e toda informação coletada lhe será devolvida;
- Os dados coletados serão utilizados somente para esta pesquisa e guardados por cinco anos e depois serão inutilizados;

Toda pesquisa com seres humanos envolve riscos em tipos de gradações e avaliamos como risco do estudo para os pesquisadores e a comunidade científica: de não alcançar um número de pesquisados suficientes, ocasionando uma amostra não significativa.

Os benefícios em contrapartida são variados, tais como: gerar conhecimento para a comunidade científica através da publicação dos resultados em formato de artigo, além de sua divulgação em palestras, apresentações em congressos como também, disponibiliza-los à comunidade pesquisada para demandarem aos órgãos competentes as devidas ações para mitigar eventuais problemas que estejam ocorrendo.

Em caso de concordância com as considerações expostas, solicitamos que assine este “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” no local indicado abaixo. Desde já agradecemos sua colaboração.

Eu, _____, assino o termo de consentimento, após esclarecimento e concordância com os objetivos e condições da realização da pesquisa “Economia Solidária em Território Quilombola: desafios e possibilidades”. Além disso, concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada, que posso sair quando quiser e será permitido que os resultados gerais deste estudo sejam divulgados sem a menção dos nomes dos pesquisados. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador responsável, ficando uma via com cada parte envolvida.

Cametá, PA, ____ de _____ de 2018

Assinatura do participante ou digital

Assinatura do Pesquisador Responsável

Qualquer dúvida ou maiores esclarecimentos, entrar em contato com os responsáveis pelo estudo:

e-mail: lauserrodsil@gmail.com

ou

Contato: _____

APÊNDICE II - CARACTERIZAÇÃO DA INFRAESTRUTURA DISPONÍVEL NA COMUNIDADE - LEVANTAMENTO

Pesquisador: _____ Questionário n°: _____

Local/Entrevistado _____

Data: _____ Hora: _____

IDENTIFICAÇÃO/LOCALIZAÇÃO

1. Denominação da Comunidade: _____
2. Área total: _____ ha
3. Confrontantes: _____
4. Roteiro de Acesso: _____

5. Coordenadas: S: _____ W: _____
6. Quant. de residências: _____
7. Quant. de habitantes _____
8. Existe Feira-Livre: S___ N___
9. Atividades Econômicas Principais _____

ESTRUTURAS/EQUIPAMENTOS DISPONÍVEIS

[illegible]

*Legendas: M-Vila Moiraba; C-Cabanagem; A-Aripijó; B-Bacuri; A-Arimandeuá.

Equipamentos Públicos disponíveis: 0-Energia; 1-Saúde; 2-Educação; 3-Saneamento/Distribuição de Água; 4-Telefonia; 5-Esporte; 6-Lazer; 7-Outros (especificar). Estabelecimentos comerciais e de serviços: 8-Espaço de Trabalho associado; 9-Espaço de produção cultural. 10-Espaço de Lazer; 11-Espaço de Esportes; 12-Igrejas; 13-estabelecimentos: a) Comerciais; b) Turismo; c) Artesanato; d) Bar/Lanchonete; e) Outros.

APÊNDICE III - DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL – ROTEIRO

Entrevistador: _____	Questionário n°: _____
Local/Comunidade _____	Data: _____ Hora: _____

1. DADOS GERAIS DA ORGANIZAÇÃO

1.1 Nome da Organização: _____

1.2 Endereço completo: _____

1.3 Telefones: _____ E-mail: _____

1.4 Nome do principal Dirigente: _____

1.5 Endereço do Principal Dirigente: _____

2. DESCRIÇÃO GERAL DO CAMPO DE ATIVIDADE DA INSTITUIÇÃO

2.1 Histórico da instituição: origem, cultura organizacional, símbolos, entre outros:

2.2 Finalidades:

2.3 Objetivos:

SOCIEDADE:

2.4 O que caracteriza nosso público alvo?

2.5 Que necessidades estamos atendendo? Quais não estamos atendendo? Por quê?

2.6 Quais são nossos principais parceiros?

2.7 Quais são as oportunidades e os desafios que existem no nosso contexto atual?

2.8 Que papel nossa instituição está assumindo?

SERVIÇOS:

2.9 Quais são nossas atividades-chave? Por quê?

2.10 O que nos diferencia de outras instituições?

2.11 Quais de nossos serviços não atendem a necessidades?

2.12 Como estamos medindo nosso desempenho?

*Escolaridade:

* Tabela A: Nível de Escolaridade
0 Não alfabetizado
1 Primeira série – 1º Grau
2 Segunda série – 1º Grau
3 Terceira série – 1º Grau
4 Quarta série – 1º Grau
5 Quinta série – 1º Grau
6 Sexta série – 1º Grau
7 Sétima série – 1º Grau
8 Oitava série – 1º Grau
9 – Primeira série – 2º Grau
10 – Segunda série – 2º Grau
11 – Terceira série – 2º Grau
12 – Universidade incompleta
13 – Universidade
14 – Pós-graduação

3 O PLANEJAMENTO NA INSTITUIÇÃO

NÍVEL ESTRATÉGICO

- 3.1 Existe algum tipo de planejamento formalizado? Descrever a situação atual.
- 3.2 Existem projetos/demandas em andamento? Quais?
- 3.3 Existem projetos/demandas em perspectiva? Quais?
- 3.4 Que desafios se apresentam atualmente no campo de atuação da Instituição?
- 3.5 Que oportunidades que se apresentam no campo de atuação da Instituição?

NÍVEL TÁTICO

- 3.6 Caracterização da Organização Administrativa (Se existirem Unidades Estratégicas, desenhar Organograma)
- 3.7 Como se desenvolve a Comunicação Interna e Externa?
- 3.8 Como se dá Gestão do Conhecimento? (Processos que favoreçam a guarda, recuperação e uso de informações estratégicas; métodos que também favoreçam a aprendizagem e desenvolvimento de expertises individuais e organizacionais).

3.9 Quais são as dificuldades estruturais para um Sistema de Governança? (Controle administrativo do cumprimento das decisões das instancias que comandam a instituição, dos sistemas de leis, regulamento e regimentos que permitam o acompanhamento e controle das decisões e atos de gestão).

NÍVEL OPERACIONAL

3.10 Como se estabelece a organização administrativa/setorial?

3.11 Como se dá a formação de equipes?

3.12 Equipamentos disponíveis são suficientes?

3.12. Que espaços são utilizados?

3.14 Como ocorrem o desenvolvimento e operacionalização das rotinas/responsabilidades?



APÊNDICE IV - DIAGNÓSTICO SOCIOECONOMICO

Entrevistador: _____	Questionário nº: _____
Local/Comunidade _____	Data: _____ Hora: _____

1. DADOS GERAIS SOBRE O (A) “CHEFE DA FAMÍLIA” [PAI, MÃE OU IRMÃO MAIS VELHO]

- 1.1. Nome: _____
- 1.2. Estado Civil: Solteiro () Casado () União estável () Separado () Divorciado () Viúvo () Abandono do cônjuge
- 1.3. Apelido? _____ 1.4. Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino
- 1.5. Mora atualmente na comunidade _____
- 1.6. Descrição da habitação (1-Tipo de construção; 2-quantos cômodos, 3- cobertura, 4-Tipo piso; 5-construída com: a)Recursos próprios; b)-financiada; c- através de Programa Social)
- 1: _____ 2: _____ 3: _____
- 4: _____ 5: (Especificar) _____
- 1.7. Desde quando mora? _____
- 1.8. Número do Telefone/Celular? _____

2. COMPOSIÇÃO DA RENDA/DESPESA FAMILIAR

2.1 Sobre a renda mensal (Não incluir a renda da agricultura):

FONTE	VALOR

2.2 Sobre as despesas mensais (Não incluir os custos da agricultura)

ITEM	VALOR	OBSERVAÇÕES
Alimentação		
Saúde		
Educação		
Empréstimos		
Outros		

3. BENS DE CONFORTO EXISTENTES NA RESIDENCIA

ESPECIFICAÇÃO	QUANTIDADE	ESPECIFICAÇÃO	QUANTIDADE
Aparelho de som		Maquina de Lavar Roupas	
Batedeira de açaí		Motocicleta	
Bicicleta		Parabólica	
Ferro Elétrico		Rádio	
Fogão a Gás		Televisor	
Fogão a Lenha		DVD	
Forno Elétrico		Celular	
Freezer		Acesso a Internet	
Geladeira		Liquidificador	

4. DIMENSÕES SOCIAIS

3.1 - Aspectos Saúde [Fatores que contribuem para a saúde e ambiental; insalubridade ambiental, etc.]

4.1.1 - Água

Qual o uso da água? ☐Lavar louças e roupas ☐Beber ☐Tomar Banho ☐Outros _____

Em sua opinião, a água está adequada para o consumo? ☐Sim ☐Não Porque?:

Características da água utilizada:

☐Cor _____

☐Cheiro _____

☐Límpida _____

☐Outros _____

Qual a forma de abastecimento de água na sua residência?

☐Encanada ☐Poço ☐Direto do rio ☐ Chuva ☐ Outros _____

Qual a forma de armazenamento da água na sua residência?

☐bombonas ☐ cacimba ☐ caixa d'água ☐ baldes ☐ Outros _____

Se não for distribuição pública, quanto metro de distâncias entre da fonte d'água e o descarte dos dejetos sanitários?

☐ 1m a 3m ☐3m a 6m ☐6m a 9m ☐9m a 12m ☐12m a 15m ☐ Outros _____.

Caso a questão anterior for válida, qual o tipo de tratamento que sofre a água destinada ao consumo humano?

☐Clorada ☐Filtrada ☐ Fervida ☐Outra: _____

☐ Sem tratamento

Você acha que o direito de acesso a água potável é cumprido? ☐Não ☐Sim

Em caso negativo, porque? _____

4.1.2 Resíduos sólidos

Existe recolhimento do lixo pela prefeitura? ☐ Não ☐ Sim. De que forma funciona? _____

Em caso de não existência do serviço de coleta ou quando ela não ocorre, qual a destinação do lixo produzido na sua casa? ☐ queimado ☐ enterrado ☐ mata ☐ rio

Existe separação do lixo? ☐ Não ☐ Sim.

Se Sim, de que forma? _____

Existe reaproveitamento do lixo? ☐ Não ☐ Sim.

Se Sim, de que forma? _____

Fez algum curso sobre reciclagem ou algo parecido? ☐ Não ☐ Sim. Onde? _____

Por quem/instituição? _____

4.1.3 – Esgoto

De que forma são despejados os dejetos sanitários da sua casa no meio ambiente?

☐ Fossa negra (buraco) ☐ Fossa séptica ☐ mata ☐ rio

Qual tipo de assento Sanitário você possui?

☐ Porcelana ☐ Madeira ☐ Pedra sanitária ☐ Sistina ☐ Outro _____.

4.1.4 Doenças

Há casos de doenças de vinculação hídrica (água) ou por falta de saneamento, das quais você ou sua família tenha sofrido?

☐ Não ☐ Sim Quais _____

Em caso de necessidade onde a família vai buscar atendimento à saúde ou médico hospitalar? ☐ Na sede do município ☐ Em outro local (Qual?): _____

Quais doenças já foram contraídas pelos membros da família? Quantos membros e qual a frequência?

☐ Verminose ____ membros ____ vezes no ano

☐ Diarreia ____ membros ____ vezes no ano

☐ Dengue ____ membros ____ vezes no ano

☐ Problemas de pele ____ membros ____ vezes no ano

☐ Leptospirose ____ membros ____ vezes no ano

☐ Outros _____, ____ membros ____ vezes no ano

O (a) senhor (a) já deixou de trabalhar por motivos de doença?

☐ Não ☐ Sim. Qual? _____

Por quanto tempo (dias)? Mínimo _____ Máximo _____

Gerou prejuízos, ☐ Não ☐ Sim. Quais? _____

Obteve alguma ajuda governamental no período do afastamento de seu trabalho?

☐ Não ☐ Sim. Qual? _____

No último ano alguém da família adoeceu: ☐ Sim ☐ Não.

De que? _____

Foi internado, onde? _____

Quanto tempo permaneceu no hospital? _____

Obteve cura? ☐ Não ☐ Sim

Faz algum tratamento? ☐ Não ☐ Sim Onde? _____

Alguém da família está usando alguma medicação?

☐ Não ☐ Sim. Qual _____

Como faz para adquiri-la? _____

Alguém faz uso de cigarro? ☐ Sim ☐ Não

Alguém faz uso de bebidas alcoólicas? ☐ Sim ☐ Não

Que recursos ou alternativas dispõe (transporte, local de atendimento/internação) quando alguém sofre algum acidente ou adoece?

Possui algum tipo de medicamento em casa? ☐ Sim ☐ Não Quais?

Faz uso de medicamentos indicados por vizinhos ou amigos (sem receita médica)?

☐ Sim ☐ Não

Ainda existe o uso de plantas medicinais? ☐ Sim; ☐ Não

Se SIM, como é feito o uso das ervas medicinais e/ou plantas da mata/floresta?

Qual as erva que você utiliza quando necessário?

4.1.5 Serviços Saúde Pública

Com que frequência você vai ao posto de saúde?

☐ Quando extremamente necessário ☐ Às vezes ☐ Nunca

E sua família?

☐ Quando extremamente necessário ☐ Às vezes ☐ Nunca

Quais as condições estruturais do posto de saúde local? **[Existência de médicos, enfermeiros, técnicos, equipamentos, etc.]**

Quais serviços de saúde são ofertados para a comunidade (vacinas, distribuição de medicamentos, consultas, palestras, visitas domiciliares)?

Com que frequência os médicos vêm na comunidade?

☐ Nunca ☐ Algumas Vezes ☐ Frequentemente ☐ Muito frequentemente
☐ Sempre

Quais as especialidades dos médicos que atendem no posto de saúde? **[Clínico geral...]**

Existe atendimento odontológico no posto de saúde local?

Há necessidades de atendimento odontológico na família?

5. SEGURANÇA ALIMENTAR

De onde vêm os alimentos consumidos por sua família

Quantas refeições sua família faz por dia?

Com que frequência você consome:

Item	1-Nunca	2-A Algumas vezes	3-Frequentemente	4-Muito frequentemente	5-Sempre
Carnes					
Peixe					
Aves					
Carne de caça					

Verduras					
Frutas					

Além dos alimentos assinalados no quadro anterior, quais outros mais você consome durante suas refeições?

Recebe cesta básica? ☐ Não ☐ Sim

Alguma vez você ou algum membro de sua família já deixou de fazer alguma refeição por falta de dinheiro? ☐ Não

☐ Sim. Quantas vezes?

Qual o local você usa para armazenar os alimentos perecíveis?

Você considera que tem uma alimentação saudável? ☐ Sim ☐ Não. Caso não, porquê?

6. AMBIENTE SOCIAL E ECONÔMICO

6.1 Participação social da família na comunidade local e/ou no município (assinalar todas em que houver a participação de algum membro)

Especificação	Participa
01. Associação comunitária de produtores e/ou agricultores	Sim () Não ()
02. Cooperativas (créditos, eletrificação, produção, etc.)	Sim () Não ()
03. Sindicato de trabalhadores	Sim () Não ()
04. Associação de mulheres/clube de mães	Sim () Não ()
05. Associação vinculada a igreja (pastoral, canto, etc.)	Sim () Não ()
06. Clube de futebol etc. ligado ao lazer	Sim () Não ()
07. Outros tipos de entidade ()	Sim () Não ()

6.2 Em que LOCAL você e sua família gastam a maior parte do dinheiro que ganham

1. () na própria comunidade onde residem
2. () no centro urbano da cidade a que pertence a localidade/distrito onde residem
3. () na cidade-polo mais próxima (cidade maior da região)
4. () outra localidade _____

TRABALHO

7.1 Composição da família (Informar todos os componentes da família que estão na propriedade)

[illegible]

TABELAS			
(A)	(B)	(C)	(D)
1 Resp/Chefe	1 Tempo integral na UP (*)	1 Casado	0 Não alfabetizado
2 Cônjuge	2 Tempo-parcial: trabalha fora e dentro da UP	2 Solteiro	1 Primeira série – 1º Grau
3 Filho	3 Tempo-parcial na UP + Trab. Doméstico	3 Viúvo	2 Segunda série – 1º Grau
4 Filha	4 Tempo-parcial na UP + Estuda	4 Divorciado	3 Terceira série – 1º Grau
5 Genro	5 Tempo integral fora UP (*)	5 União Estável	4 Quarta série – 1º Grau
6 Nora	6 Somente trabalho doméstico	6-outros	5 Quinta série – 1º Grau
7 Netos	7 Somente estuda		6 Sexta série – 1º Grau
8 Pai	8 Criança menor de 7 anos		7 Sétima série – 1º Grau
9 Mãe	9 Idoso: apenas tempo-parcial na UP		8 Oitava série – 1º Grau
10 Avô	10 Desempregado		9 – Primeira série – 2º Grau
11 Avó	11 Não trabalha porque é deficiente ou inválido		10 – Segunda série – 2º Grau
12 Irmão	12 Outro (qual ...)		11 – Terceira série – 2º Grau
13 Irmã	ATENÇÃO Entrevistador: quando a <u>legenda B</u> não tiver as alternativas informadas pelo agricultor, VOCÊ deve fazer anotações		12 – Universidade incompleta
14 Outros			13 – Universidade
		14 – Pós-graduação	
(*) Considerar tempo integral de trabalho igual a 300 dias/ano			

7.1.1 Informações sobre as pessoas que saíram da propriedade (do ultimo ao primeiro que saiu).

FILHOS (AS)	1º	2º	3º	4º	5º	6º
Prenome						
Idade atual – anos						
Sexo (M/F)						
Estado civil (C/S)						
Ano que saiu						
Destino de saída (Tab. 1)						
Residência atual (Tab. 1)						
Saiu para trabalhar ou estudar (T/E)						
Grau de Instrução ao sair (D)						
Grau de Instrução atual (D)						
Continua estudando (S/N)						
Atividade que trabalha (Tab..3)						
Ano de retorno a região						
Ano de retorno ao município						
Ano de retorno ao meio rural						
Ano retorno a propriedade						
Por quê retornou (Tab. 2)						

TAB. 1		TAB. 2		TAB. 3	
COD	DESTINO	COD	PORQUE RETORNOU	COD	SETOR/ATIVIDADE
1	Comunidade do município	1	Perdeu o emprego	1	Indústria
2	Sede do município	2	Ganhava pouco	2	Comércio
3	Cidade da região	3	Para exercer outra atividade na região	3	Serviços Auxiliares (*)
4	Outra cidade do Estado	4	Voltar para prox. da família e amigos.	4	Construção Civil
5	Cidade de outro estado	5	Exercer ativ. Agrícola.	5	Transformação Artesanal
6	Meio rural outro município	6	Aposentou-se	6	Transporte/Comunicação
7	Permanece no mesmo local	7	Falência	7	Serviço Público
		8	Outros motivos	8	Serviços Pessoais (**)
				9	Outros
				10	Não se aplica

(*) Exemplos de Serviço auxiliar: Veterinário, Advogado, Agrônomo, Técnico, etc.

(**) Exemplos de Serviços pessoais: Trabalho doméstico, Jardineiro, Barbeiro, etc.

7.1.2 Quais são as tarefas/trabalho/atividade realizadas pelos HOMENS? [Como ocorre a divisão social do trabalho no interior da família, por sexo]

7.1.3 Quais são as tarefas/trabalho/atividade realizadas pelas MULHERES? [Como ocorre a divisão social do trabalho no interior da família, por sexo]

7.1.4 Quais são as tarefas/trabalho/atividade mais frequentes realizadas JOVENS ATÉ 21 ANOS? *[Como os jovens contribuem na formação social do trabalho no interior da família por sexo: Masc. Fem.]*

Masculino: _____

Feminino: _____

7.1.5 Quais são as tarefas/trabalho/atividade realizadas pelas CRIANÇAS ATÉ 12 ANOS? *[Como as crianças contribuem na formação social do trabalho e renda no interior da família, por sexo: Masc. Fem.]*

Meninas: _____

Meninos: _____

7.1.6 Já teve alguma experiência com trabalho associado (Cooperativismo ou associativismo). Se sim, descrever: _____

8 REPRESENTAÇÕES DOS AGRICULTORES SOBRE A RURALIDADE E SEU FUTURO

8.1 Em relação à época em que seus pais trabalhavam na agricultura, o Senhor considera que o período atual (assinalar apenas uma alternativa):

- 1 () melhorou muito, em todos os aspectos 2 () melhorou, em algumas coisas
3 () está pior do que antes, nada melhorou 4 () não sabe/ não respondeu
5 () não se aplica (os pais não eram agricultores)

8.2 O Senhor vê futuro para sua família nesta atividade?

- 1 () Sim 2 () Não 3 () Não sabe/ não respondeu

8.3 O Senhor gostaria que seus filhos seguissem a sua profissão?:

- 1 () Sim 2 () Não 3 () Não sabe/ não respondeu

8.4 Existe algum membro da família (filho ou outro) que o Senhor prevê que continuará a trabalhar em sua propriedade depois que o Senhor não puder mais trabalhar nela?

- 1 () Sim 2 () Não 3 () Não sabe/ não respondeu

8.5 Caso haja uma piora na renda e na agricultura de modo geral nos próximos anos, o Senhor pensa em fazer o quê (assinalar apenas uma alternativa):

- 1 () continuar a fazer o mesmo que atualmente e esperar que a crise passe ou volte ao normal;
- 2 () deixar de trabalhar na agricultura e vender a terra;
- 3 () buscar aperfeiçoamentos tecnológicos para melhorar a produção na propriedade;
- 4 () procurar emprego em alguma atividade não-agrícola, sem vender a terra;
- 5 () Não sabe/ não respondeu

8.6 Qual é o grau de satisfação do Senhor e de sua família em relação À ATIVIDADE AGRÍCOLA (explorar aspectos do trabalho e produção)?

- 1 () Muito satisfeito 2 () Satisfeito 3 () Insatisfeito
- 4 () Não sabe/não respondeu

8.7 Qual é o grau de satisfação do Senhor e de sua família em relação AO MEIO RURAL (perguntar sobre espaço/ambiente e a comunidade onde vive)?

- 1 () Muito satisfeito 2 () Satisfeito 3 () Insatisfeito 4 () Não sabe/não respondeu

8.8 Quando o Senhor pensa no meio rural ou no espaço rural em que vive o que mais valoriza ou associa?

- 1 () a paisagem 2 () os animais e as plantas 3 () o trabalho na agricultura e a importância de produzir alimentos 4 () a tranquilidade 5 () os vizinhos e a comunidade em que vive
- 6 () Não sabe/não respondeu

9. PROPENSÃO A MIGRAR

9.1 Alguém de sua família gostaria de mudar para a cidade?

- 1 () Sim 2 () Não 3 () Não sabe/ não respondeu

9.1.2 Se sim, apontar os motivos (Assinale uma ou mais opções):

- 1 () Acredita que o salário da cidade será maior;
- 2 () Pouco trabalho no campo;
- 3 () Não tem interesse na atividade rural;
- 4 () Por não ter acesso a terra;
- 5 () A renda atual não é suficiente para o sustento da família;
- 6 () É possível trabalhar no estabelecimento mesmo morando na cidade;
- 7 () Para estudar;
- 8 () Para tratamento de saúde;
- 9 () Para gozar a aposentadoria;
- 10 () Outro motivo (especificar) _____

9.2 Alguém de sua família gostaria de mudar para outro lugar no campo?

1 () Sim 2 () Não 3 () Não sabe/ não respondeu

9.2.1 Se sim, apontar os motivos (Assinale uma ou mais opções):

1 () Melhores condições de produção/comercialização;

2 () Acesso à terra;

3 () Melhores oportunidades de renda externa;

4 () Porque casou;

5 () Outros motivos (especificar)_____.

10. POLÍTICA

10.1 Em época de eleição, o Senhor costuma votar em candidatos que defendem e/ou apresentam propostas para agricultura e o meio rural?

1 () Sim

2 () Não

3 () Não sabe/ não respondeu

10.2 Qual destas propostas o senhor normalmente (em todas as eleições de que participa) leva em consideração na escolha do candidato ou partido? (

sinalar apenas uma alternativa)

1 () melhoria de acesso ao crédito e financiamento 2 () melhoria das estradas, da água e da luz

3 () melhoria da assistência técnica

4 () melhoria da segurança, saúde e educação

5 () não sabe/ não respondeu

10.3 Na hora de votar, o Senhor atribui maior importância:

1 () ao partido

2 () as propostas apresentadas

3 () ao perfil do candidato

4 () não sabe/ não

respondeu

10.4 O que seria preciso acontecer para melhorar a qualidade de vida de sua família?

10.5 Qual a melhoria que mais lhe chamou a atenção nos últimos 5 anos ?

11. TEMPO DISPONÍVEL (Fora do trabalho)

11.1 Descreva no quadro a seguir como o grupo familiar costuma utilizar o tempo disponível:

ATIVIDADE	DESCRIÇÃO
CULTURA	
LAZER	
ESPORTE	
PROGRAMAS DE TELEVISÃO	
DESCANSO	
OUTRAS	

APÊNDICE V – CARACTERIZAÇÃO DA ATIVIDADE RURAL

Entrevistador: _____ Questionário nº: _____
Local/Comunidade _____ Data: _____ Hora: _____

1. IDENTIFICAÇÃO DO CHEFE DE FAMÍLIA

1.1 Nome: _____

1.2 Papel Social (Pai, Mãe, Filho (a), etc): _____

2. DADOS SOBRE O IMÓVEL (Se a família trabalhar em mais de um, preencher novo (s) formulário (s) o(s) qual (ais) deve(m) ser anexado(s) a este).

2.1 Denominação

2.2 Área Total

2.3 Localização

2.4 Distância da residência até o local do plantio mais distante existente: km

2.4.1 Possui Igarapé/Nascentes S() N()

3. A FAMÍLIA COMO UNIDADE ECONÔMICA

3.1 Áreas da propriedade e evolução dos recursos vegetais [*Dinâmica de exploração da propriedade*]

Cobertura Vegetal	Qual ano iniciou trabalho? -----		Hoje como está?	
	Área (m²)	Idade (meses/anos)	Área	Idade (meses/anos)
Qual a área total/terra?		X		X
Floresta virgem/original		X		X
Floresta explorada/man.		X		X
Área de Várzeas		X		X
Plantios permanentes*				
Plantios temporárias**				

*Que não se replanta, possui vida longa (Ex.: mangueira, coqueiro, abacateiro, jambeiro, etc.)

** Que se cultiva anualmente, vida curta, (Ex.: milho, arroz, feijão, mandioca, etc.)

3.2 Liste quais são as Culturas Permanentes e Temporárias e Extrativismo

[illegible]

3.3 Produções, consumo e comercialização de Produtos (Cultura permanente e Temporária e Extrativista)

Produto	Quantidade Produzida	Unidade	Período de Colheita	Área Cultivada	Mão de Obra (Quant. Familiar e 3º (os))	Custo Produção (incluir valor de mão de obra de 3º (os))	Consumo Familiar	Venda			Quem comprou? (% do vendido) *				
								Quant	Preço/ unid.	Mês (es) venda	B	T	A	F	O

***B= Barqueiro** (atravessador que vem comprar na comunidade), **T= Taberneiro** (pequeno comerciante da comunidade), **A = Atacadista** (grande comerciante que compra em quantidade na cidade); **F = Feira** (o agricultor vende na feira direta ao consumidor); **O = Organização** (cooperativa, associação, etc.).

3.4 Produções, consumo e comercialização de Produtos (Cultura permanente e Temporária e Extrativista) (CONTINUAÇÃO)

Produto	Quantidade Produzida	Unidade	Área Cultivada	Período de Colheita	Mão de Obra (Quant. Familiar e 3º (os))	Custo Produção (incluir valor de mão de obra de 3º (os))	Consumo Familiar	Venda			Quem comprou? (% do vendido) *				
								Quant	Preço/! unid.	Mês (es) venda	B	T	A	F	O

***B= Barqueiro** (atravessador que vem comprar na comunidade), **T= Taberneiro** (pequeno comerciante da comunidade), **A = Atacadista** (grande comerciante que compra em quantidade na cidade); **F = Feira** (o agricultor vende na feira direta ao consumidor); **O = Organização** (cooperativa, associação, etc.

3.5 Consumo familiar e comercialização da CRIAÇÃO DE ANIMAIS

Criação	Quantidade	Período Produtivo	Área Criação	Mão de Obra (Quant. Familiar e 3º (os))	Custo Produção (incluir valor de mão de obra de 3º (os))	Consumo Familiar	Venda			Quem comprou? (% do vendido) *				
							Quant	Preço/ unid.	Mês (es) venda	B	T	A	F	O

***B= Barqueiro** (atravessador que vem comprar na comunidade), **T= Taberneiro** (pequeno comerciante da comunidade), **A = Atacadista** (grande comerciante que compra em quantidade na cidade); **F = Feira** (o agricultor vende na feira direta ao consumidor); **O = Organização** (cooperativa, associação, etc.).

Intenção:** 1-Aumentar; 2- Diminuir; 3-Melhorar; 4-Acabar; 5-Manter; 6- Iniciar; 7-Reiniciar. *Tipo:** 1-monocultivo; 2-diversificado.

5 DETECÇÃO DE PROBLEMAS E CAUSALIDADES NO DESENVOLVIMENTO DA ATIVIDADE

5.1 Ao longo do tempo, quais foram os produtos agrícolas/extrativos mais comercializados pelos agricultores da Comunidade?

5.2 Relatar algum caso de aumento/queda/desaparecimento da produção.

5.3 Em sua opinião, o que mais tem dificultado o desenvolvimento da atividade agrícola familiar?

5.4 Que benefícios a Associação Quilombola poderia buscar visando à melhoria do trabalho e da produção agrícola?

5.5 O que espera no futuro em relação à atividade? (agricultura, pesca, extrativismo vegetal. Listar outros citados pelo entrevistado).

5.6 Cite as possibilidades e ou/dificuldades de reunião dos agricultores em torno de uma associação ou cooperativa, visando à comercialização coletiva da produção?

ANEXO I – CERTIFICAÇÃO PALMARES – AUTORRECONHECIMENTO



REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL
MINISTÉRIO DA CULTURA
FUNDAÇÃO CULTURAL PALMARES

Criada pela Lei n. 7.668 de 22 de agosto de 1988

Departamento de Proteção ao Patrimônio Afro-Brasileiro

CERTIDÃO DE AUTODEFINIÇÃO

O Presidente da **Fundação Cultural Palmares**, no uso de suas atribuições legais conferidas pelo art. 1º da Lei n.º 7.668 de 22 de Agosto de 1988, art. 2º, §§ 1º e 2º, art. 3º, § 4º do Decreto n.º 4.887 de 20 de novembro de 2003, que regulamentam o procedimento para identificação, reconhecimento, delimitação, demarcação e titulação das terras ocupadas por remanescentes das comunidades dos quilombos de que trata o art. 68 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias e artigo 216, I a V, §§ 1º e 5º da Constituição Federal de 1988, Convenção nº 169, ratificada pelo Decreto nº 5.051, de 19 de abril de 2004 e nos termos do processo administrativo desta Fundação nº 01420.013572/2013-01 **CERTIFICA** que a **COMUNIDADE DE SÃO BENEDITO**, localizada no município de Cametá/PA, registrada no Livro de Cadastro Geral nº 016, Registro nº 2.179, fl.198, nos termos do Decreto supramencionado e da Portaria Interna da FCP nº 98, de 26 de novembro de 2007, publicada no Diário Oficial da União nº 228 de 28 de novembro de 2007, Seção 1, f. 29, **SE AUTODEFINE COMO REMANESCENTES DE QUILOMBO**.

Eu, **Alexandro Reis**, (Ass.), ... , Diretor do Departamento de Proteção do Patrimônio Afro-Brasileiro, a lavrei e a extraí. Brasília/DF, **05 de dezembro de 2014**.

O referido é verdade e dou fé.

José Hilton Santos Almeida
 Presidente