



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

ROSALVO ALVES COSTA JÚNIOR

DO PLANEJAMENTO À EXECUÇÃO:
UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES
DE TERRA ALTA

CASTANHAL
2018

ROSALVO ALVES COSTA JÚNIOR

DO PLANEJAMENTO À EXECUÇÃO:
UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES
DE TERRA ALTA

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

Orientador: Prof. Dr. Farid Eid

Coorientador: Prof. Dr. Adebaro Alves dos Reis

CASTANHAL
2018

Dados

C837d Costa Júnior, Rosalvo Alves

Do planejamento à execução: uma contribuição para a cooperativa de agricultores familiares de Terra Alta. / Rosalvo Alves Costa Júnior. — 2018.

119 f.

Impresso por computador (fotocópia).

Orientador: Prof. Dr. Farid Eid

Co-orientador: Prof. Dr. Adebaro 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 – Terra Alta (PA). 2. Cooperativas. 3. Desenvolvimento rural. 4. Economia social. 5. Cooperativismo. 6. Agricultura familiar. 7. Gestão. I. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará. II. Título.

CDD: 307.1412098115

ROSALVO ALVES COSTA JÚNIOR

**DO PLANEJAMENTO À EXECUÇÃO:
UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES
DE TERRA ALTA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação 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.

Data da defesa: ____/____/____.

Conceito: _____

Orientador: Prof. Dr. Farid Eid
Instituto Federal do Pará

Coorientador: Prof. Dr. Adebaro Alves dos Reis
Instituto Federal do Pará

Membro Interno: Prof. Dr. Cícero Paulo Ferreira
Instituto Federal do Pará

Membro Externo: Prof. Dr. Anderson Roberto Pires e Silva
Universidade Federal do Pará

Dedico com muito amor a minha esposa Adrianne Araújo Guimarães e a minha filha Ana Paula, que, nos momentos em que necessitei me debruçar sobre os livros, foram pacientes e se abstiveram da minha companhia com compreensão.

Aos meus pais, por me presentear com a oportunidade do conhecimento, em especial a minha mãe pelo seu exemplo de força e determinação.

E, por fim, a todos que, de alguma forma, contribuíram para superação de mais uma etapa de desafios em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor Deus, pela oportunidade de concretizar esse sonho, e por enviar seus “anjos revertidos de carne” para me socorrer nos exatos momentos em que pensei abandonar os pesados fardos trazidos pela vida nos últimos dois anos.

Ao meu orientador, professor Dr. Farid Eid, que mesmo a quilômetros de distância esteve sempre presente compartilhando apoio, dedicação, competência e fundamentais sugestões que proporcionaram o desenvolvimento e a conclusão desta dissertação.

Ao meu coorientador, Professor Dr. Adebaro Reis, que sempre motivou a formação continuada dos servidores do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Pará e se mostrou um excelente e comprometido educador, contribuindo sempre com suas revisões e indispensáveis sugestões para a condução da pesquisa.

Aos professores do Programa em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares, por compartilharem um pouco de seus conhecimentos e contribuírem para a disseminação de uma concepção alternativa de desenvolvimento alicerçada em princípios que prezam a inclusão social, a preservação dos recursos naturais e, sobretudo, na construção, socialização e valorização do conhecimento.

Aos servidores da secretaria de pós-graduação, pela competência no suporte de nossas necessidades acadêmicas e pelo carinho com que tratam todas as turmas de mestrado.

Aos amigos da Incubitec e do Instituto Federal do Pará, que de alguma maneira contribuíram para a minha formação, desenvolvimento da pesquisa e conclusão da presente dissertação.

Aos colegas da turma de mestrado 2016, pelo companheirismo e trocas de conhecimentos que tanto contribuíram para enriquecimento dos debates em sala de aula e nas atividades de campo.

Aos grandes parceiros e amigos, membros da Cooperativa de Agricultores Familiares de Terra Alta, que nos acolheram, aceitaram e acreditaram na proposta da pesquisa e que tanto contribuíram participando ativamente das atividades e disponibilizando seus preciosos sábados para compartilhar experiências e conhecimento.

Em especial aos meus amigos Fábio Dias, Raquel Cristina, Suzi Helena e Hellen Nabiça, que se envolveram e participaram ativamente das atividades desenvolvidas no decorrer da pesquisa, compartilhando um pouco dos seus conhecimentos e experiências profissionais.

Ao meu amigo Eduardo Teixeira, que, ao vivenciar a mesma angústia de desenvolver uma dissertação de mestrado, sempre compartilhou informações e ricos referenciais teóricos que contribuíram bastante para o debate em sala de aula, para a elaboração do projeto de qualificação e da presente dissertação.

A todos os familiares e amigos, que sempre estiveram presente no apoio e incentivo dessa jornada de desafios já superados.

“Pouco conhecimento faz com que as pessoas se sintam orgulhosas. Muito conhecimento, que se sintam humildes. É assim que as espigas sem grãos erguem desdenhosamente a cabeça para o Céu, enquanto que as cheias as baixam para a terra, sua mãe.”

Leonardo da Vinci

RESUMO

É notório que a evolução histórica da administração enquanto área do saber demonstra um viés ideológico diretamente relacionado ao desenvolvimento da dimensão econômica, com forte influência epistemológica das ciências positivistas e funcionalistas, que restringiu seu campo de atuação à maximização do lucro; e, conseqüentemente, criou uma lacuna em abordagens necessárias ao fortalecimento de organizações de cunho social. Principalmente aquelas alicerçadas pela autogestão e demais princípios econômicos solidários. Assim, buscando avaliar como o processo de ressignificação, adaptação e apropriação de uma ferramenta de gestão poderia contribuir para minimizar as dificuldades administrativas enfrentadas por uma cooperativa popular, o presente trabalho objetivou desenvolver a aplicação do Ciclo PDCA no âmbito da autogestão, por meio de um processo metodológico participativo alicerçado pela pesquisa-ação. Nessa perspectiva, fundamentado por um referencial teórico que busca discutir de forma gradual e envolvente a utilização do Ciclo PDCA como uma ferramenta passível de ressignificação e apropriação por empreendimentos econômicos solidários voltados ao fortalecimento da agricultura familiar; e, ao mesmo tempo, contribuir para ampliação do debate em torno da atuação da própria Administração; passou-se à pesquisa de campo. Por sua vez, elegendo-se a Cooperativa de Agricultores Familiares de Terra Alta como objeto de estudo, os trabalhos foram divididos em quatro etapas características da metodologia adotada, que entrelaçadas às fases de desenvolvimento do Ciclo PDCA, contribuíram paulatinamente para construção de um diagnóstico situacional do empreendimento, e de um processo de integração e compartilhamento de experiências e saberes que culminou na construção de um processo participativo apropriado ao desenvolvimento de uma estrutura de planejamento e execução de um plano de ação voltado a solucionar um problema eleito pelos próprios cooperados. Por fim, chega-se a concepção de que a utilização do Ciclo PDCA como alternativa de aperfeiçoamento da gestão de empreendimentos autogestionários, e de ampliação da abordagem e atuação da Administração enquanto área do conhecimento é uma alternativa viável; desde que, o procedimento de ressignificação e apropriação desse instrumento, seja precedido de um envolvimento participativo e cauteloso voltado ao desenvolvimento de um processo de aprendizagem e compartilhamento de saberes capaz de fortalecer os princípios econômicos solidários e valorizar a cultura organizacional intrínseca no âmbito organizacional.

Palavras Chave: Ferramentas de Gestão. Ciclo PDCA. Cooperativa Popular. Agricultura Familiar. Coafta.

ABSTRACT

It is notable that the historical evolution of the administration as an area of knowledge demonstrates an ideological bias directly related to the development of the economic dimension, with strong epistemological influence of the positivist and functionalist sciences, that restricted its field of action to the maximization of profit; and, consequently, has created a gap in approaches needed to strengthen social organizations. Especially those based on self-management and other economic principles of solidarity. Thus, in order to evaluate how the process of re-signification, adaptation and appropriation of a management tool could contribute to minimize the administrative difficulties faced by a popular cooperative, the present work aimed to develop the application of the PDCA Cycle in the scope of self-management, through a participatory methodological process based on action research. In this perspective, based on a theoretical framework that seeks to discuss in a gradual and immersive way the use of the PDCA Cycle as a tool that can be redefined and appropriated by solidary economic projects aimed at strengthening family agriculture; and, at the same time, contribute to the broadening of the debate around the performance of the Administration itself; he went on to field research. In turn, by choosing the Farmers Cooperative of Terra Alta as an object of study, the work was divided into four stages that were characteristic of the adopted methodology, which, intertwined with the development phases of the PDCA Cycle, gradually contributed to the construction of a situational diagnosis and a process of integration and sharing of experiences and knowledge that culminated in the construction of a participatory process appropriate to the development of a structure of planning and execution of an action plan aimed at solving a problem chosen by the cooperative members themselves. Finally, we come to the idea that the use of the PDCA Cycle as an alternative to improve the management of self-managed enterprises, and to broaden the approach and performance of the Administration as a knowledge area is a viable alternative; provided that the procedure of resignification and appropriation of this instrument is preceded by a participatory and cautious involvement aimed at developing a process of learning and sharing of knowledge capable of strengthening economic principles of solidarity and valuing the intrinsic organizational culture in the organizational sphere.

Key Words: Management Tools. PDCA Cycle. Popular Cooperative. Family Farming. Coafta.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo PDCA	47
Figura 2 - Registro fotográfico da Coafta.....	58
Figura 3 - Atividades desenvolvidas pelos cooperados.....	61
Figura 4 - Atividade de formação e aplicação da matriz FOFA.....	788
Figura 5 - Atividade de aplicação de entrevista em grupo focal	811
Figura 6 - Atividade de formação dos cooperados e aplicação prática do Ciclo PDCA.....	855
Figura 7 - Momentos de capacitação	911

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Atividades econômicas desenvolvidas nas propriedades ou área de produção dos cooperados	600
Gráfico 2 - Principais finalidades da produção dos cooperados.....	61
Gráfico 3 - Condição da área de produção dos cooperados	62
Gráfico 4 - Faixa etária dos cooperados	633
Gráfico 5 - Identificação dos cooperados por gênero.....	633
Gráfico 6 - Contratação de mão de obra terceirizada para ajudar nas atividades rurais.....	644
Gráfico 7 - Avaliação da Coafta como um empreendimento econômico solidário.....	65
Gráfico 8 - Motivos que contribuíram para os cooperados se associarem ao empreendimento	66
Gráfico 9 - Participação dos atuais cooperados no processo de constituição da cooperativa ..	67
Gráfico 10 - Frequência de participação dos cooperados em assembleias.....	67
Gráfico 11 - Índice de participação dos cooperados com apresentação de propostas em assembleias e reuniões.....	68
Gráfico 12 - Avaliação do grau de receptividade das sugestões de mudanças por parte da Diretoria.....	68
Gráfico 13 - Avaliação das relações entre os cooperados e a cooperativa	70
Gráfico 14 - Levantamento de quais ferramentas ou técnicas administrativas são utilizadas nas atividades de planejamento da Coafta	71
Gráfico 15 - Levantamento da periodicidade das atividades de planejamento realizadas pela Coafta	71
Gráfico 16 - Levantamento dos motivos que impulsionam a venda individual dos cooperados diretamente a particulares	74
Gráfico 17 - Grau de escolaridade dos cooperados	76
Gráfico 18 - Levantamento das maiores dificuldades enfrentadas pela cooperativa	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz FOFA	79
Quadro 2 - Questões e objetivos norteadores do grupo focal.....	80
Quadro 3 - Resumo da percepção comparativa dos grupos focais	82
Quadro 4 - Proposta do plano de ação elaborada pelos cooperados.....	85
Quadro 5 - Proposta do mecanismo de avaliação do plano de ação elaborada pelos cooperados	87

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
Coafta	Cooperativa de Agricultores Familiares de Terra Alta
EES	Empreendimentos econômicos solidários
FOFA	Forças/oportunidades/fraquezas/ameaças
IFPA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Incubitec	Incubadora Tecnológica de Desenvolvimento e Inovação de Cooperativas e Empreendimentos Solidários
PDCA	Plan/Do/Check/Action
PDRI	Políticas de Desenvolvimento Rural Integrado
PROEJA	Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos
SIES	Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO	15
1.1	Justificativa	19
1.2	Objetivos.....	21
1.2.1	Geral	21
1.2.2	Específicos.....	22
1.3	Estrutura da dissertação.....	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	Desenvolvimento rural, economia solidária e cooperativismo	24
2.1.1	Fortalecimento da agricultura familiar como alternativa de desenvolvimento rural.....	24
2.1.2	O movimento cooperativista e a influência da economia solidária.....	28
2.1.3	O desenvolvimento organizacional na concepção da autogestão.....	32
2.1.4	O aprimoramento da autogestão por meio do fortalecimento da cultura organizacional	34
2.1.5	As dimensões de abrangência dos EES	37
2.2	Ferramentas de gestão	39
2.2.1	Introdução às ferramentas de gestão	39
2.2.2	As ferramentas de gestão no contexto da agricultura familiar	43
2.2.3	O Ciclo PDCA.....	45
3	PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....	49
3.1	Etapas da pesquisa	50
3.1.1	Primeira etapa (exploratória).....	50
3.1.2	Segunda etapa (principal ou planejamento)	52
3.1.3	Terceira etapa (ação)	53
3.1.4	Quarta etapa (avaliação).....	54
3.2	Tratamento e análise de dados	55
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	56
4.1	Aplicações do Ciclo PDCA na Coafta.....	56
4.1.1	Planejamento – Plan	57
4.1.1.1	Contextualização histórica do empreendimento e perfil dos cooperados	58
4.1.1.2	Características do processo produtivo.....	60

4.1.1.3	Avaliação do processo de gestão.....	65
4.1.1.4	Gargalos e prioridades.....	73
4.1.1.4.1	Aplicação da Matriz FOFA.....	78
4.1.1.4.2	Aplicação do Grupo Focal.....	80
4.1.1.4.3	Definição do problema e elaboração do plano de ação	84
4.1.2	Execução – Do.....	86
4.1.3	Verificação – Check	87
4.1.4	Ação – Action.....	88
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA.....	90
5.1	A metodologia utilizada	90
5.2	A utilização do Ciclo PDCA	92
5.3	Atendimento dos objetivos propostos.....	93
5.4	Avaliação da cultura organizacional	94
5.5	Limitações da pesquisa	95
5.6	Recomendações de pesquisas futuras	95
	REFERÊNCIAS	97
	APÊNDICES	103

1 APRESENTAÇÃO

O estudo introduz uma discussão sobre a possibilidade de ressignificação¹ e utilização de ferramentas de gestão como estratégia de desenvolvimento organizacional de empreendimentos econômicos solidários (EES). Dessa forma, a temática destacada subdivide-se em alguns tópicos essenciais e necessários ao entendimento da problematização, justificativa e objetivos que norteiam a dissertação.

Em primeiro lugar destaca-se a contextualização histórica e a influência ideológica que contribuiu para o surgimento da Administração enquanto área do conhecimento; e, posteriormente, a necessidade de se compreender a importância dos empreendimentos econômicos solidário, em especial as cooperativas populares, como uma forma alternativa de desenvolvimento rural que se contrapõe ao modelo hegemônico de produção por meio dos seus princípios e do fortalecimento da agricultura familiar.

Notadamente, a história da humanidade revela que os elementos que integram as práticas administrativas foram amplamente utilizados pelas antigas civilizações, pela Igreja Católica e organizações militares, mas somente no século XIX o interesse no estudo dos processos administrativos no campo científico foi evidenciado, principalmente pelo despertar de ideias que buscaram direcionar a organização do trabalho e a sistematização dos processos produtivos voltados às necessidades industriais da época.

Por conseguinte, no início do século XX, com a publicação de Taylor: “Princípios da Administração Científica”, as práticas administrativas, para seus seguidores, receberam o status de ciência, passando essa obra a ser reconhecida como referência Taylorista da organização do trabalho, por ser considerada a primeira sistematização de ideias em teoria administrativa (VIZEU, 2010; SANTOS, 2014).

Portanto, é notório que a elevação e sistematização das práticas administrativas enquanto área do conhecimento foi alavancada por interesses econômicos que solidificavam o capitalismo industrial como o modo de produção que vinha se consolidando através da apropriação da força de trabalho e consequente estruturação do trabalho assalariado.

¹ Termo utilizado por Pinheiro (2015) ao defender a necessidade de readaptação dos processos e da utilização de ferramentas de gestão no âmbito dos empreendimentos solidários. Considerando para isso a indispensabilidade de se vincular as técnicas e ferramentas de gestão para a realidade desses empreendimentos; ou seja, de se buscar, sobretudo, a priorização do bem-estar social e da qualidade de vida dos membros associados por meio do desenvolvimento das diversas dimensões alcançadas pela autogestão, se contrapondo assim, à lógica da estrita eficiência econômica tão priorizada pelos empreendimentos heterogestionários.

Santos (2014) alerta que os precursores do estudo da administração, tendo suas raízes firmadas ao processo de consolidação do modo de produção capitalista, foram fortemente influenciados pelas bases epistemológicas das ciências positivistas e funcionalistas, sendo o alicerce de sua produção científica direcionado ao desenvolvimento produtivo do capital e do trabalho; e que o surgimento dos estudos ortodoxos da administração foi fortemente influenciado pelo positivismo, liberalismo econômico, princípios de engenharia e métodos empiristas.

Pode-se ainda dizer que foi a partir de então, despertando da administração científica tida como gênese dessa área de conhecimento, que várias teorias foram criadas de acordo com os interesses e desafios que surgiram no âmbito do modo de produção capitalista. E que, por conseguinte, no decorrer da história da Administração como pretensa parte da ciência, partindo do enfoque nas tarefas, as teorias e estudos da administração foram evoluindo e passaram a abordar a estrutura, as pessoas, o ambiente e a tecnologia que permeavam o interesse hegemônico da acumulação de riqueza e da apropriação do trabalho.

Assim, partindo dessa perspectiva histórica que conduz à evolução da Administração, Pinheiro (2013), ao se referir à gestão como um campo de ação presente nas organizações e envolvida pela Administração, afirma que é impossível conceber a gestão como neutra, visto que o modo de gestão hegemônica — também denominada de heterogestão² — é fortemente influenciado pelas dimensões históricas e por variáveis ideológicas que permearam a sua criação.

Portanto, para que ocorra o desenvolvimento nessa área do conhecimento, é imprescindível que o estudo da administração amplie o seu campo dimensional no interior da ciência social aplicada, e busque um caráter multidisciplinar e multidimensional, capaz de incorporar outras áreas de atuação voltadas ao coletivo e ao social, ou seja, transcender a racionalidade instrumental e funcional engajada na maximização do lucro empresarial e partir de enfoques políticos e sociais, onde a lógica funcionalista baseada em soluções, diagnósticos, e prescrições polivalentes são ineficientes.

² Forma organizacional em que a gestão concentra-se nas mãos de alguns poucos sujeitos detentores dos meios de produção, que ao priorizarem a obtenção de lucro e a apropriação de riquezas através da organização do trabalho e da produção voltadas ao aprimoramento do processo de extração da mais-valia absoluta, mais-valia relativa ou combinação de ambas, são responsáveis e detentores do poder que define as regras, condutas, estratégias, disciplinas, recompensas e punições à massa de trabalhadores responsável pela execução do trabalho no âmbito organizacional (FARIAS, 2009; VENTURA NETO, 2010).

Conclui-se, então, que a possibilidade de utilização de ferramentas de gestão como alternativas ao processo de desenvolvimento organizacional de cooperativas populares requer uma profunda reflexão sobre o processo de afirmação da Administração enquanto área do conhecimento no interior da ciência social aplicada. Pois, cada vez mais, essas tendências de abordagens mecanicistas se distanciam da realidade vivenciada pelos EES, e que a necessidade de supressão dessa lacuna no âmbito da administração é necessária para ampliação da sua contribuição ao campo social, especialmente no que diz respeito à sua imersão em dimensões distintas da economia.

Em vista disso, buscando contribuir para a supressão desse esquecimento teórico no campo da Administração, no que diz respeito à abordagem de problemas no domínio da autogestão³, a presente pesquisa busca verificar a possibilidade de ressignificar a utilização do Ciclo *Plan, Do, Check, Action* (PDCA) como estratégia de desenvolvimento organizacional voltado ao fortalecimento da dimensão econômica e de gestão das cooperativas populares; sem, no entanto, deixar de priorizar as dimensões sociais, políticas, culturais, ecológica, e de qualificação profissional.

Essa tentativa de desenvolvimento e resistência da agricultura familiar dentro de um sistema capitalista contraditório aos seus princípios, valores e dinâmica sociocultural a submete enfrentar um ambiente hostil e entrelaçado por dificuldades que surgem nas mais distintas dimensões citadas acima. E, de fato, obriga os EES, entre eles as cooperativas populares voltadas ao fortalecimento da agricultura familiar, a se adaptarem a uma dinâmica de desenvolvimento e sustentabilidade com ritmos distintos e direções diversas, que variam de acordo com o grau de formação e o ambiente social no qual estão inseridos.

Sobre o aspecto de abordagem de dificuldades da gestão de cooperativas, destaca-se a visão de Oliveira (2006), que considera como principais problemas identificados na gestão das cooperativas: a ausência ou o esquecimento da educação cooperativista; a falta de cooperação entre as cooperativas; a aplicação de modelos de gestão centralizados, inadequados e desatualizados; e o fato de não saber atuar com a concorrência.

Já em relação à gestão estratégica de cooperativas, Jerônimo, Machado e Maraschin (2004) apontam, de modo geral, que os principais obstáculos observados estão vinculados às

³ Concebida como um modo de reestruturação organizacional, caracteriza-se por proporcionar uma política de gestão onde o processo decisório envolve todas as pessoas que compõem a organização. E ainda por possibilitar aos trabalhadores o direito de intervirem democraticamente no processo de gestão através das relações econômicas que combinam a propriedade e o controle dos meios de produção (PINHEIRO, 2015).

suas complexas estruturas organizacionais, à deficiência na tomada de decisões — geralmente ocasionada por entraves políticos — à limitação de recursos e a problemas de ordem cultural.

Assim, partindo do pressuposto teórico exposto acima, conclui-se que a adoção de ferramentas de gestão no âmbito das cooperativas populares e demais empreendimentos alicerçados pelos princípios da economia solidária é um desafio que abrange as dimensões prática e teórica; pois a metodologia de apropriação das técnicas desenvolvidas a partir de necessidades mercantilistas de empresas com características alicerçadas na heterogestão deve ser entrelaçada a um processo de readequação e ressignificação permeado a um conjunto de valores, crenças, rituais e normas balizadoras dessas organizações ideologicamente constituídas nos fundamentos e princípios da autogestão.

Portanto, considerando que o Ciclo PDCA é uma ferramenta de gestão popularizada na década de cinquenta, através do professor William Edwards Deming, mas amplamente utilizada nos dias atuais para aprimorar o controle de processos e atividades de gerenciamento da qualidade, entre outras funções, o estudo se propõe a aplicá-la como instrumento fortalecedor da agricultura familiar.

Para isso, o campo de experimentação escolhido para o desenvolvimento da pesquisa foi a Cooperativa de Agricultores Familiares de Terra Alta (Coafta); um empreendimento econômico solidário localizado no nordeste paraense que tem como principal atividade o beneficiamento da mandioca produzida na Comunidade de São Lourenço, e que reúne aproximadamente trinta e três agricultores familiares da região, mas que enfrenta grandes dificuldades nas dimensões da gestão e econômica, principalmente no que diz respeito à organização de processos administrativos, captação de recursos, produção, beneficiamento e comercialização dos seus produtos.

É válido ressaltar que o Ciclo PDCA é uma ferramenta de gestão iterativa que auxilia na definição e no alcance de metas necessárias à sustentabilidade e ao desenvolvimento organizacional. Sua nomenclatura é inspirada pelas quatro fases que constituem o circuito de sua aplicação, ou seja, o planejar (Plan – P), executar (Do – D), checar (Check – C) e atuar (Action – A).

Por conseguinte, para uma maior compreensão e aprofundamento do processo de criação e aplicação do Ciclo PDCA, no capítulo II será apresentada a abordagem dessa ferramenta de gestão, destacando-se o seu processo histórico de criação, a sua forma de operacionalização e o procedimento de ressignificação necessário à apropriação de sua funcionalidade no âmbito da autogestão.

Por oportuno, a importância da aplicação do Ciclo PDCA na Coafta foi justificada pelo fato de a cooperativa não conseguir se ajustar às normas sanitárias exigidas para adequação de produção, beneficiamento e comercialização dos produtos da agricultura familiar em nível estadual e municipal; fato que a coloca numa condição de extrema ameaça, por estar sujeita a ter sua licença de funcionamento suspensa pelos órgãos de fiscalização sanitária estadual e municipal.

No entanto, é válido ressaltar que a aplicação de uma ferramenta de gestão constituída para suprir necessidades mercadológicas para empresas capitalistas, no campo da economia solidária, deva ser cautelosa.

Assim, o processo de ressignificação ou readequação desse instrumento de gestão foi alicerçado por uma metodologia de pesquisa fundamentada na pesquisa-ação, com o objetivo de propiciar de forma participativa o entendimento do seu funcionamento aos interessados, assim como a integração e o compartilhamento de conhecimento entre participantes e o pesquisador.

Por conseguinte, dentro desse cenário, considerando as especificidades dos empreendimentos consolidados pelos princípios da economia solidária, e com objetivo de contribuir com a sobrevivência e sustentabilidade da Coafta, esta dissertação busca servir de referência para difusão de uma metodologia pedagógica construtiva e participativa de adaptação do Ciclo PDCA como uma ferramenta de gestão aplicável a cooperativas populares. Prioriza sua aplicação para a elaboração de um plano de ação designado à adequação e melhoria do processamento da mandioca e seus derivados, nos moldes das exigências legais das boas práticas de fabricação definidas pela legislação em vigor.

Por fim, busca contribuir com a temática abordada e destaca como problema central desta pesquisa: a utilização de ferramentas de gestão no âmbito de cooperativas populares.

Logo, esta dissertação pretende responder à pergunta problema: como o processo de adaptação ou ressignificação do Ciclo PDCA, aplicado ao desenvolvimento organizacional em uma cooperativa popular, poderá contribuir para minimização das dificuldades de gestão?

1.1 Justificativa

De acordo com o Segundo Mapeamento Nacional de EES finalizado em 2013, ficou confirmado que dos 19.708 EES catalogados pelo Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (SIES), apenas 34,8% desses empreendimentos operam exclusivamente no meio urbano. Tal fato demonstra uma grande atuação desse tipo de organização social no

meio rural, pelo qual se computou uma participação total de 65,2% dos empreendimentos catalogados, divididas em duas categorias: os que atuam exclusivamente no meio rural, com uma taxa de 54,8%; e os que atuam conjuntamente na área rural e urbana, com uma participação de 10,4% do total de empreendimentos.

Quanto à categoria social de brasileiros associados, o mapeamento realizado pelo SIES, em 2013, aponta que somente os agricultores familiares representam 55% das pessoas associadas em alguma das formas de organizações econômicas solidárias.

Portanto, diante dos dados levantados pelo SIES, pode-se afirmar que a economia solidária, concebida através de suas distintas formas de empreendimentos, dentre as quais se destacam principalmente as associações e cooperativas, representa uma importante alternativa de resistência da agricultura familiar presente no meio rural brasileiro, e apresenta-se como uma opção de desenvolvimento que vem alcançando muitas conquistas, dentre as quais pode-se citar a integração do coletivo de associados, a geração de renda e obtenção de maiores ganhos, a conscientização e compromisso político a partir da politização dos trabalhadores, o comprometimento social dos sócios, aquisições de moradias, escolas, infra-estrutura, e outros inúmeros benefícios para as comunidades locais.

No entanto, por representarem um modo de resistência firmado em princípios que se contrapõem à acumulação de riqueza e à exploração do trabalho, tais empreendimentos encontram grandes desafios para o desenvolvimento organizacional e permanência no mercado.

De acordo com dados do SIES 2013, no período de 2007 a 2012, intervalo do trabalho de campo entre o primeiro e segundo mapeamento, constatou-se que 3.375 empreendimentos deixaram de existir, e 1.925 empreendimentos assumiram outras formas organizacionais que os distanciaram da economia solidária, ou seja, aproximadamente 24% dos empreendimentos identificados no primeiro mapeamento não obtiveram êxito.

Constatou-se também, no segundo mapeamento, que o desenvolvimento econômico apresenta-se como o maior desafio a ser superado pela economia solidária, visto que a viabilidade econômica dos empreendimentos e a geração de renda para os sócios foram apontadas como as duas principais dificuldades a serem superadas pelos empreendimentos catalogados.

Portanto, o presente estudo, ao abordar a utilização de ferramentas de gestão voltadas ao desenvolvimento organizacional de empreendimentos, que, por sua natureza de resistência e princípios contraditórios ao modo de produção capitalista, são colocados à margem ou tidos como anomalias de um modelo hegemônico de produção, busca alcançar uma dupla

relevância. Ao mesmo tempo em que se destaca pela abordagem teórica no campo da autogestão, traz através da pesquisa-ação uma contribuição de ordem técnica para o fortalecimento da agricultura familiar, evidenciando-se, ainda, pela contribuição teórica voltada a abordagem crítica sobre a área de atuação da administração.

Por conseguinte, destacando-se pela abordagem voltada a um empreendimento econômico solidário que enfatiza o princípio da autogestão, esta pesquisa representa um avanço dos estudos organizacionais e da gestão social ao propor uma nova perspectiva de atuação para esta área do conhecimento, que originalmente em sua essência é projetada a alcançar objetivos organizacionais destinados prioritariamente à maximização dos lucros, posicionamento mercadológico e crescimento econômico.

Destarte, pelo que foi exposto, observa-se a relevante importância de se pesquisar a autogestão em uma cooperativa popular, de maneira que se busque fortalecer um referencial teórico ainda incipiente, e que se busque aprofundar a discussão e servir de referência de ações para novas pesquisas, abordagem, ou criação de novas metodologias direcionadas ao estudo da autogestão pelas ciências sociais aplicadas.

De acordo com Santos (2014), os estudos críticos da administração consideram a gestão como uma prática social aberta aos interesses de classes, valores e ideologias. Assim, na tentativa de se construir uma abordagem teórica de cunho reflexivo e emancipatório, a ressignificação e utilização de ferramentas de gestão para o desenvolvimento organizacional de cooperativas populares podem ser consideradas um campo de grande relevância e aprimoramento da administração enquanto área de conhecimento das ciências sociais aplicadas.

Por fim, pode-se considerar que, na ausência de teorias específicas, o aprimoramento da gestão de EES por meio do uso e readequação de ferramentas administrativas voltadas a empresas heterogestionárias, sem o atropelo dos princípios balizadores da autogestão, pode ser considerado o grande desafio a ser superado pela administração enquanto área do conhecimento.

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Proporcionar a aplicação do Ciclo PDCA como ferramenta de gestão capaz de contribuir para a sustentabilidade e desenvolvimento organizacional de uma cooperativa

agrícola alicerçada pelos princípios da economia solidária, por meio de um processo metodológico participativo.

1.2.2 Específicos

1. Diagnosticar como os problemas de gestão e a cultura organizacional influenciam o desenvolvimento do empreendimento;
2. Realizar a análise dos ambientes internos e externos, a fim de identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que influenciam os objetivos almejados pela organização;
3. Estabelecer os elementos-chave para a gestão do empreendimento a partir das prioridades de atuação;
4. Desenvolver uma pesquisa aplicada para a elaboração participativa de um plano de ação por meio do Ciclo PDCA, com base na pesquisa-ação;
5. Sistematizar os resultados da pesquisa através de um Plano de Ação para a Coafta.

1.3 Estrutura da Dissertação

Para uma melhor apresentação didática, o presente trabalho está organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo descreve a apresentação da pesquisa, sua justificativa, objetivos e a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo está dividido em duas partes, e tem por objetivo apresentar uma reflexão sobre o referencial teórico que aborda a temática desenvolvida na dissertação. Assim, iniciando uma discussão sobre o fortalecimento da agricultura familiar como alternativa ao desenvolvimento rural, aborda o cooperativismo e as correntes teóricas que influenciaram a formação e o desenvolvimento do movimento cooperativista no Brasil, o aprimoramento da autogestão por meio do fortalecimento da cultura organizacional e as dimensões de abrangência dos EES.

Por conseguinte, apresentando o Ciclo PDCA como uma ferramenta potencial e de viável adaptação à realidade de cooperativas populares, levanta o debate sobre a utilização das ferramentas de gestão no contexto da agricultura familiar, enfatizando a necessidade de apropriação e ressignificação desses instrumentos de gestão como forma de garantir o desenvolvimento organizacional e preservar os princípios econômicos solidários.

O capítulo seguinte apresenta o procedimento metodológico utilizado para condução e desenvolvimento das fases que compõem a pesquisa-ação. Assim como, demonstra o método de investigação, as fontes, instrumentos e técnicas utilizadas como suporte ao processo de obtenção e análise de dados.

O quarto capítulo explana o processo de ressignificação e aplicação do Ciclo PDCA na construção de um plano de ação participativo no âmbito da Coafta, demonstrando o desenvolvimento integrado entre o percurso cíclico de aplicação dessa ferramenta e a trajetória de execução das fases relacionadas à pesquisa-ação. Para isso, demonstra-se o detalhamento do processo metodológico através da descrição e apresentação dos dados que enfatizam o diagnóstico situacional da Cooperativa, destacando-se: as peculiaridades relacionadas à investigação do seu processo histórico de formação; as dificuldades, motivações e alternativas presentes em seu cotidiano; a trajetória socioeconômica, profissional e política de seus associados; a dinâmica da gestão do processo produtivo e da comercialização; assim como, os principais gargalos que ameaçam a sobrevivência ou impedem o desenvolvimento da organização.

Por fim, o quinto capítulo retoma a análise dos objetivos da dissertação através da apresentação das considerações finais e contribuições trazidas pela pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Desenvolvimento Rural, Economia Solidária e Cooperativismo

Com o objetivo de contribuir com a discussão teórica que fundamenta o fortalecimento da agricultura familiar como alternativa ao desenvolvimento rural, enfatiza-se a influência da economia solidária dentro do movimento cooperativista. Para isso, os elementos necessários à compreensão do processo de desenvolvimento organizacional concebido no âmbito da autogestão terão destaque. A ênfase para a cultura organizacional como estratégia de desenvolvimento dos EES, em especial as cooperativas populares, demonstra a necessidade de abrangência das diversas dimensões imprescindíveis à sustentabilidade e ao desenvolvimento dessas organizações.

2.1.1 Fortalecimento da agricultura familiar como alternativa de desenvolvimento rural

Após a Segunda Guerra Mundial, sob o pretexto de se acabar com a fome no mundo por meio do aumento da produção de alimentos, a submissão da agricultura à indústria dada a intervenção do capital hegemônico foi fortemente intensificada através do processo de produção agrícola impulsionado, em nível mundial, com o advento de um novo modelo de desenvolvimento rural ancorado na chamada Revolução Verde (MALUF; MENEZES, 2000).

Entretanto, essa política de desenvolvimento da agricultura empresarial pouco favoreceu a inclusão da agricultura familiar, e quando buscou abordá-la, foi na condição de subordinação ao capital, por meio dos complexos agroindustriais voltados à produção de commodities para exportação. Uma vez que, esse processo idealizado como alternativa de desenvolvimento rural se apresentou eivado de críticas direcionadas sobretudo às abordagens lineares e verticais que caracterizaram a inovação, a pesquisa e a difusão de tecnologia para o desenvolvimento da agricultura industrial; e, principalmente, por se constatar que a maior parte de recursos sempre esteve direcionada ao aumento da produtividade das chamadas commodities agrícolas (MARQUES, 2009).

É válido ressaltar que esse processo convencional de produção caracterizado pelo predomínio da monocultura, da aplicação de pesticidas, do uso de sementes geneticamente modificadas, da economia de escala, do uso da tecnologia intensiva em todas as etapas do processo produtivo, da especialização do sistema de produção, entre outras particularidades que a partir de então foram inseridas pelos complexos agroindustriais, contribuíram

acirradamente para o surgimento e a intensificação de inúmeros problemas ambientais e consequentes limitações de ordem sociais, caracterizadas principalmente pela crescente acentuação do êxodo rural, transformações nas relações de trabalho, assalariamento da mão de obra, formação de latifúndios e dependência de base técnica e econômica (PIGOSSI, 2011).

Complementando essa abordagem crítica do processo de modernização da agricultura introduzido no pós-guerra, Schneider (2010) enfatiza que o desenvolvimento rural foi também associado, durante muito tempo, às ações intervencionistas do Estado e dos organismos internacionais que buscaram integrar as regiões rurais pobres ao processo de modernização agrícola por meio da substituição de fatores de produção considerados atrasados.

Ainda segundo o autor, no Brasil, assim como nos demais países da América Latina, esse conceito de desenvolvimento rural, conhecido como “revolução verde” foi fundamentado na ideologia que preconizava ações, geralmente de caráter compensatórios, na busca de soluções para agricultores que não conseguiam se modernizar tecnologicamente e nem se integrar ao conjunto da economia através da indústria, comércio ou serviços; sendo as “Políticas de Desenvolvimento Rural Integrado” (PDRI) apontadas como a solução viável para o desenvolvimento das regiões brasileiras mais atrasadas.

Assim, colocando-se como um contraponto ao modelo de desenvolvimento convencional e de seus passivos sociais e ambientais brevemente apresentados, uma nova concepção de desenvolvimento rural sustentável, alicerçada na geração de trabalho e distribuição de renda vem se consolidando como alternativa inovadora a favor da inclusão social mediante a proteção dos ecossistemas e do fortalecimento da agricultura familiar.

Dentro dessa nova perspectiva, fundamentada em estudos recentes, pode-se afirmar que o papel econômico e social da agricultura familiar concentra-se tanto na produção de alimentos como na geração de trabalho e renda no campo, destacando-se por incorporar o desenvolvimento sustentável, a inclusão de trabalhadores tradicionalmente marginalizados, o desenvolvimento local, a segurança e a soberania alimentar como prioridades a serem debatidas e impulsionadas.

Portanto, diferentemente da agricultura empresarial, que se fundamenta na artificialização de insumos externos e na mercantilização do sistema de produção, esse modelo alternativo de se fazer agricultura busca potencializar os recursos naturais e sua autonomia produtiva, culminando no que Ploeg (2008) denomina de coprodução; ou seja, na criação de uma autonomia que quebra os padrões de controle impostos pela lógica capitalista de produção.

Segundo Pigossi (2011), esse modelo alternativo de desenvolvimento rural ancora-se na criação de estratégias de desenvolvimento e fortalecimento da agricultura familiar, que diretamente estão ligadas à criação, consolidação e aprimoramento da gestão de formas associativas capazes de agregar valores, diminuir custos, fortalecerem, diversificarem e flexibilizarem a produção da agricultura familiar, que de forma isolada não tem como se impor diante do sistema de produção convencional.

E como apoio a essas formas associativas, direcionadas como alternativas ao excludente modelo de desenvolvimento rural introduzida através da “revolução verde”, a economia solidária vem sendo abordada como uma construção teórica contraditória à visão convencional. E que, buscando alternativas de amenizar as desigualdades econômicas e sociais crescentes que atingem o Brasil e o mundo, vem servindo de plataforma para o desenvolvimento de prática e ideário de um número crescente de EES. Essas organizações são levadas a frente por trabalhadores marginalizados, que, pela falta de alternativas de subsistência ou movidos por suas convicções, buscam se difundir, adquirir visibilidade, e estancar a degradação do trabalho através da formação de associações informais, grupos comunitários de produção, cooperativas, e demais formas organizacionais (VAZZOLER, 2004; GAIGER, 2004).

Na prática, a economia solidária vem contribuindo com a geração de trabalho e renda para parte da população colocada à margem do sistema de produção capitalista através de alternativas organizacionais baseadas na cooperação, na solidariedade, na integração e na inserção social. Assim, materializada por formas organizacionais distintas e diversificadas que priorizam a dimensão social, buscam também desenvolver moderadamente a dimensão econômica a fim de garantir um excedente suficiente a saldar suas despesas e proporcionar uma renda necessária ao sustento de seus associados; alcançando assim uma realidade bastante diversificada e inserindo-se nos mais diversos setores produtivos e categorias sociais (GALLO, 2003).

Por consequência, é válido ressaltar que, incorporada as mais diversas atividades econômicas e envolvendo distintos setores produtivos e categorias sociais, a economia solidária passa a criar esperança para a intensificação de uma força de trabalho através da organização de diversos empreendimentos que assumem formas variadas, a exemplo das associações e cooperativas (VAZZOLER, 2004).

No Brasil, segundo Eid e Pimentel (2001), sobretudo nas duas últimas décadas do século XX, a economia solidária surge como uma nova experiência ainda em fase de gestação, onde a geração de trabalho e renda parte de práticas isoladas, mas que sinalizam sua

importância na construção, dinamização e motivação de um novo cenário de políticas públicas e ações direcionadas ao fortalecimento de uma economia alternativa.

Dessa forma, confirmando sua importância estratégica para construção de um desenvolvimento rural alternativo e de resistência ao modelo de desenvolvimento hegemônico, os EES estão ganhando notoriedade por propiciarem principalmente o fortalecimento e a reinvenção da agricultura familiar; que, no apogeu da “revolução verde”, segundo Ploeg (2008), foi considerada um contraponto à noção hegemônica, uma anomalia, ou até mesmo uma imperfeição temporária sem significado teórico, ficando relegada durante muito tempo às margens da periferia e do contexto histórico científico.

Logo, podemos concluir que esses tipos de organizações autônomas e voluntárias constituídas de pessoas que buscam aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, tornam esses arranjos produtivos um fenômeno de enfrentamento e resistência às mazelas do capitalismo por meio da prática e adoção dos princípios que norteiam a economia solidária, ou seja, autogestão, democracia, solidariedade, cooperação, respeito à natureza, comércio justo e consumo solidário.

Consequentemente, um novo modelo de desenvolvimento ancorado pela economia solidária e suas variadas formas de expressão, entre elas as cooperativas populares, vêm se apresentando como opção de incentivo ao desenvolvimento rural, através do processo e lutas por emancipação social de sujeitos que, ainda, apresentam imensas dificuldades de se inserirem no mercado.

Portanto, considerada como um dos tipos de organizações sociais voltadas à inclusão de trabalhadores urbanos ou de agricultores, jovens ou adultos, homens ou mulheres, tradicionalmente marginalizados e excluídos pelo modo de produção capitalista, as cooperativas populares alicerçadas e orientadas por uma gestão baseada na solidariedade e na luta pela reintegração das atividades econômicas, na desmercantilização dos sistemas de produção e reprodução, materializam-se como típicos EES.

Nessa retórica, abraçada por muitos estudiosos como uma construção teórica contraditória a certa visão convencional de desenvolvimento, a economia solidária enlaçada ao ideal de solidariedade dos indivíduos vem resgatando o cooperativismo popular como forma organizacional alternativa (VAZZOLER, 2004).

2.1.2 O movimento cooperativista e a influência da economia solidária

Como já discutido anteriormente, é perceptível que o fortalecimento da agricultura familiar, como forma de resistência aos passivos sócios ambientais trazidos pelo sistema hegemônico de produção, passa basicamente pela necessidade de criar e fortalecer organizações associativas de produção alicerçadas em princípios contrários ao individualismo e à exploração humana.

No entanto, ressalta-se que, apesar de terem como propósito a união de seus cooperados e a busca de melhores alternativas e recursos para enfrentamento e posicionamento mercadológico, o movimento cooperativista é alicerçado por distintas correntes teóricas que direcionam e influenciam a forma de gestão desses empreendimentos.

De acordo com Chiariello (2008), o estudo do movimento cooperativista é fundamentado em pelo menos duas vertentes teóricas: uma ligada ao cooperativismo tradicional defensora de um cooperativismo empresarial; e outra defensora do cooperativismo popular, organizada como ferramenta de resistência à exclusão do trabalho formal.

Ainda segundo o autor, as correntes teóricas que fundamentam as diferentes concepções de gestão se remetem ao processo de constituição das cooperativas; que na prática é o momento determinante na definição prioritária das dimensões de desenvolvimento a serem adotadas pelos empreendimentos, da aceção dos moldes de democracia interna, da organização do trabalho, da propriedade de ativos e dos meios de produção, e até mesmo do acesso a financiamentos.

As cooperativas capitalistas ou empresariais, muito atuantes no meio rural e com forte predomínio na produção de commodities, ainda que enquadradas legalmente como empreendimentos cooperativos, direcionam suas atividades prioritariamente para a dimensão econômica, centrando seus esforços para acumulação de capital. Enquanto que, ancoradas na dimensão social, as cooperativas populares buscam priorizar demandas sociais internas, sem, no entanto, desprezar ou negligenciar os aspectos econômicos necessário ao seu desenvolvimento (CHIARIELLO, 2008).

Vazzoler (2004) afirma que as cooperativas tradicionais, reconhecidas por enfatizarem o desenvolvimento econômico, são facilmente identificadas por um modelo de gestão onde o poder decisório concentra-se nas mãos de quem possui o maior número de cotas parte, quebrando a ideia original da democracia e igualdade trazida pelo cooperativismo original. Já as cooperativas populares, vinculadas aos princípios da economia solidária, procuram resgatar a dignidade social de uma parcela da população que foi colocada às margens do mercado de

trabalho, e buscar, através de uma organização social democrática, preconizar o trabalho não somente como um meio de desenvolvimento econômico, mas como alternativa de emancipação empreendedora, política, social, cultural, ecológica, gestão, e de formação.

Ainda segundo o autor, as cooperativas populares, consideradas autênticas por serem fundamentadas nos princípios da democracia, igualdade e autogestão, ideologicamente diferenciam-se das cooperativas tradicionais, que buscam centralizar seus esforços para o desenvolvimento da dimensão econômica.

Essa distinção das correntes teóricas não se concentra somente nos propósitos a serem alcançados e nas dimensões a serem priorizadas, mas influenciam no próprio modelo de gestão a ser adotado pela organização. Enquanto no âmbito das cooperativas populares os dirigentes são eleitos pelos trabalhadores associados, e as diretrizes são discutidas e aprovadas em assembleias gerais frequentes; nas cooperativas tradicionais as decisões e diretrizes estão concentradas em alguns ou poucos participantes, as assembleias são esporádicas, e o rodízio de dirigentes é inexistente (VAZZOLER, 2004).

Ao aprofundar a diferença entre as correntes teóricas e as considerações colocadas acima, podemos afirmar que a própria concepção do princípio da autogestão sofre influência das correntes ideológicas que diferenciam as cooperativas tradicionais e populares.

De acordo com Gallo (2003), apesar das cooperativas serem definidas como empreendimentos que, de maneira geral, utilizam-se da autogestão como um princípio essencial a sua organização administrativa, se observa que por adotarem os princípios vinculados à economia solidária; e, principalmente, por serem mais democráticas e igualitárias, as cooperativas populares alicerçam-se na autogestão como mecanismo de tomada de decisão. Já as tradicionais se utilizam da autogestão como discurso, visto que na prática a tomada de decisão concentra-se nos sócios majoritários.

Ainda segundo a autora, é válido ressaltar que as cooperativas ancoradas aos princípios da economia solidária, desenvolvendo suas atividades em prol da criação de alternativas de enfrentamento às distorções do sistema hegemônico de produção, são consideradas como autênticas por elegerem seus dirigentes através dos trabalhadores associados, discutirem e aprovarem suas diretrizes em assembleias, e buscarem constantemente a valorização dos princípios da democracia, igualdade, autogestão. Enquanto as cooperativas tradicionais, identificadas por suas características empresariais, são tidas como não democráticas por não permitirem a participação de todos os seus integrantes para definição de suas diretrizes.

No Brasil, o cooperativismo empregado como ferramenta de consolidação dos latifúndios e abastecimento de centros urbanos foi fortemente utilizado pelo Estado como instrumento de desenvolvimento econômico empresarial. Mas, a partir de 1988, com a proibição constitucional de intervenção do Estado em associações, e em consequência da crise estatal, começou a emergir uma vertente do movimento cooperativista alicerçada na democracia e na luta dos movimentos sociais voltadas à geração de trabalho e renda, denominada cooperativismo popular (VAZZOLER, 2004; PIGOSSI, 2011).

Ao fazer um breve apanhado histórico do cooperativismo brasileiro, Vazzoler (2004) afirma que a cultura de cooperação e do trabalho coletivo, trazida pelos jesuítas no processo de catequização dos povos indígenas, marca o embrionário processo de introdução do cooperativismo, que só veio a ganhar força a partir da década de 1960, como importante instrumento de modernização da agricultura apoiado pelo Estado que teve como objetivo impulsionar e facilitar a expansão do capitalismo nas atividades do campo.

Segundo esta autora, a primeira regulamentação especificamente disciplinadora do cooperativismo brasileiro foi o Decreto nº 22.239 de 1932, uma vez que, até então, a regulamentação voltada ao cooperativismo no país era, de maneira vaga e fragmentada, incorporada a decretos que regulamentavam outros assuntos.

Demonstrando o despertar do interesse do Estado em controlar e incentivar a prática cooperativa, nesse mesmo período, mais especificamente em 1930, o Brasil ingressa no mercado de exportações de produtos alimentares. E, conseqüentemente, advindo de uma cultura predominantemente baseada na monocultura, o país passa a adotar a segmentação de atividades econômicas diversificada, apoiada pela regulamentação das regras de importação e exportação e políticas voltadas a fomentar a formação de complexos rurais.

Porém, somente em 16 de dezembro de 1971, através da Lei nº 5.764, foi definido o regime jurídico das cooperativas, sua forma de constituição, funcionamento, sistema de representação e órgãos de apoio. E mais a frente, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, possibilitou-se a evolução e diversificação do movimento cooperativista aos mais diversos ramos de atuação.

Portanto, conclui-se que o cooperativismo brasileiro esteve durante muito tempo engessado pela interferência autoritária e paternalista do Estado; e que, somente com a promulgação da Constituição Federal, em 1988, foi possível dar início ao crescimento e a desenvolvimento da filosofia cooperativista no país. Com efeito, principalmente a partir da década de 1990, quando o Governo trocou a conduta de intercessor por um papel de mero incentivador do associativismo, o cooperativismo brasileiro pôde ser efetivamente avalizado

por uma proposta de emancipação social pautada na solidariedade, no trabalho coletivo, e, sobretudo, na autogestão democrática (SILVA, 2010; PIGOSSI, 2011).

No entanto, derivadas de suas próprias divergências teóricas e de suas trajetórias, as cooperativas brasileiras, além de se diversificarem em cooperativas populares, inseridas na economia solidária; e cooperativas convencionais ou tradicionais, denominadas também de cooperativas capitalistas, sofrem uma anomalia ou uma terceira modalidade, considerada como um apêndice de empresas capitalistas, denominada cooperativas fraudulentas ou de falsas cooperativas (CHIARIELLO, 2008).

De acordo com Vazzoler (2004), por serem legalmente desprovidas de direitos trabalhistas assegurados a empregados de outras formas organizacionais empresariais previstas no Código Civil Brasileiro, muitas vezes as cooperativas são utilizadas para burlar a legislação trabalhista, onde através de um discurso inescrupuloso e eivado de má fé, empresários desonestos se mantendo na liderança e detendo o poder, incentivam grupos de trabalhadores a constituírem cooperativas para desenvolverem atividades econômicas, constituindo, assim, essa anomalia do movimento cooperativista, ou seja, cooperativas fraudulentas, também citadas por alguns autores com a denominação coooperatas.

Segundo a autora citada acima, há também um grande interesse empresarial em contratar serviços oferecidos pelas cooperativas, como uma forma de terceirização de partes do processo de produção galgando-se a diminuição dos custos de encargos sociais e trabalhistas no âmbito empresarial, fato que as tornam refém e extremamente dependente do mercado capitalista.

Contudo, apesar de representarem um enfrentamento à exclusão social e à precarização do trabalho, é válido lembrar que o ambiente operacional dos EES, entre eles as cooperativas populares, é o mercado delimitado pelo sistema hegemônico de produção; fato que torna a sustentabilidade e o desenvolvimento desses empreendimentos uma dinâmica desafiadora, pois, além das situações comuns às organizações típicas do modo de produção capitalista, ainda enfrentam, segundo Mance (2003), os desafios peculiares quanto à difusão do consumo solidário, a logística de distribuição, os fundos para reinvestimento, o mapeamento, a diversificação e qualificação dos produtos e a capacitação técnica.

Portanto, conclui-se que a constante procura de se compreender o processo de desenvolvimento das cooperativas é entrelaçada ao aprofundamento de estudos que busquem abarcar o desenvolvimento organizacional; considerando-se para isso a necessidade de abordagem das vertentes teóricas que alicerçam ou fundamentam o processo de constituição

desses empreendimentos e a própria cultura organizacional que permeiam seus ambientes organizacionais.

2.1.3 O desenvolvimento organizacional na concepção da autogestão

É válido lembrar que organizações, sejam elas formais ou informais, são fortemente influenciadas a buscarem a sobrevivência e o desenvolvimento organizacional, tanto por características e fatores endógenos quanto por exógenos. Tal tendência parte do princípio de que as organizações são instrumentos criados para alcançar outros fins estreitamente ligados a ideais vinculados ao alcance de metas, propósitos, tarefas e objetivos (MORGAN, 2002).

No entanto, as principais abordagens sobre o desenvolvimento organizacional citadas nas literaturas especializadas buscam enfatizar métodos desenvolvidos nos moldes de gestão empresarial, ou seja, em processos direcionados ao aperfeiçoamento de organizações que centram seus objetivos na maximização de lucros e acumulação de capital (SCOPINHO; MARTINS, 2003).

Ainda assim, ressalta-se que a abordagem utilizada pela administração enquanto área do saber conserva suas raízes fortemente subordinadas à lógica econômica do mercado, que é entrelaçada a um sistema de dominação baseado no controle e na alienação, sendo ainda incipientes seus enfoques e aplicações ao campo social contemporâneo; fato que restringe a sua aplicabilidade no âmbito de cooperativas populares (PINHEIRO, 2013; SANTOS, 2014).

Portanto, baseado na colocação dos autores citados acima, conclui-se que existe uma lacuna criada pela própria concepção da administração no que diz respeito à abordagem de temas relacionados à gestão de empreendimentos autogestionários.

E, ainda que o atual discurso sobre desenvolvimento organizacional esteja revestido por uma ideologia voltada ao aprimoramento e à realização de expectativa e necessidades dos indivíduos, a maior parte dos enfoques teóricos caracteriza-se por apresentar novas roupagens às ferramentas e técnicas administrativas projetadas ao alcance de objetivos organizacionais que intrinsecamente visam à maximização dos lucros, posicionamento mercadológico e crescimento econômico.

Assim, a apropriação desse conhecimento deve ser cautelosa no âmbito da autogestão, servindo apenas como estrutura norteadora ou como referencial para a formulação de estratégias de desenvolvimento organizacional direcionadas à economia solidária.

Pois, segundo Pinheiro (2013), o desenvolvimento das técnicas administrativas voltadas à gestão de empreendimentos hegemônicos, também denominados de

heterogestionários, é um processo impregnado de ideologias e visões burocráticas que se fundamentam nos princípios capitalistas, ou seja, na dominação, no controle e na alienação.

E, ainda segundo Pinheiro (2013), há um grande risco de apropriação integral das teorias e técnicas administrativas ao campo da autogestão, podendo tal prática caracterizar a repetição dos mesmos modos de dominação capitalista, amplamente desenvolvidos e difundidos no contexto organizacional hegemônico.

Além disso, consideradas como autênticas, por preservarem os princípios originais, as cooperativas populares buscam, na autogestão e na escolha eletiva igualitária de seus dirigentes em assembleia, valorizar os princípios econômicos solidários, diferenciando-se das cooperativas tradicionais que mantêm uma estrutura empresarial, centralizando o poder de decisão através de uma lógica não democrática, utilização de assembleias esporádicas, inexistência de rodízio dos dirigentes e uma postura empresarial voltada a maximização de ganhos econômicos (VAZZOLER, 2004)

A esse respeito Gallo (2003) defende o ideário de que o desenvolvimento organizacional das cooperativas populares, assim como a melhoria das condições de trabalho e da vida de seus integrantes, está diretamente ligado ao aprimoramento da autogestão, que só é possível a partir de uma mudança cultural regada ao compartilhamento de experiências, dificuldades e limitações impostas na trajetória da criação e amadurecimento do próprio empreendimento e do consequente aprimoramento educacional de seus integrantes.

Deste modo, conclui-se que, nesse panorama organizacional adotado pelas cooperativas populares, o desenvolvimento organizacional alicerçado aos princípios econômicos solidários torna-se diretamente subordinado ao atendimento das necessidades coletivas dos trabalhadores e dos objetivos da cooperação; passando a manutenção de cada posto de trabalho ser considerada uma prioridade no processo de emancipação no âmbito da autogestão.

Portanto, é válido ressaltar que o princípio da autogestão compreende o grau de autonomia exercida por trabalhadores organizados através de empreendimentos que, além de serem regidos por princípios contrários à lógica capitalista, buscam definir uma gestão coletiva e participativa capaz de garantir independência e liberdade para definir o volume e o destino de suas produções. Exigindo assim, de seus associados, um sincero e participativo engajamento na definição das diretrizes administrativas, de produção e comercialização; pois caso contrário o processo de autogestão estará fadado ao fracasso, comprometendo, conseqüentemente, a própria continuidade do empreendimento (GALLO, 2003; CHIARIELLO, 2008)

Nessa perspectiva, conclui-se que desenvolvimento organizacional, quando almejado por EES, deve ser repensado. Segundo Scopinho e Martins (2003), idealizado como um processo de mudança alicerçado por transformações de expectativas de suas crenças e valores, o processo de desenvolvimento organizacional deve ganhar uma ressignificação dos campos teóricos, metodológicos e práticos. Necessidade essa originada pela própria inversão de valores que alicerçam a autogestão.

Portanto, o desenvolvimento organizacional primordialmente pensado como estratégia para formação de um perfil de trabalhador adequado ao desenvolvimento produtivo e consequente acumulação do capital, deve ser descartado no âmbito da autogestão, pois, no cenário da economia solidária, o processo de desenvolvimento organizacional deve passar por uma reconfiguração, ou seja, deve ser visto como uma alternativa de se alcançar os anseios do coletivo dos trabalhadores, estando ao lado dos objetivos econômicos outras questões relacionadas a valores humanos e éticos da vida cotidiana, como a solidariedade, o companheirismo, a preservação, a disciplina, a educação e tantos outros (SCOPINHO; MARTINS, 2003).

Desse modo, estando as cooperativas populares operando na dinâmica estabelecida pelo modo de produção capitalista, mas regidas por princípios contraditórios à apropriação do trabalho e ao acúmulo de riqueza, conclui-se que o desenvolvimento organizacional desses empreendimentos passa por uma série de desafios a serem superados; entre eles o aprimoramento da autogestão por meio do fortalecimento da cultura organizacional.

2.1.4 O aprimoramento da autogestão por meio do fortalecimento da cultura organizacional

A cultura organizacional, segundo Certo et. al. (2010), pode ser conceituada como um conjunto de crenças e valores que, quando compartilhados, contribuem para a formulação de estratégias capazes de influenciar o comportamento das pessoas de modo a motivá-las, ou não, para se alcançar ou ultrapassar os objetivos determinados pela organização.

Assim, observa-se que na perspectiva da heterogestão, segundo Lacombe e Heilborn (2008), a cultura organizacional deve ser apropriada da mesma forma que os insumos, os equipamentos, a tecnologia e outras formas de recursos capazes de contribuir para o alcance dos objetivos institucionais.

Para os autores, nas empresas heterogestionárias, a administração, o direcionamento ou até mesmo a mudança da cultura organizacional é uma estratégia utilizada e conduzida

pelos executivos, que têm como objetivo o aprimoramento do direcionamento e do controle organizacional.

Lacombe e Heilborn (2008) ainda defendem a ideia de que, além de manipulada, a cultura organizacional pode ser ensinada por ações administrativas, por direcionamento seletivo na contratação de funcionários, por treinamentos, pela divulgação dos valores, princípios e desempenho, pelo reconhecimento do mérito profissional e outras demais formas de alienação. A cultura pode ser formalizada ou simplesmente surgir na informalidade; ou seja, pode ser oficializada ou simplesmente ser observada no comportamento das pessoas como atitude, modo de trabalho, modo de se relacionar, entre outras características.

Já em oposição à abordagem contextualizada e direcionada ao desenvolvimento de empreendimentos alicerçados na heterogestão, Gallo (2003) defende a ideia de que a criação de uma cultura organizacional alternativa, baseada na solidariedade, igualdade e na democracia, é uma maneira de se estruturar a autogestão e de desenvolver uma organização de trabalho grupal, autônomo e integrado à tomada de decisões coletivas.

De fato, se a abordagem positivista é exposta pela literatura direcionada ao desenvolvimento estritamente econômico, é válido ressaltar que a utilização da cultura organizacional como instrumento propulsor do desenvolvimento organizacional de EES deva ser avaliada sob uma abordagem específica. Esta deve estar alicerçada nos princípios balizadores da autogestão, já que, assim como as demais teorias e ferramentas de gestão, a cultura organizacional desenvolvida nas empresas alicerçadas na heterogestão é vista como um forte recurso utilizado para o alcance dos objetivos institucionais, ou seja, para acúmulo de capital.

Assim, na perspectiva da autogestão dos EES, que por representarem uma forma de resistência inserida numa sociedade eivada pela predominância de comportamentos e culturas individualistas embasadoras de um modo de produção excludente por natureza, um dos maiores desafios enfrentados centra-se na mobilização de uma massa marginalizada a empreender de forma coletiva e solidária, e não em buscar uma estrutura organizacional padronizada ou imaginariamente pré-concebida (GALLO, 2003).

Nesse aspecto, segundo Vazzoler (2004), os EES, ao buscarem a superação de uma cultura de delegação e subordinação, criam um ambiente de trabalhadores autônomos e conscientes, fortalecidos por uma coesão social que vislumbra o desenvolvimento de um projeto coletivo cujo anseio seja o de envolver diversas dimensões além da econômica.

Portanto, é perceptível que a abordagem da cultura organizacional na autogestão é bem mais complexa, pois nesse formato de gestão os agentes influenciadores são os próprios

associados que dividem ao mesmo tempo as funções inerentes à gestão e à própria execução das tarefas de produção.

De acordo com Gallo (2003), no sistema de produção hegemônico a estruturação de subordinação hierarquizada não participativa é culturalmente internalizada nos indivíduos.

Segundo a autora, para se buscar uma emancipação social liberta de comportamentos autoritários, individualistas, e de uma cultura de subordinação e deficiência educacional, o desafio é o de criar e fortalecer uma cultura alternativa vinculada aos princípios solidários. Isso se materializa quando o projeto desses empreendimentos se torna palpável a partir da árdua tarefa de organização do trabalho que deve se contrapor à estruturação hierarquizada de subordinação não participativa, muitas vezes já internalizada nos indivíduos.

Assim, ao buscarem a superação de uma cultura de delegação e subordinação, criam um ambiente de trabalhadores autônomos e conscientes, alicerçados por uma coesão social que vislumbra o desenvolvimento de um projeto coletivo que envolve diversas dimensões além da econômica (VAZZOLER, 2004).

Segundo Lacombe e Heilborn (2008), outra classificação da cultura organizacional refere-se à sua forma de manifestação, que pode ser explícita ou implícita. Segundo os autores, a cultura pode ser explicitada através de normas e políticas organizacionais, onde se pode utilizar códigos de ética, declarações de princípios, entre outros instrumentos. Logo, mesmo não se adotando uma formalização, a cultura organizacional sempre vai existir, e, nesse caso, poderá ser considerada implícita; ou seja, mais informal. E por apresentar um poder de penetração impreterivelmente mais eficiente do que qualquer código escrito ou falado, esta é considerada a cultura de fato.

No âmbito das organizações autogestionárias, os vínculos sociais alicerçados por outras lógicas de relações interpessoais e de trabalho, sejam elas explícitas ou implícitas. Propõem-se a superar questões de alienação e formatos hierarquizados de gestão, e passam a ser influenciados por novas formas de subjetividade direcionadas por distintas visões sobre o contexto do trabalho; características essas que introduz um novo viés à própria abordagem do estudo da cultura organizacional (ONUMA; MAFRA; MOREIRA, 2012).

Portanto, esse conjunto de crenças e valores compartilhados para a formulação de estratégias organizacionais não se caracteriza por uma forma de alienação formal, mas deve ser forte o suficiente para disseminar a motivação de forma saudável e constante entre os trabalhadores cooperados, com o objetivo de fortalecer o elo entre os princípios cooperativistas.

Assim, ao nos dirigirmos à necessidade de fortalecimento da cultura organizacional como estratégia de desenvolvimento organizacional, no campo de atuação da economia solidária, será necessário identificá-la em valores, crenças e perspectivas, ou seja, como estão alicerçadas em tais empreendimentos; e com a perspicácia de que estaremos tratando de empreendimentos com visões, missões, valores e estruturas organizacionais coletivas firmadas em um ambiente autogestionário.

Desse modo, uma das principais especificidades a serem observadas é a de que o presidente, os líderes, administradores ou dirigente — digamos: a alta gestão — serão as mesmas pessoas que estarão trabalhando na linha de produção, estabelecendo processos de rodízios para que todos tenham acesso aos diferentes processos de gestão do empreendimento, ou seja, conhecerem e atuarem na produção, na tomada de decisão, execução e avaliação dos processos de gestão.

Portanto, conclui-se que a incessante busca de se alcançar a sustentabilidade e o desenvolvimento de EES, sem o subsídio apropriado de teorias ou ferramentas especificamente criadas para a autogestão, direciona o fortalecimento da cultura organizacional como alternativa viável de aprimoramento da autogestão e consequente alcance de seus objetivos. Ressalvando-se que o direcionamento da cultura organizacional como estratégia de desenvolvimento deve ser alicerçado aos interesses coletivos da organização; e mesmo que se busque o desenvolvimento da dimensão econômica, não é aconselhável que esta seja priorizada em detrimento das demais dimensões que expressem os reais e prioritários interesses coletivos da organização.

2.1.5 As dimensões de abrangência dos EES

Partindo do princípio de que o êxito dos empreendimentos solidários é distinto da lógica capitalista, por extrapolar as perspectivas financeiras e abarcar outros objetivos no campo político e social, Reis (2005) se posiciona a favor do alcance de fatores multidimensionais que garantam o desenvolvimento dessa iniciativa; de que a sustentabilidade dos empreendimentos solidários não se restringe apenas à capacidade financeira de cobrir as despesas operacionais e remunerar os trabalhadores associados através da obtenção de sobras líquidas, mas de alcançar os objetivos políticos e sociais a que se propõe.

Dessa forma, a autora propõe a análise da sustentabilidade alicerçada por parâmetros capazes de abranger os múltiplos componentes que integram as dimensões econômica, social, política e de gestão.

Partilhando do mesmo posicionamento, Silva, Barbosa e Albuquerque (2013) acrescentam as dimensões de gestão e formação, além das dimensões econômicas, sociais e políticas, como estratégia de garantir a sustentabilidade dos empreendimentos solidários, ou seja, como forma de mantê-los no mercado de maneira a conservar seus princípios balizadores.

Para Gaiger (2008), ainda há a dimensão empreendedora, sendo ela diretamente relacionada à produção de resultados econômicos e à satisfações extraeconômicas. Desse modo, afirma-se que o alcance de metas estabelecidas pelos empreendimentos solidários vai além da prática do bem comum, da união das pessoas, do respeito mútuo, das lideranças carismáticas, da participação, estando além dos princípios que regem a economia solidária. Segundo o autor, a necessidade de crescimento social e econômico deve ser priorizada e alicerçada na dimensão empreendedora.

Nesse sentido, a capacidade de mobilização e organização da agricultura familiar em associações ou cooperativas, visando ao maior acesso às informações de mercado, à redução dos custos, à padronização e aumento da produção, à maximização do poder de compra de insumos e comercialização da produção, além das mais diversas vantagens e oportunidades de estruturação de beneficiamento e agregação de valores, constitui uma importante forma de inclusão econômica e social de indivíduos que, injustamente, são colocados como marginalizados pelo modo de produção capitalista (PIGOSSI, 2011).

No entanto, é válido ressaltar que o reconhecimento da dimensão empreendedora, como alicerce ao desenvolvimento econômico e social, encontra resistência por parte do movimento de economia solidária, talvez pelo entendimento de alguns movimentos sociais de orientação teórica ortodoxa de que tudo o que é aplicado e utilizado no âmbito do modo de produção capitalista seja por ele apropriado; e que a profissionalização da gestão pode acarretar a centralização administrativa e o gradativo decréscimo da participação dos associados nos processos decisórios, o que induz esses empreendimentos a adotarem uma postura de gestão heterogestionária e se assemelharem às cooperativas empresariais (GAIGER, 2008; PIGOSSI, 2011).

Talvez, segundo Gaiger (2008), por estarem ideologicamente contaminados, os termos como empresa, eficiência, empreendedorismo, e os demais conceitos originados no âmbito

capitalista, tendem a ser ignorados ou rejeitados no ambiente intelectual formado em torno da economia solidária.

Portanto, pode-se afirmar que o estudo do desenvolvimento organizacional e da sustentabilidade de EES é complexo. Ao se considerar o posicionamento de Gaiger (2008), não se pode esquecer que essas organizações, em sua maioria representadas por cooperativas populares e associações, apesar de serem regidas pela autogestão, encontram-se inseridas num modo de produção capitalista, fato que coloca a dimensão econômica como maior complexidade a ser trabalhada, pois, mesmo sendo a dimensão social a principal balizadora de seus propósitos, é a dimensão econômica que apresenta maior antagonismo aos princípios da autogestão, mesmo que estes se desenvolvam às margens do modo de produção capitalista

Nesse contexto de desenvolvimento rural, ancorado em soluções alternativas contraditórias ao modelo hegemônico, novos desafios são impostos ao desenvolvimento da agricultura familiar, exigindo-se uma intensificação do trabalho, somada à agregação de valores que, muitas vezes, extrapolam o conhecimento produtivo e originam novos desafios de ordem mercadológica, exigindo adequação a novas estratégias de marketing e comercialização, muitas vezes alheias ao agricultor familiar; fato que fundamentalmente origina a necessidade de se adotar formas associativas como estratégias de desenvolvimento e fortalecimento da agricultura familiar (PIGOSSI, 2011).

Por fim, conclui-se que, por estarem atuando dentro do modo de produção capitalista, o maior desafio das cooperativas populares centra-se na busca de resultados econômicos através da utilização de ferramentas de gestão que possibilitem o desenvolvimento do empreendimento; garantindo, no entanto, a priorização da dimensão social, dos princípios econômicos solidários, e do comprometimento social do empreendimento. Pois, galgando somente o desenvolvimento da dimensão social, os empreendimentos estariam fadados ao fracasso e à dissolução. Por sua vez, a priorização da dimensão econômica poderia resultar na cisão dos princípios solidários, e consequente absorvimento desses empreendimentos pela lógica e princípios capitalistas (CHIARIELLO, 2008).

2.2 Ferramentas de Gestão

2.2.1 Introdução às ferramentas de gestão

Num ambiente globalizado, cada vez mais competitivo e turbulento, a procura por novos sistemas, técnicas e ferramentas de gestão é uma necessidade que faz parte da constante

busca de procedimentos que visam a facilitar o alcance de objetivos e metas organizacionais (FONSECA; MIYAKE, 2006).

De acordo com Rigby (2009), seja através do aumento de receitas, da redução de custos, de inovações, da melhoria de qualidade ou através do planejamento a longo prazo, a utilização de ferramentas de gestão vem adquirindo visibilidade e se tornando comum no cotidiano das organizações ao longo das últimas décadas.

Corroborando com essa tendência, Chiavenato (2011) enfatiza que a capacidade adaptativa às mudanças ambientais está diretamente relacionada ao desenvolvimento organizacional. Essa relação impõe uma necessidade às organizações de estarem rotineiramente munidas de ferramentas de gestão capazes de avaliar, estruturar e dinamizar suas atividades em prol das circunstâncias que caracterizam e influenciam o meio em que operam.

Nesse sentido, complementando sobre a importância da apropriação e utilização das ferramentas de gestão, Pacheco et al. (2010) defende o pressuposto de que nesse novo cenário, onde a gestão da informação e do conhecimento é tida como uma necessidade intelectual necessária à sustentabilidade e ao desenvolvimento organizacional, a reformulação de estratégias e as mudanças de comportamentos deve ser voltada não somente ao acesso à informação, mas a sua concepção, coordenação e articulação organizacional, possibilitando, assim, uma maior compreensão sistêmica do contexto global no qual as organizações estão inseridas.

Portanto, observa-se que, de acordo com as colocações citadas acima, as variáveis ambientais derivadas do próprio modo de produção capitalista estão presentes e influenciando cada vez mais o cotidiano das organizações. E, sejam autogestionárias ou heterogestionárias, as organizações devem estar sempre buscando se antecipar e se precaver de situações que poderão comprometer os seus desenvolvimentos ou sustentabilidade dentro do dinamismo imposto pelo mercado e suas tendências.

Entretanto, é válido ressaltar que nenhuma ferramenta de gestão pode ser considerada a chave para solucionar os mais diversos problemas organizacionais, visto que os elementos que facilitam ou dificultam o processo de implantação dessas ferramentas são voláteis, e estão inseridos no contexto de cada organização. Portanto, o emprego de ferramentas de gestão logra um maior êxito quando está em sintonia com o projeto maior a ser alcançado, e quando é incorporada como suporte para obtenção de objetivos estratégicos das organizações (RIGBY, 2009).

De acordo com o autor, as inúmeras ferramentas de auxílio à gestão são classificadas em pelo menos quatro categorias que levam em consideração o nível de utilização e o nível de satisfação organizacional. Assim, partindo de uma categoria denominada de Incipiente, por inicialmente apresentar baixo nível de utilização e satisfação, qualquer ferramenta de gestão pode passar por um processo de evolução, podendo, ainda, se tornar uma Ferramenta Bruta com alto nível de utilização, mas baixa satisfação; uma Ferramenta Especializada com baixo nível de utilização, mas alto grau de satisfação; ou até mesmos alcançar o status de Ferramenta de Impacto, que, tida como padrão, apresenta um alto nível de utilização e alto nível de satisfação no âmbito organizacional.

Mas independente de suas classificações, é notório que as ferramentas de gestão podem trazer vantagens, desvantagens, e até mesmo efeitos colaterais aos empreendimentos. Assim, a escolha de uma ferramenta deve ser precedida de um estudo e análise da viabilidade de adaptação e enquadramento às particularidades e ao próprio modelo organizacional do empreendimento (RIGBY, 2009).

Assim, corroborando com os pressupostos citados acima, conclui-se, distante da lógica balizadora dos empreendimentos heterogestionários, que direcionada por uma concepção teórica fundamentada no desígnio principal de envolver todos os integrantes da organização na incessante busca da maximização dos lucros e do desenvolvimento econômico, chega-se à conclusão de que o processo de escolha e apropriação de ferramentas de gestão por empreendimentos autogestionários deve ser necessariamente alicerçado por uma metodologia de adaptação, ressignificação e desburocratização que envolva não somente o desenvolvimento de cunho econômico, mas seja capaz de abranger as diversas dimensões, sejam elas políticas, sociais, culturais, de formação, entre outras, também alcançadas por essa categoria organizacional; como também seja capaz de resguardar os seus princípios balizadores.

Ainda é válido ressaltar que, segundo Gaiger (2008), não há dúvidas de que as principais fragilidades dos empreendimentos autogestionários alicerçados pelos princípios econômicos solidários concentram-se na dimensão econômica, onde os fundamentais entraves convergem no desconhecimento dos mercados, na ausência de agregação de valores, no ato das ofertas de produtos e serviços, na pouca experiência com relação aos negócios, na ausência de preliminar estudo de viabilidade, na forte dependência de apoio institucional, dentre outros limites.

Mas, segundo Gallo (2003), o principal impasse enfrentado pelas cooperativas populares, principalmente na esfera dos empreendimentos constituídos por produtores rurais, se concentra na dificuldade de execução dos trabalhos de administração.

Ainda segundo Gallo (2003), a dificuldade de execução das atividades administrativas, enfrentadas principalmente pelos cooperados mais antigos, surge da própria resistência imposta por parte desses sujeitos. Ao considerarem as atividades administrativas um campo alheio ao seu cotidiano, pelo fato de não terem qualificação direcionada ao gerenciamento de rotinas organizacionais de administração e planejamento, preferem priorizar a dedicação de suas atividades relacionadas à terra e ao processo produtivo tradicional.

Cumprir observar, contudo, que a colocação de Gallo (2003) não necessariamente se opõe à ideia de Gaiger (2008). Pelo contrário, ao afirmar que a maior dificuldade concentra-se na falta de formação de cunho administrativo do agricultor, a autora aponta a causa primária do problema que reflete simultaneamente nas dimensões econômicas e de gestão, o que consequentemente dificulta e influencia o desenvolvimento organizacional dos EES e da própria propriedade rural.

Por outro lado, independente do modelo de gestão, o desenvolvimento organizacional está diretamente relacionado à capacidade das pessoas que integram as instituições para desenvolverem suas atribuições e estabelecerem relações viáveis capazes de organizar o cumprimento das atividades propostas em nível organizacional; estando a sustentabilidade e o desenvolvimento fadados ao fracasso quando, por impossibilidade organizacional, não se cumprir minimamente as atribuições estabelecidas pelo empreendimento (ALVES, 2014).

Nesse sentido, segundo ressalta Pigossi (2011), a participação dos associados no processo de gestão e no conhecimento dos processos internos de organização do empreendimento, assim como na fiscalização de suas operações, mobiliza atividades diretamente relacionadas ao grau de sucesso a ser obtido pelos empreendimentos de ordem associativa, sejam estes constituídos na forma de cooperativas ou associações.

Portanto, conclui-se que o auxílio de ferramentas de gestão que busquem sanar as dificuldades concentradas principalmente nas dimensões econômicas e de gestão, que permeiam os empreendimentos autogestionários, deve concomitantemente se dispor a atingir as atribuições intrínsecas nas demais dimensões alcançadas pela organização. Uma vez que a essência dessas organizações concentra-se nas dimensões política, sociais, culturais, entre outras que buscam suprir as deficiências e peculiaridades específicas de uma classe social colocada à margem do modo de produção capitalista.

Por conseguinte, estando os empreendimentos de apoio ao fortalecimento da agricultura familiar enquadrados nesse contexto, onde de maneira desleal dividem espaço com empresas heterogestionárias dentro de um mercado altamente competitivo, a escolha e adoção de ferramentas que busquem auxiliar a gestão dessas organizações constituem um desafio que passa pela necessidade do entendimento da disponibilidade de recursos e do grau de formação disponível na própria realidade vivenciada por seus atores sociais e da própria cultura organizacional intrínseca nesses empreendimentos de características autogestionárias.

2.2.2 As ferramentas de gestão no contexto da agricultura familiar

Nesse contexto alternativo de desenvolvimento rural, que se busca minimizar as mazelas do regime linear de produção através da inter-relação entre agricultores e meio ambiente, o favorecimento da emancipação e da inserção social induz a uma nova necessidade de transformação na relação entre estado, consumidores, tendências de produção agroalimentar e legitimação de produtos tradicionais (CRUZ; SCHNEIDER, 2010).

Por conseguinte, segundo Lima et al. (2015), esse redirecionamento contextual vem apresentando-se como uma relevante oportunidade de trabalho aos empreendimentos de apoio à agricultura familiar que buscam na diversificação da produção um aproveitamento dos recursos disponíveis nas propriedades rurais para a criação de novos produtos destinados ao mercado consumidor; o que consequentemente contribui decisivamente para a diminuição do êxodo rural através de ações que visam a um maior aproveitamento da força de produção disponível no campo, estabelecendo uma maior satisfação social e econômica dos agricultores familiares.

Ainda de acordo com o autor, considerado os aspectos relacionados à produção, planejamento, controle, comercialização, e ao próprio empreendedorismo presente nas atividades rurais, a gestão de atividades agroindustriais vem se estabelecendo como uma importante estratégia de desenvolvimento organizacional no âmbito da agricultura familiar (LIMA et al., 2015).

No entanto, a inserção e adequação de técnicas e ferramentas de gestão à cultura organizacional da agricultura familiar, ponderando-se quanto as suas limitações de educação formal e as condições ou peculiaridades gerais do ambiente no qual se desenvolve, é considerada uma necessidade imposta por entraves competitivos que atingem rotineiramente esse segmento de produção rural, visto que, apesar de serem alicerçados por uma lógica de produção local, os empreendimentos de apoio a agricultura familiar são constantemente

expostos e ameaçados por paradigmas competitivos globais (BATALHA; BUAINAIN; SOUZA FILHO, 2005).

De acordo com Batalha, Buainain e Souza filho (2005), a pouca eficiência gerencial dos empreendimentos rurais estão associadas ao baixo índice de apropriação e utilização de ferramentas de gestão por esses empreendimentos. Visto que as abordagens das literaturas nacionais e internacionais voltadas ao aprimoramento da gestão de empreendimentos rurais são restritas aos aspectos financeiros; enquanto que os estudos destinados ao aprimoramento ou criação de ferramentas de gestão capazes de enriquecer o processo de produção, a gestão da qualidade, o planejamento, controle, logística, marketing, entre outros aspectos, são incipientes e distantes da realidade dos empreendimentos de apoio à agricultura familiar.

Principalmente no âmbito nacional, o pequeno número de pesquisas aliadas a pouca utilização e a própria dificuldade de apropriação dessas ferramentas de gestão pela agricultura familiar constituem gargalos a esse segmento dentro de um mercado altamente competitivo (BATALHA; BUAINAIN; SOUZA FILHO, 2005).

Portanto, ainda segundo os autores, não há dúvida de que a indisponibilidade de instrumentos gerenciais adequados; assim como a própria cultura gerencial inserida na esfera da agricultura familiar, constituem fatores que comprometem não somente a gestão das propriedades rurais, mas também a própria sustentabilidade e desenvolvimento desses empreendimentos de caráter associativos e quaisquer atividades por eles desenvolvidas.

Nesse sentido, considerando-se que as cooperativas populares e as demais formas de EES encontram-se inseridos no modo de produção capitalista, afirma-se que somente a participação e o comprometimento dos cooperados sem o auxílio de ferramentas de gestão não constituem uma garantia suficiente para se alcançar a sustentabilidade e o desenvolvimento organizacional desses empreendimentos (BRITO; ROSA, 2013).

Porém, conscientizando-se que organizações econômicas solidárias de apoio à agricultura familiar derivam de uma lógica que através da autogestão buscam desenvolver novos processos de gestão direcionados à valorização das dimensões sociais, políticas e culturais, entre outras; e que procuram se desgarrar da exclusiva dependência das vertentes econômicas e mercadológicas, do funcionalismo e do positivismo tão valorizado e priorizado ao longo do estudo da administração, conclui-se que a apropriação dessas ferramentas criadas para atender necessidades de organizações heterogestionárias é um desafio que vai de encontro aos princípios da acumulação de capital e exploração do trabalho.

Por fim, partindo-se dos pressupostos que regem a essência e as peculiaridades das cooperativas populares, e principalmente ao se considerar a administração como instrumento

das ciências sociais que tem sua origem vinculada a um conjunto de preceitos econômicos consequentes das necessidades de se garantir maior produtividade e melhor organização às empresas que se desenvolviam à luz da Revolução Industrial, adverte-se que a apropriação das técnicas e ferramentas por empreendimentos autogestionários deva ser cautelosa e precedida de uma ressignificação capaz de direcionar a utilização dessas ferramentas ao aprimoramento das diversas dimensões que são alcançadas pelos EES.

2.2.3 O Ciclo PDCA

Objetivando-se eleger uma ferramenta com potencialidade de ser adaptável á realidade da agricultura familiar, a escolha do Ciclo PDCA se configurou como uma opção de baixo custo, de fácil entendimento e, sobretudo, com possibilidade de adaptação e ressignificação capaz de manter a eficácia, eficiência e efetividade; se apresentado como uma real possibilidade capaz de suprir as necessidades de cooperativas populares e ao mesmo tempo preservar os princípios balizadores da autogestão.

Segundo Quinquilo (2002, p.15), “o ciclo P.D.C.A. é um método gerencial de tomada de decisão que pretende, como um de seus principais objetivos, garantir o alcance das metas necessárias à sustentabilidade e crescimento das organizações”.

De, acordo com Florim e Quelhas (2005), essa ferramenta passou a ser reconhecida e difundida mundialmente como um método de gerenciamento que objetiva a gestão e o aprimoramento contínuo de processos ou rotinas organizacionais.

E, complementando os conceitos apresentados acima, Fonseca e Miyake (2006), definem o Ciclo PDCA como um método balizador de planejamento e solução de problemas, que tem sua essência de funcionamento materializada através da aplicação coerente e sequencial de múltiplos passos direcionados a dar suporte ao processo de gestão por meio de uma lógica de planejamento, controle e melhoramento contínuo de processos.

Por sua vez, diante de todas essas características intrínsecas em seu próprio conceito, essa ferramenta ainda pode ser utilizada de forma contínua, e ser definida como uma metodologia de diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais.

Assim, o Ciclo PDCA, igualmente conhecido como Ciclo de Shewhart ou Ciclo de Deming, pode ainda ser considerado uma ferramenta de gestão que objetiva o controle dos processos e a obtenção de resultados almejados a partir de diretrizes pré-estabelecidas por um publico alvo (PACHECO et al, 2010).

Segundo Moen e Norman (2006), o Ciclo de PDCA teve sua origem com a conferência do Dr. W. Edwards Deming no Japão em 1950. No entanto, reconhece que as ideias de estruturação utilizadas por Deming para apresentação do Ciclo de PDCA retroagem a 1600 com Galileu e a filosofia da ciência, através da evolução do método científico, e passa pelo melhoramento do ciclo de Shewarts.

Considerado como o arcabouço do PDCA, o ciclo de Shewhart surgiu no início da década de trinta através da proposição apresentada pelo norte americano Walter A. Shewhart, em sua obra intitulada *Statistical method from the viewpoint of quality control*. Sua origem foi arquitetada a partir do planejamento do processo produtivo idealizado por Taylor, onde a estruturação de produção em massa foi concebida a partir de uma sequência linear aberta e operacionalizada através das etapas de planejamento, execução e inspeção (MOEN; NORMAN, 2006; ORIBE, 2009).

Ainda, segundo os autores, a proposição apresentada por Walter Shewhart defendia os preceitos de que esses passos deveriam constituir um círculo contínuo e que os resultados obtidos numa passagem deveriam servir de base para a fase de planejamento do próximo ciclo, constituindo assim uma ferramenta de aprimoramento constante, que partiria sempre dos problemas identificados ao final do ciclo anterior.

No entanto, foi através de Deming, somente a partir do início da segunda metade do século XX, que o ciclo de shewhart foi efetivamente aprimorado, utilizado e difundido no Japão, onde sofreu uma reconfiguração e passou a ser denominado de *plan-do-check-action*, dando origem ao PDCA, que em português significa planejar – executar – verificar – agir (QUINQUIOLO, 2002; FLORIM; QUELHAS, 2005; MOEN; NORMAN, 2006; ORIBE, 2009).

A partir de então, tal conceito tornou-se uma referência para resolução de problemas que afligem a complexidade da gestão em seus mais diversos aspectos. E por apresentar uma simplicidade de execução, sem a preocupação de se resolver a totalidade dos problemas de uma única vez, mas de contribuir passo a passo, ou melhor, ciclo a ciclo para o aprimoramento constante das organizações, essa ferramenta tornou-se muito bem aceita para o aprimoramento do controle de qualidade.

Logo, a concepção do Ciclo PDCA deve partir do princípio de que as organizações são constituídas de processos que visem a satisfazer as necessidades dos clientes e alcançar objetivos vinculados a seus valores, como preservação ambiental, segurança do trabalho, responsabilidade ética e social, entre outros, definidos a partir da ideologia de concepção de cada empreendimento (FLORIM; QUELHAS, 2005).

A aplicação do Ciclo PDCA, segundo Quinquilo (2002), é estruturada em quatro etapas (Figura 1), sendo a primeira destinada ao planejamento (Plan - P), onde são estabelecidas as metas e os métodos para alcançá-las. Logo após, vem a fase de execução (Do - D), onde é necessário o desenvolver a motivação, o comprometimento e o treinamento dos envolvidos. A terceira fase é destinada à verificação (Check - C) realizando-se a comparação entre os dados coletados da fase de execução com as metas definidas na fase de planejamento. E por fim, na fase destinada à atuação (Action - A) define-se em adotar o plano proposto se as metas forem atingida ou, caso contrário, agir sobre as causas da frustração de metas.

Figura 1 - Ciclo PDCA



Fonte: Elaborado pelo autor.

Como já discutido anteriormente, na colocação teórica que aborda o processo de desenvolvimento da administração enquanto área do conhecimento, e no próprio histórico de criação de teorias e ferramentas de gestão, entre eles o próprio aprimoramento do Ciclo PDCA a partir do ciclo de Shewhart, observa-se a forte influência funcionalista e positivista derivada do próprio contexto no qual primordialmente se despertou o interesse da administração no campo da ciência social aplicada.

Nesse sentido, Fonseca e Miyake (2006) advertem que a utilização do Ciclo PDCA gera uma tendência de execução mecânica da ferramenta que ignora a preocupação de se entender e compreender a importância de cada etapa no processo de construção do planejamento, execução e controle da gestão.

Diante de tal fato, surgem como grandes desafios da administração a possibilidade de ressignificação do Ciclo PDCA aos preceitos da cultura organizacional disseminada em cooperativas populares, assim como a aplicação e a comprovação da sua própria eficiência no processo de desenvolvimento organizacional, estando os anseios desses empreendimentos

contextualizados através de especificidades e princípios antagônicos ao modo de produção capitalista.

Portanto, a criação de métodos, ferramentas de gestão e teorias que consigam impulsionar o desenvolvimento organizacional e a sustentabilidade de EES, caracterizados principalmente pela adoção da autogestão, são ações inovadoras e desafiadoras, tendo em vista que as abordagens sobre o desenvolvimento organizacional enfatizadas no âmbito das teorias administrativas são inteiramente voltadas às empresas alicerçadas na heterogestão, onde o objetivo principal centra-se na maximização e apropriação dos ganhos provenientes da extração de mais-valia absoluta, mais-valia relativa, ou da combinação de ambas.

Mas, baseado nas necessidades, características e peculiaridade das cooperativas populares, entende-se que o Ciclo PDCA pode ser considerado uma ferramenta adequada a ser implementada na gestão de empreendimentos autogestionários, desde que sua aplicação seja precedida de um processo participativo de construção metodológica, onde sua estrutura seja repensada e readequada aos interesses e ao grau de formação dos cooperados.

Pode-se afirmar que essa ferramenta, de maneira geral, vem contribuindo para o processo de desenvolvimento e melhoria da gestão, seja para o aprimoramento de técnicas organizacionais ou para melhoria dos produtos, independente da missão, setor, porte ou ramo de atuação do empreendimento.

Defendendo a possibilidade de apropriação e utilização do Ciclo PDCA, Florim e Quelhas (2005) esclarecem que o processo de adaptação dessa ferramenta deve ser necessariamente precedido de um diagnóstico situacional envolvendo todos os níveis de colaboradores da organização; objetivando-se explorar o ambiente interno do empreendimento e difundir a importância do Ciclo PDCA a todos os setores da organização, pois assim possibilita-se a concepção participativa do Plano de Ação e sua posterior aplicação, partindo-se do princípio de que todas as ações buscam aprimorar os pontos fortes e corrigir os pontos fracos passíveis de melhoria no âmbito organizacional.

Logo, buscando comprovar a possibilidade de ressignificação e utilização do Ciclo PDCA no âmbito de uma cooperativa popular, o presente estudo apresenta no capítulo a seguir o procedimento metodológico adotado para condução e desenvolvimento da pesquisa.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Com o propósito de se alcançar os objetivos previamente elencados e buscar apropriar-se da dinâmica de gestão de uma cooperativa alicerçada pelos princípios econômicos solidários, a pesquisa proposta adotou uma abordagem qualitativa ancorada na pesquisa-ação.

A orientação para o enfoque qualitativo foi predeterminada através da abordagem pela qual se propôs o desenvolvimento do estudo, que teve o pesquisador e os demais atores como principais instrumentos para coleta de dados presentes em um ambiente natural e subjetivo (PRODANOV; FREITAS, 2013); e pelo fato da pesquisa ter sido direcionada ao estudo de fenômenos culturais e simbólicos entrelaçados na dinâmica da gestão de um empreendimento autogestionário, a Coafta.

Por conseguinte, confirmando o posicionamento de alguns autores (THIOLLENT; SILVA, 2007; THIOLLENT, 2011; PINTO, 2014; DUQUES-ARRAZOLA; THIOLLENT, 2014), a pesquisa-ação propiciou e garantiu a construção e o amadurecimento do conhecimento com base nas compreensões das dimensões culturais, posturas sociais, linguagem, e demais percepções e interpretações que influenciaram a relação entre o pesquisador e os atores, diferenciando-se das demais abordagens de pesquisas participativas por utilizar-se de um conjunto de pressupostos constituídos a partir da formulação de práticas pedagógicas e científicas que fomentaram a ressignificação do Ciclo PDCA como uma ferramenta de gestão aplicável ao campo da autogestão.

Assim, levando-se em consideração a necessidade de intervenção por meio de uma proposta metodológica de ação orientada à resolução de um problema ou produção de conhecimento efetivamente estabelecido no ambiente organizacional de característica rural e autogestionária, firma-se o entendimento de que a pesquisa-ação se apresenta como prática inovadora frente à pesquisa tradicional, principalmente por proporcionar o preenchimento de lacunas existentes entre a teoria e a prática.

Sua aplicabilidade torna-se essencial na condução e resolução de problemas onde as subjetividades das relações humanas não se traduzem em números, mas se originam da interação social, ou seja, do processo, da ocupação, da cultura e do envolvimento das pessoas.

Em relação à abordagem exploratória, que segundo Prodanov e Freitas (2013) proporciona a flexibilização do planejamento, levou-se em consideração vários aspectos relacionados à cultura, ao grau de formação e à dinâmica dos agricultores familiares que compunham o quadro societário da Coafta; e, também, às rotinas relacionadas à gestão do empreendimento que a princípio foi constituído com a missão de conciliar e promover o

desenvolvimento da produção, a comercialização de produtos oriundos da agricultura familiar, a exploração dos recursos de forma sustentável, e a prestação de serviços relacionados ao desenvolvimento da produção familiar rural de seus associados.

Por se tratar de um estudo direcionado a avaliar suas próprias práticas e galgar estratégias para implementação de ações planejadas que buscaram intervir e solucionar a problemática previamente identificada através da construção de conhecimento envolvendo interesses locais ou situações particulares de um empreendimento econômico solidário, buscou-se a construção de conhecimentos específicos e flexíveis através de uma pesquisa aplicada (GIL, 2010; PRODANOV; FREITAS, 2013).

Assim, para o desenvolvimento do estudo, foram utilizadas pesquisas bibliográficas e de campo como fontes de informações; aplicação de questionários, entrevistas em grupos focais, observação participante, notas de campo e análise documental como técnicas ou instrumentos de coleta de dados; e, por fim, utilizou-se da análise de conteúdo e do discurso como técnica de interpretação e sistematização das informações coletadas.

Todavia, partindo do princípio de que o intervalo entre o início e a conclusão de uma pesquisa-ação apresenta ao pesquisador uma gama de situações ou conjunturas com inúmeros caminhos a serem percorridos ou descartados, obrigando o pesquisador a realizar um vaivém entre a escolha do tema, coleta de dados, realização de seminários, divulgação de resultados e demais ações que se julguem pertinentes (THIOLLENT, 2011; PINTO, 2014; DUQUES-ARRAZOLA; THIOLLENT, 2014), o presente trabalho foi estruturado em momentos e etapas que se operacionalizaram através de atividades sistematicamente executadas, conforme se expõe a seguir.

3.1 Etapas da Pesquisa

3.1.1 Primeira etapa (exploratória)

A primeira etapa da pesquisa, denominada no âmbito da pesquisa-ação como fase exploratória, foi realizada no período de 24 de setembro de 2016 a 25 de março de 2017. Ocasão na qual, através da programação direcionada ao cumprimento da disciplina de estágio supervisionado, foram realizadas dez visitas técnicas às comunidades de São Lourenço e Santa Fé; incluindo a participação em atividades de pesquisa desenvolvidas na sede da Coafta, nas propriedades rurais pertencentes a seus associados; como também, a participação em assembleias gerais da cooperativa.

No entanto, o primeiro contato com o ambiente pesquisado ocorreu um pouco antes do início do estágio, mais precisamente nos dias 06 de agosto e 03 de setembro de 2016, momentos destinados à realização do levantamento histórico relacionado ao processo de constituição da cooperativa, visita em algumas propriedades, e, oportunamente, através da assembleia geral, apresentação e solicitação de autorização para execução de um projeto de pesquisa destinado à melhoria do processo de gestão da cooperativa, concomitantemente associado a realização de um estágio supervisionado vinculado ao curso de Mestrado em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares.

Após a prévia apresentação das pretensões da pesquisa e demonstrado o interesse dos cooperados em participar do projeto, iniciou-se a realização do diagnóstico situacional do empreendimento através da aplicação de questionários junto aos dirigentes e demais membros cooperados. Fez-se também a coleta de dados e informações por meio de pesquisa bibliográfica, análise documental, observação participante e notas de campo, cujos propósitos foram direcionados a:

1. Investigar se o empreendimento se caracterizava como um empreendimento econômico solidário e à análise da sua cultura organizacional;
2. Confirmar o interesse do grupo em contribuir ativamente para o desenvolvimento da pesquisa;
3. Identificar as peculiaridades do processo de gestão da cooperativa, principalmente no que diz respeito ao grau de influência das lideranças e, de maneira geral, ao conjunto de características voltadas à cultura organizacional.

Ainda, finalizando essa primeira etapa da pesquisa, especificamente em 25 de março de 2017, foi realizada a aplicação da matriz FOFA⁴ objetivando identificar e analisar as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças que permeiam o ambiente organizacional do empreendimento; ou seja, avaliar a estrutura organizacional, as características e dificuldades gerenciais e estruturais, as prioridades de atuação, e os elementos-chave a serem trabalhados para garantir as chances de sustentabilidade e desenvolvimento organizacional da Coafta.

Portanto, assumindo um caráter prático e de formação, a aplicação da matriz FOFA foi realizada por meio de uma oficina que contou com a contribuição de treze membros

⁴ Também denominada matriz ou análise SWOT, é uma ferramenta de diagnóstico organizacional que tem a finalidade de identificar as Forças (*Strengths*), Oportunidades (*Opportunities*), Fraquezas (*Weaknesses*) e Ameaças (*Threats*) organizacionais através da análise dos ambientes interno e externo.

associados que se dispuseram a participar da atividade juntamente com dois pesquisadores⁵, que, atuando como moderadores, foram responsáveis por uma breve introdução necessária ao entendimento dos preceitos e da aplicação da ferramenta de diagnóstico. O processo culminou na apresentação de uma produção coletiva e na promoção de um aprendizado compartilhado que serviu de base para o desenvolvimento do planejamento desenvolvido na segunda etapa da pesquisa-ação.

3.1.2 Segunda etapa (principal ou planejamento)

A partir desse ponto deu-se início à parte prática da pesquisa aprovada na assembleia realizada em 03 de junho de 2017, onde foram definidas as propostas de ações a serem executadas.

Nessa etapa, o pesquisador, os membros significativos implicados no problema e os demais colaboradores convidados a cooperar com a pesquisa - profissionais vinculados à Incubadora Tecnológica de Desenvolvimento e Inovação de Cooperativas e Empreendimentos Solidários (INCUBITEC) - buscaram equacionar os problemas, constituir os grupos de estudos e pesquisas, buscar soluções e definir diretrizes para a construção das ações a serem colocadas em prática na fase seguinte.

No entanto, após o prévio diagnóstico sobre a realidade pesquisada, mas considerando a necessidade de se aprofundar a busca de características intrínsecas à cultura organizacional vivenciada pelos cooperados, optou-se em realizar uma entrevista com grupo focal que se dispôs a contribuir com as atividades aprovadas para a realização da pesquisa.

Para direcionamento estratégico das ações, a entrevista coletiva obtida no dia 15 de junho de 2017 foi realizada em dois momentos distintos, pois, o grupo inicialmente, composto por onze cooperados, foi subdividido em dois subgrupos que separadamente participaram da atividade.

Nesse processo, o primeiro grupo, composto por sete membros dirigentes, e o segundo grupo, integrado por quatro membros associados, pôde separadamente apresentar suas distintas percepções no que diz respeito à própria concepção da constituição jurídica do empreendimento e dos gargalos a serem superados para aprimoramento do processo de

⁵ Tratando-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa envolvida pela metodologia da pesquisa-ação, as atividades de diagnóstico e capacitação contaram com a colaboração voluntária de pesquisadores vinculados a Incubadora Tecnológica de Desenvolvimento e Inovação de Cooperativas e Empreendimentos Solidários do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará.

desenvolvimento da organização; ao entendimento da cultura organizacional, das relações de poder, e do próprio processo de divisão do trabalho no âmbito da cooperativa.

Assim, o pesquisador, atuando como moderador, auxiliado por uma discente do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares, conduziu a atividade cujos resultados serão detalhadamente apresentados e analisados no capítulo IV.

Nessa etapa da pesquisa também se manteve a continuidade ao processo de integração e compartilhamento de experiências e conhecimentos entre os associados e o pesquisador. Para isso, a participação nas assembleias gerais realizadas mensalmente se mostrou uma alternativa viável para disseminar a socialização e discussão dos resultados da fase exploratória: propor a utilização de ferramentas de gestão na rotina de planejamento do empreendimento; e, conseqüentemente, apresentar a proposta para construção participativa de um plano de ação visando introduzir a utilização do Ciclo PDCA como um instrumento de gestão adaptável à realidade vivenciada pelo empreendimento.

3.1.3 Terceira etapa (ação)

Com o diagnóstico situacional realizado e a priorização dos problemas definidos, esta etapa da pesquisa se realizou com a busca de soluções conjuntas através das diretrizes estabelecidas na fase de planejamento.

Assim, por meio do diálogo dos saberes, ou seja, do compartilhamento do conhecimento acadêmico e do conhecimento empírico, foram realizadas as ações de capacitação dos cooperados e de decodificação do Ciclo PDCA, visando atender à realidade vivenciada pelos trabalhadores associados à cooperativa.

Logo, definido o problema organizacional, a ferramenta de gestão a ser adaptada à realidade do empreendimento e o grupo de cooperados que se propôs a participar ativamente da pesquisa, partiu-se para as ações de aprendizagem por meio da oferta de capacitações direcionadas à formação dos grupos responsáveis pela execução das atividades definidas no plano de ação, e aos demais cooperados que se mostraram interessados em se capacitar.

Por conseguinte, considerando a necessidade e carências educacionais dos cooperados, identificadas no transcorrer da fase de diagnóstico, o que antecedeu o processo de introdução à construção de um plano de ação através da adaptação e ressignificação do Ciclo PDCA, optou-se pelo resgate e reforço de alguns conceitos necessários ao fortalecimento da cultura da autogestão. Para tanto, foi ministrado no dia 22 de julho de 2017 um minicurso voltado ao

fortalecimento dos princípios do cooperativismo que contou com a presença de sete membros cooperados.

Nessa etapa se destacam os momentos destinados aos debates e exposições sobre o processo de desenvolvimento do Ciclo PDCA, conduzido pelo pesquisador em 08 de julho, 02 de setembro e 04 de novembro de 2017; e a formação de boas práticas de fabricação e manipulação de alimentos, ministrada por uma pesquisadora da área vinculada a Incubitec e pelos próprios cooperados concluintes do curso de agroindústria ofertado pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA).

No ensino, os participantes mais ativos tiveram a oportunidade de compreender o mecanismo de funcionamento e aplicação da ferramenta de gestão aplicada à sua realidade, assim como os demais conceitos necessários para aproximação do conhecimento administrativo à realidade organizacional na qual se desenvolveu a pesquisa.

Por fim, a pesquisa alcançou a etapa prática: o desenvolvimento de uma ação de intervenção na realidade da cooperativa, quando as deliberações foram encaminhadas para que fossem realizadas as atividades necessárias à resolução do problema pré-determinado pelos próprios participantes.

3.1.4 Quarta etapa (avaliação)

Não obstante a limitação temporal no curto prazo destinado ao trabalho de dissertação, o que comprometeu relativamente o alcance da fase de avaliação, o trabalho continuará no âmbito da cooperativa para que se possa completar o ciclo da pesquisa-ação e promover o retorno da informação, não somente ao grupo que efetivamente participou da pesquisa, mas a todos os cooperados, etapa de suma importância a subsequente ciclo de ações.

Assim, tendo como foco a solução de um problema cotidiano, a produção de mudanças, o envolvimento do grupo e o consequente fortalecimento da cultura organizacional, a última etapa da pesquisa buscará identificar o controle ou solução dos problemas previamente identificados, como também contribuirá para o fortalecimento e a aprendizagem do grupo participante.

Em princípio, será realizado um seminário para que os cooperados analisem os resultados da pesquisa, e seja aberto um debate sobre as diversas experiências vivenciadas com a problemática em questão e o processo de aprendizagem desenvolvido no decorrer da pesquisa.

Contudo, como a pesquisa se encontra entrelaçada a uma ferramenta de gestão que apresenta um circuito de desenvolvimento similar às fases da pesquisa-ação, o processo de avaliação consistirá na oportunidade de a cooperativa prosseguir no seu processo de aprendizagem e desenvolvimento dos processos de gestão a partir de uma nova rodagem do Ciclo PDCA.

3.2 Tratamento e análise de dados

Por se tratar de uma pesquisa de cunho social, a caracterização do que é típico da comunidade, e a distribuição dos indivíduos em relação a determinadas variáveis numéricas, apontaram algumas características categóricas que foram analisadas de maneira qualitativa no decorrer da pesquisa.

Portanto, a pesquisa utilizou-se principalmente em sua fase exploratória de coleta e tratamento de dados quantitativos; que, obtidos através da aplicação de questionários, no período de 24 de setembro de 2016 a 14 de janeiro de 2017, serviram como indicativo da realidade a ser explorada e aprofundada qualitativamente.

Após a coleta, o tratamento se constituiu na organização sistematizada dos dados de forma a facilitar ao máximo a extração de informações e respostas à problemática estruturante da pesquisa. Assim, tratando-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, o processo de análise e tratamento dos dados concentrou-se na apreciação do conteúdo e do discurso como possibilidade teórica e prática de se alavancar o estudo.

Consequentemente, o processo de análise do conteúdo foi materializado através da contextualização temática entre os aspectos culturais, leitura das falas e transcrições de entrevistas coletivas em grupos focais. Deste modo, através da sistematização entre a temática e a organização de dados, realizada através da codificação, recortes e classificação teórica ou empírica, foi possível se estratificar e interpretar a realidade vivenciada no empreendimento objeto do estudo.

Por fim, quanto à análise do discurso, considerando a subjetividade da linguagem, se buscou interpretar a posição discursiva do sujeito através da sua condição social, ideológica, histórica, cultural e de formação, sendo a análise e a interpretação dos dados alicerçados pelo sentido da realidade e não somente pelo conteúdo aparentemente exposto, conforme o detalhamento, demonstração e análise dos dados apresentados a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Alicerçado na fundamentação teórica abordada nos capítulos anteriores, e galgando auxiliar o desenvolvimento organizacional da Coafta, por meio de uma proposta que busca demonstrar a possibilidade de uso do Ciclo PDCA como uma ferramenta de apoio ao processo de gestão de um empreendimento autogestionário, o presente capítulo expõe os dados coletados na pesquisa de campo e os resultados da aplicação da pesquisa-ação entrelaçados ao movimento cíclico das etapas necessárias ao desenvolvimento dessa ferramenta.

Portanto, concomitantemente ao processo de desenvolvimento das fases da pesquisa-ação, apresenta-se detalhadamente o passo a passo do processo de adaptação e ressignificação do Ciclo PDCA dentro de um ambiente alicerçado por princípios econômicos solidários.

4.1 Aplicações do Ciclo PDCA na Coafta

O processo de ressignificação, adaptação e aplicação do Ciclo PDCA, seguindo os passos que originalmente dão origem à sigla ou à nomenclatura da ferramenta proposta, necessariamente teve início na etapa de planejamento, passando posteriormente pelas fases de execução e verificação, até alcançar a adoção de práticas que objetivaram o melhoramento da gestão e o aprimoramento do processo de planejamento utilizado pelo empreendimento.

Entretanto, é válido lembrar que os termos associados à gestão ou administração, por serem originários do processo de desenvolvimento do modo de produção capitalista, são automaticamente ou rotineiramente associados ao ato de gerir, conduzir ou administrar um conjunto de ações que visam à execução de atividades vinculadas ao planejamento, organização, direção e controle; ou seja, remetem-se à abordagem das funções básicas da administração. Esse fato, inconscientemente, direciona a gestão e as rotinas administrativas a uma tendência mecanicista que permeia a Administração enquanto área do conhecimento e que alicerça o desenvolvimento ou a criação de ferramentas de gestão voltadas a atender um público vinculado aos interesses empresariais predominantemente heterogestionários.

Logo, diante dessa concepção, a proposta de ressignificação do Ciclo PDCA discutida na presente dissertação não objetivou criticar as funções básicas da administração por considerar que todos os empreendimentos, sejam eles autogestionários ou heterogestionários, operam dentro do modo de produção capitalista; e pelo fato de o Ciclo PDCA, seguindo a lógica das demais ferramentas de gestão, possuir alicerce ou delineamento estruturado por essas funções básicas da administração.

Dessa maneira, o processo de ressignificação defendido no cerne dessa pesquisa buscou redirecionar o foco de atuação das funções administrativas aos princípios e dimensões priorizadas pelos empreendimentos autogestionários, visto que, enquanto na heterogestão a dimensão econômica é o único e principal desígnio a ser alcançado, na autogestão, o desenvolvimento social, cultural, político, de formação, gestão, entre outros, mantém sua importância paralelamente ou até mesmo à frente da dimensão econômica.

4.1.1 Planejamento – Plan

Partindo-se de um ou vários problemas identificados, seja no processo de produção, na dinâmica de gestão, nos fluxos ou rotinas administrativas, a aplicação do Ciclo PDCA sempre terá o planejamento como ponto de partida, pois essa primeira etapa consiste primordialmente em estabelecer as metas e os métodos a serem utilizados para o alcance dos objetivos predeterminados; ou seja, a primeira etapa ou fase inicial de aplicação dessa ferramenta é fundamentada na sequência de procedimentos que consiste na promoção, no reconhecimento e identificação das características dos problemas, no descobrimento das suas causas e na definição de um plano de ação (QUINQUIOLO, 2002; FONSECA; MIYAKE, 2006).

Assim, com base no referencial teórico apresentado nos capítulos anteriores, deu-se início ao processo de ressignificação do Ciclo PDCA no âmbito da autogestão, priorizando-se a realização de um diagnóstico situacional focado em ampliar a visão do objeto de estudo.

Então, através da pesquisa bibliográfica, da análise documental e da entrevista em grupo focal, essas últimas realizadas na sede da cooperativa; e contando com o auxílio da observação participante, somada à aplicação de questionários em visitas nas unidades produtivas dos cooperados, deu-se início ao processo de ressignificação e aplicação prática do Ciclo PDCA através da percepção da realidade vivenciada pelo empreendimento e seus associados.

Em vista disso, para uma prévia apropriação da dinâmica cotidiana da cooperativa e da cultura organizacional, foram aplicados vinte e nove (29) questionários junto aos cooperados; que, alicerçados por vinte e dois (22) questionamentos necessários ao levantamento de dados quantitativos, serviram de indicativos e direcionaram, por meio da análise qualitativa, o aprofundamento da realidade estruturada por aspirações, atitudes, dificuldades, crença e valores que permeiam a organização.

Como resultado, através da identificação e avaliação da contextualização histórica do empreendimento, do perfil dos cooperados, da caracterização do processo produtivo, das

prioridades e seus gargalos e dos mecanismos de gestão; definiu-se, por meio de um diálogo participativo, pela construção de um modelo de plano de ação adaptado às reais necessidades de um empreendimento econômico solidário.

Logo, combinada aos demais métodos de coleta de dados, e ajustada ao reconhecimento tácito da realidade, por meio da observação participante, apresenta-se a seguir uma primeira percepção do diagnóstico situacional do empreendimento e do cotidiano de seus cooperados.

4.1.1.1 Contextualização histórica do empreendimento e perfil dos cooperados

Durante o processo de contextualização, realizado através da fase exploratória da pesquisa-ação entrelaçada à fase de planejamento do Ciclo PDCA, verificou-se que, constituída legalmente em 07 de dezembro de 2005 e sediada no ramal Santa Fé, km 03 da comunidade São Lourenço, a Coafta caracteriza-se como um empreendimento econômico solidário que conta com a participação efetiva de trinta e três cooperados comprometidos com o fortalecimento da agricultura familiar e com o desenvolvimento do território que concentra a maior parte das propriedades rurais pertencentes aos seus membros associados.

De acordo com o seu estatuto e demais documento de constituição, verifica-se que a cooperativa (Figura 2) foi personificada juridicamente através do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) nº 07.958.646/0001-25 com o propósito de desenvolver a produção e a comercialização de produtos oriundos da agricultura familiar, de forma a incentivar e coordenar a exploração sustentável de recursos naturais; viabilizar o acesso e a comercialização dos bens de consumo necessários às famílias dos cooperados; implantar sistema de agroindústria em produtos de interesse dos agricultores; defender os interesses econômicos e sociais de seus cooperados; prestar assistência técnica; buscar alternativas produtivas, saúde, educação e bem-estar geral dos seus sócios; além de desenvolver a assistência social.

Figura 2 - Registro fotográfico da Coafta



Fonte: Rosalvo Júnior e Fábio Dias (2017).

Contudo foi somente em 15 de maio de 2014, com quase uma década de atuação social, que a Coafta foi reconhecida através da Lei Estadual nº 7.897 como uma entidade civil de direito privado sem fins lucrativos de utilidade pública, com a finalidade de atender a todo cidadão da região na qual se insere através da produção e comercialização de produtos oriundos da agricultura familiar.

Portanto, observa-se que, apesar de conviver com dificuldades que comumente assolam os EES, a Coafta vem cumprindo alguns de seus principais propósitos; principalmente no que diz respeito à defesa dos interesses sociais e à busca contínua de alternativas de educação e bem estar geral dos seus cooperados.

Já no que diz respeito ao perfil dos cooperados, numa breve análise dos dados expostos abaixo (Tabela 1) buscou-se identificar a ligação dos cooperados com o território de abrangência do empreendimento.

Tabela 1 - Resumo estatístico do perfil social dos cooperados da Coafta

PERFIL DOS COOPERADOS	PERCENTUAL (Número de indivíduos/ Total de entrevistados)
Origem dos cooperados	Urbano 10,34% (3/29) ; Rural 89,66% (26 /29)
Naturalidade dos cooperados	São Caetano de Odivelas 48,28% (14/29); Castanhal 20,69%(6/29); Terra Alta 17,24% (5/29); Curuçá 3,45%(1/29); Belém 6,9%(2/29); Inhangapi 3,45%(1/29).
Morou na zona urbana	Sim 37,93% (11/29); Não 62,07% (18/29)
Motivação para retorna a zona rural	Qualidade de vida 9,09% (1/11); Não se adaptou com o estilo de vida 36,36% (4/11); Casar e constituir família 9,09%(1/11); Falta de oportunidade (emprego ou renda) 45,45% (5/11)

Fonte: Elaborado pelo autor, em 2017, com base nas informações da pesquisa de campo.

Nesse aspecto, é notório que aproximadamente noventa por cento (90%) dos cooperados sejam de origem rural; e que em torno de sessenta e cinco por cento (65%) sejam naturais do município de São Caetano de Odivelas (48%) ou Terra Alta (17%), confirmando uma forte ligação entre os cooperados e o território de atuação do empreendimento.

Em relação à experiência com a vida urbana, constatou-se que aproximadamente trinta e oito por cento (38%) dos cooperados entrevistados já moraram na zona urbana. No entanto, devido principalmente à falta de oportunidades de emprego e renda (45,45%), às dificuldades de adaptação a novos estilos de vida (36,36%), entre outros fatores, acabaram sendo motivados a retornar a vida no campo e às atividades rurais.

Observa-se que a realidade retratada pelos dados expostos acima, reflete o que Ploeg (2006) denomina como uma tendência de desenvolvimento rural compreendida através de um

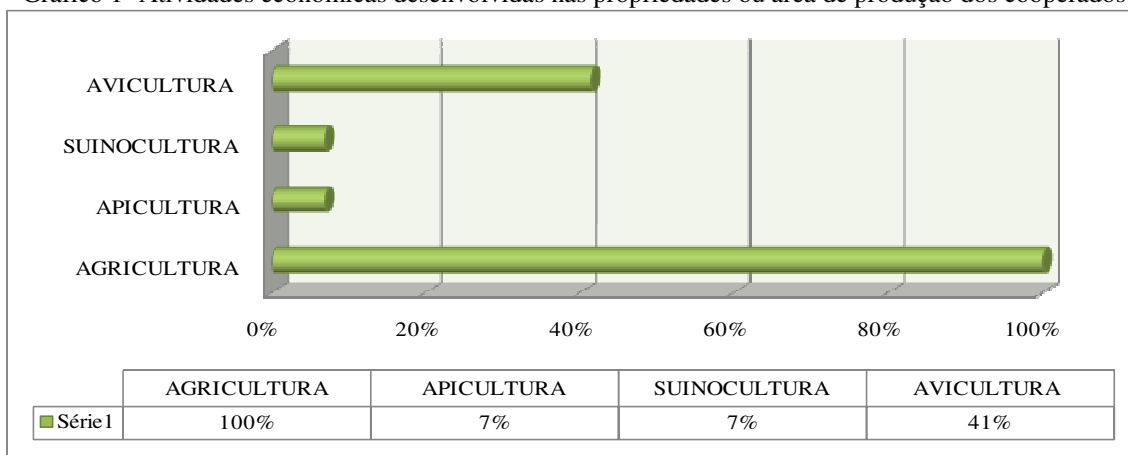
processo de recampinização alicerçado por novas formas de cooperação local; que, ao favorecer o fortalecimento da artesanidade e da pluriatividade, contribui para uma redução na dependência da agricultura em relação ao capital financeiro e industrial.

Portanto, firma-se o entendimento de que, constituída por trabalhadores marginalizados que mantêm uma forte ligação com o meio rural, a Coafta se apresenta como uma alternativa de desenvolvimento rural alicerçada na manutenção e fortalecimento das atividades da agricultura familiar típicas da zona rural de Terra Alta e demais municípios circunvizinhos.

4.1.1.2 Características do processo produtivo

É peculiar que a principal atividade econômica desenvolvida na localidade esteja diretamente vinculada à produção, processamento e comercialização da farinha de mandioca e derivados (farinha de tapioca, goma, tucupi, beiju-xica). No entanto, numa pequena escala de produção, constata-se também o desenvolvimento de outras atividades de apoio à agricultura familiar, conforme demonstrativo abaixo (Gráfico 1).

Gráfico 1- Atividades econômicas desenvolvidas nas propriedades ou área de produção dos cooperados



Fonte: Elaborado pelo autor, em 2017, com base nas informações da pesquisa de campo.

Tais atividades, vinculadas principalmente à produção de hortaliças, polpa de frutas regionais, galinha caipira e mel de abelha (Figura 3), buscam como objetivo principal garantir a soberania e a segurança alimentar dos agricultores familiares que atuam na região, mas também contribuem de forma auxiliar para a obtenção de renda por meio da comercialização de seus excedentes.

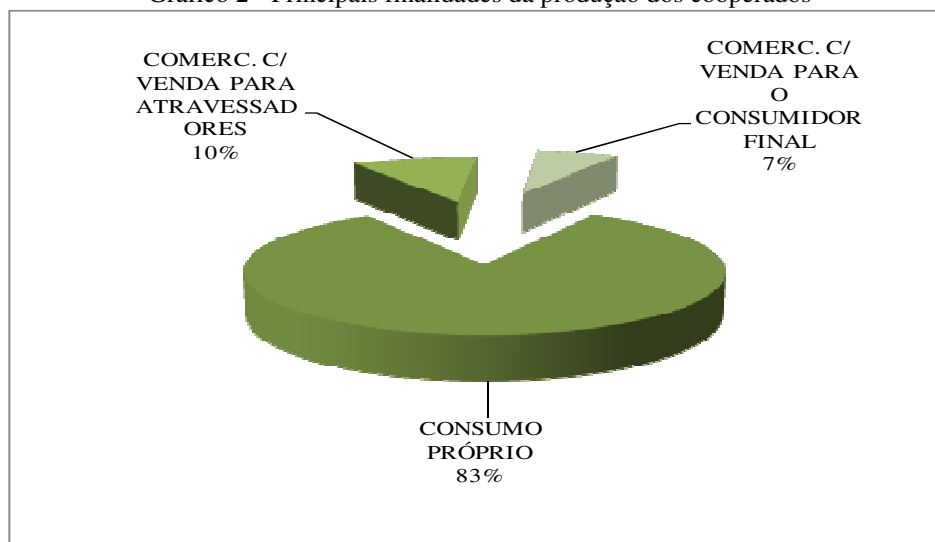
Figura 3 - Atividades desenvolvidas pelos cooperados



Fonte: Rosalvo Júnior e Fábio Dias (2017).

Pois, resguardando o consumo próprio como principal finalidade do processo de produção rural, os agricultores familiares associados à Coafta destinam aproximadamente dezessete por cento (17%) de suas sobras para comercialização; em que cerca de sete por cento (7%) é comercializado diretamente com consumidores finais, e dez por cento (10%) por meio de atravessadores (Gráfico 2).

Gráfico 2 - Principais finalidades da produção dos cooperados



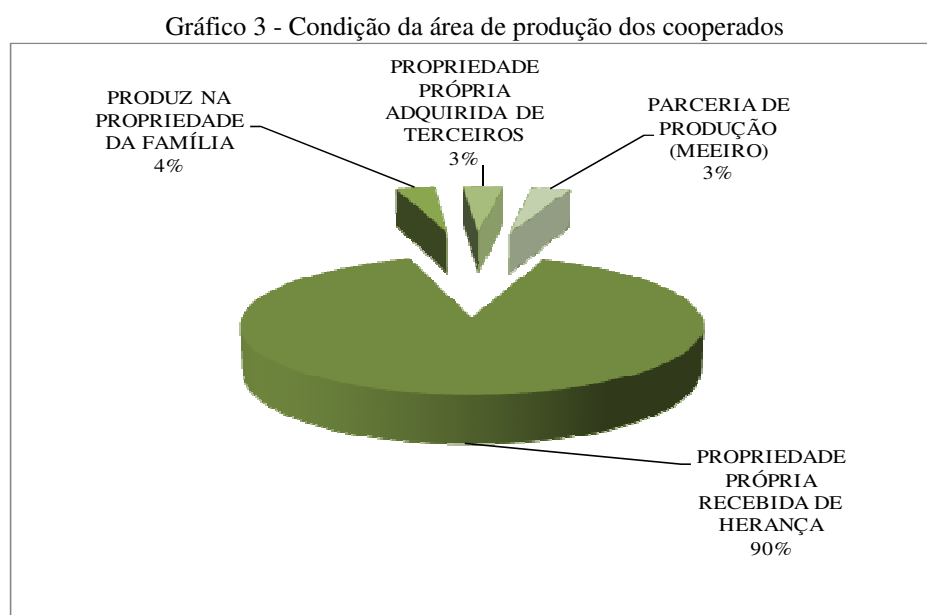
Fonte: Elaborado pelo autor, em 2017, com base nas informações da pesquisa de campo.

Essa característica demonstra que a organização social em torno do empreendimento não busca prioritariamente o desenvolvimento da dimensão econômica, mas a qualidade de vida e bem-estar dos produtores rurais e da comunidade local.

Em relação à autonomia de produção, buscou-se avaliar a propriedade territorial destinada à prática das atividades rurais; assim como ao potencial da força de trabalho disponível para o desenvolvimento do processo produtivo local.

Nesse aspecto, observou-se que os agricultores vinculados à cooperativa detêm uma grande autonomia no que se refere a um dos principais fatores de produção; ou seja, a propriedade territorial. Esse fator é de suma importância para a garantia da autonomia de decisão sobre quando e quais produtos cultivar.

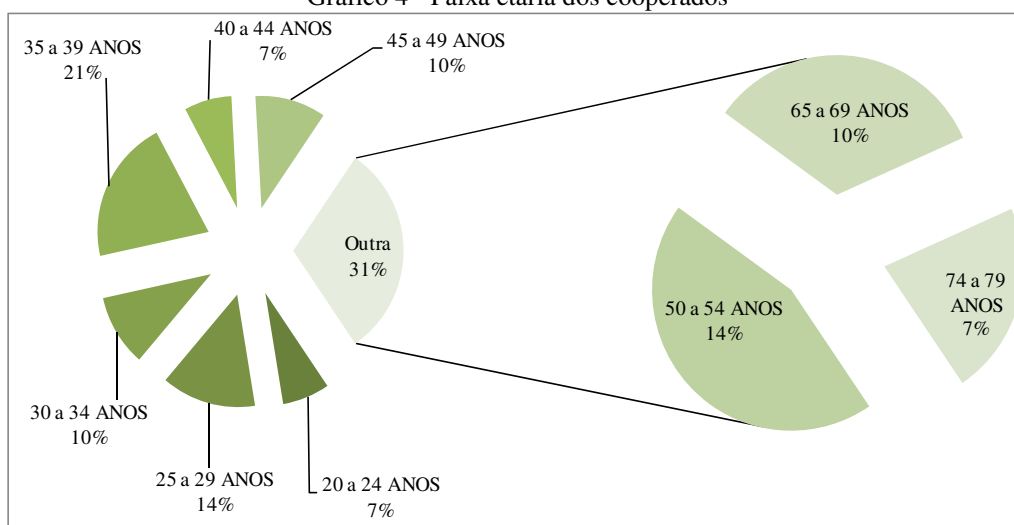
De acordo com as respostas apresentadas pelos cooperados (Gráfico 3), dos vinte e nove (29) entrevistados, noventa e sete por cento (97%) afirmam ser proprietários das terras destinadas à produção rural, sendo que noventa por cento (90%) dos agricultores receberam essas terras como herança, três por cento (3%) adquiriram de terceiros, e quatro por cento (4%) cultivam terras de familiares.



Fonte: Elaborado pelo autor, em 2017, com base nas informações da pesquisa de campo.

Quanto ao perfil da força de trabalho, identificou-se que aproximadamente trinta e um por cento (31%) dos cooperados estão com uma idade superior a cinquenta anos e dezessete por cento (17%) estão com idades inferiores aos cinquenta, mas já superando os quarenta anos de vida (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Faixa etária dos cooperados

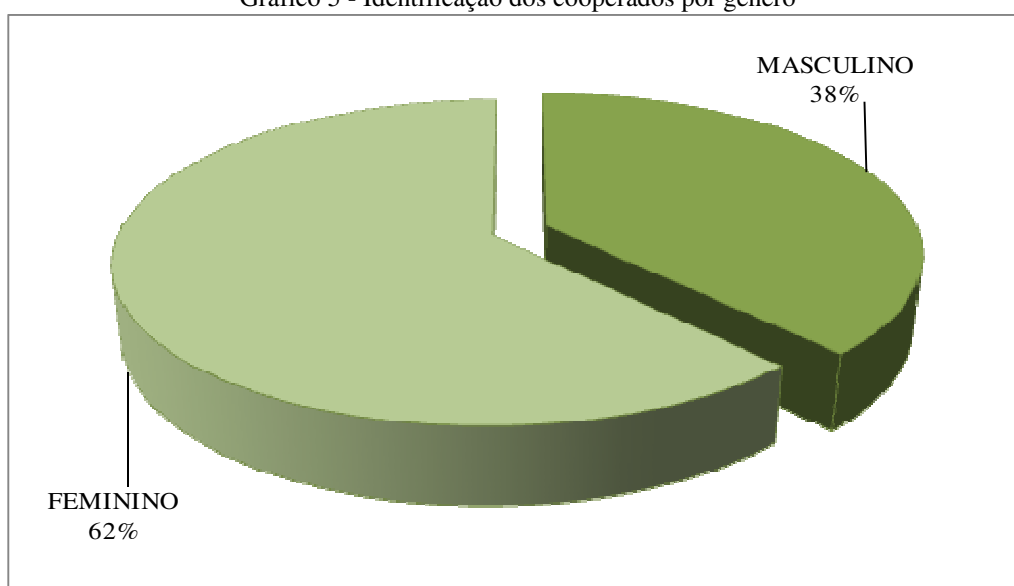


Fonte: Elaborado pelo autor, em 2017, com base nas informações da pesquisa de campo.

Tal característica correspondente à faixa etária dos cooperados é um fator preocupante em relação à disponibilidade de mão de obra destinada às atividades de produção rural, principalmente quando se trata de um processo totalmente tradicional que não conta com o auxílio de equipamentos e maquinários que poderiam facilitar e aumentar a produtividade desses agricultores.

Outro agravante a esse problema, quando relacionado ao desgaste físico, corresponde à grande concentração de mulheres dentro da cooperativa, uma vez que essa força de trabalho já corresponde a mais de sessenta por cento (60%) dos cooperados (Gráfico 5).

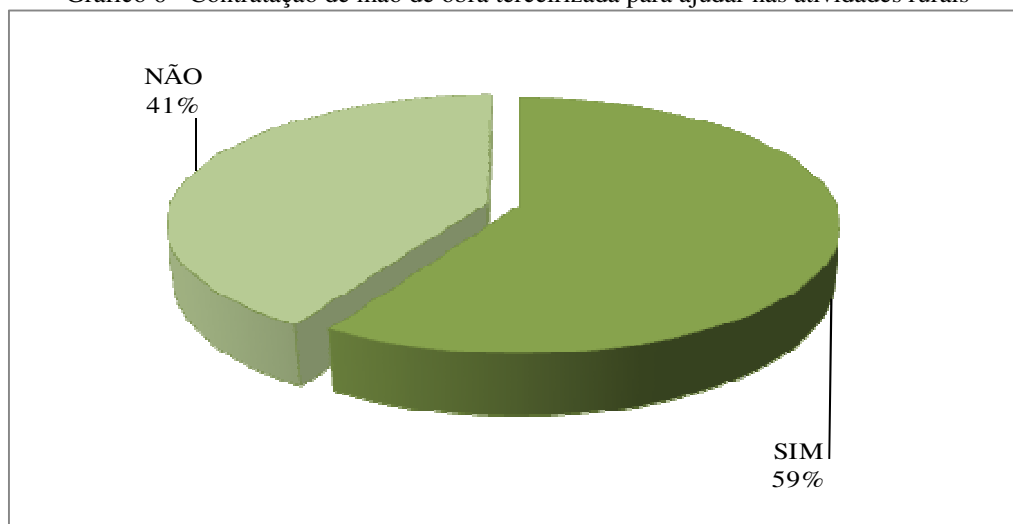
Gráfico 5 - Identificação dos cooperados por gênero



Fonte: Elaborado pelo autor, em 2017, com base nas informações da pesquisa de campo.

Dessa forma, observa-se que nas atividades de produção agrícola a necessidade de contratação esporádica de mão de obra terceirizada para ajudar nas atividades rurais já atinge aproximadamente cinquenta e nove por cento (59%) das propriedades dos cooperados (Gráfico 6).

Gráfico 6 - Contratação de mão de obra terceirizada para ajudar nas atividades rurais



Fonte: Elaborado pelo autor, em 2017, com base nas informações da pesquisa de campo.

Logo, conclui-se que o processo produtivo vinculado à agricultura familiar do território, de maneira geral, possui características que demonstram autonomia e domínio dos principais fatores de produção, mas em compensação, a questão da mão de obra produtiva é um fator preocupante que tende a se agravar com o passar dos anos e consequente envelhecimento da população local.

Sobre esse aspecto, realizando-se um comparativo da realidade vivenciada pela Coafta e as colocações teóricas defendidas por Ploeg (2006), observa-se que a mesma enfrenta dificuldades típicas do modo de produção camponês. Uma vez que, segundo o autor, a base de recursos produtivos no âmbito da agricultura familiar, como um todo, tende a ser limitada.

No entanto, ainda segundo Ploeg (2006), uma alternativa que visa driblar a necessidade de expansão da base de recursos produtivos, entre eles a escassez de mão de obra, é o desenvolvimento e a utilização de tecnologia aplicada (baseada na capacidade técnica dos agricultores), somada a produção de novidades e inovações camponesas. Pois, segundo o autor, essas alternativas tendem a corroborar a solução de obstáculos que, necessariamente, implicariam na elevação dos custos produtivos da agricultura familiar.

Assim, mesmo passando por um processo natural de envelhecimento da população local, a utilização de tecnologia aplicada aliada ao fortalecimento da capacidade técnica dos

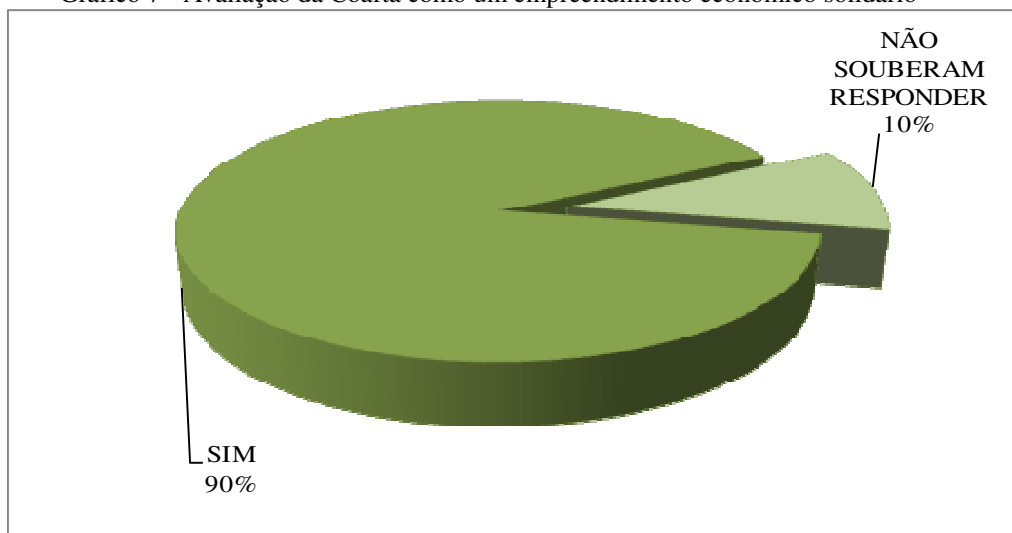
agricultores se apresentam como alternativas capazes de possibilitar a superação desse problema que aflige o desenvolvimento da agricultura familiar na localidade onde se concentram as atividades da Coafta.

4.1.1.3 Avaliação do processo de gestão

Em relação ao processo de gestão internalizado na cultura organizacional do empreendimento, a presente pesquisa abordou alguns aspectos relevantes para o fechamento de um diagnóstico direcionado a identificar, por meio da própria percepção dos cooperados, a utilização dos princípios econômicos solidários e a prática democrática internalizada no processo de autogestão da cooperativa; assim como o grau de conhecimento e utilização de ferramentas ou processos de auxílio à gestão do empreendimento.

Nesse aspecto, ao serem indagados sobre considerarem ou não a cooperativa um empreendimento econômico solidário, identificou-se que noventa por cento (90%) dos entrevistados afirmaram que sim, restando um percentual de dez por cento (10%) de indecisos que não tinham uma compreensão formada do que realmente caracterizaria um empreendimento econômico solidário (gráfico 7).

Gráfico 7 - Avaliação da Coafta como um empreendimento econômico solidário



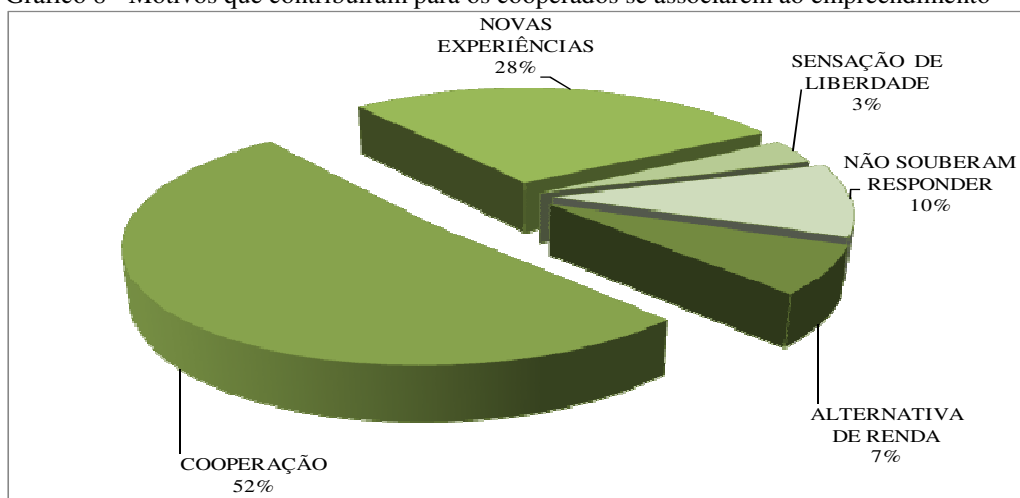
Fonte: Elaborado pelo autor, em 2017, com base nas informações da pesquisa de campo.

Complementando essa informação, de acordo com o demonstrativo apresentado a seguir (Gráfico 8), ao se indagar a esses cooperados sobre os motivos que contribuíram para que os mesmos firmassem um compromisso associativo com a cooperativa, constatou-se que cinquenta e dois por cento (52%) dos entrevistados afirmaram que a cooperação foi o motivo

que os influenciou a participar de uma cooperativa. Vinte e oito por cento (28%) dos cooperados foram influenciados pelo desafio de buscar e compartilhar novas experiências, sete por cento (7%) viram uma oportunidade alternativa de renda, três por cento (3%) estavam em busca de uma sensação de liberdade e dez por cento (10%) dos entrevistados não souberam responder.

Portanto, firma-se o entendimento de que apesar da Coafta apresentar características que a enquadrem como um empreendimento econômico solidário, essa concepção ainda não alcançou a totalidade dos seus cooperados.

Gráfico 8 - Motivos que contribuíram para os cooperados se associarem ao empreendimento

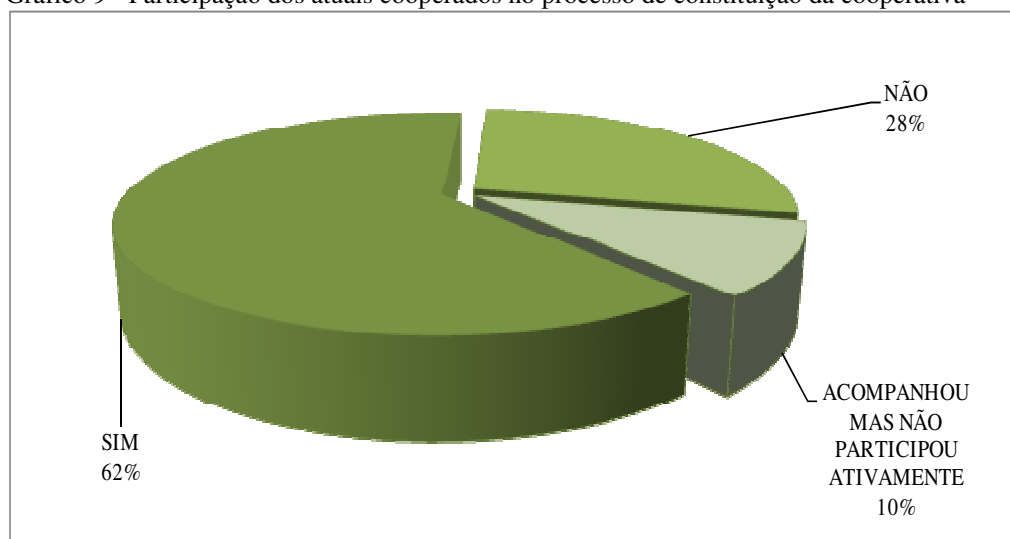


Fonte: Elaborado pelo autor, em 2017, com base nas informações da pesquisa de campo.

Em compensação, conforme análise dos dados a seguir (gráfico 09), é notório que o grupo de cooperados apresente um elevado grau de coesão, pois sessenta e dois por cento (62%) dos mesmos afirmaram ter participado ativamente do processo de constituição do empreendimento, dez por cento (10%) acompanharam, mas não participaram ativamente do processo de constituição do empreendimento e vinte e oito por cento (28%) afirmaram não ter participado e nem acompanhado o processo de criação da cooperativa.

Esses dados demonstram uma baixa rotatividade de cooperados e um comprometimento com a causa; visto que, passados mais de dez anos de sua constituição, a Coafta ainda mantém um elevado número de membros fundadores que ainda compõem e participam ativamente da cooperativa.

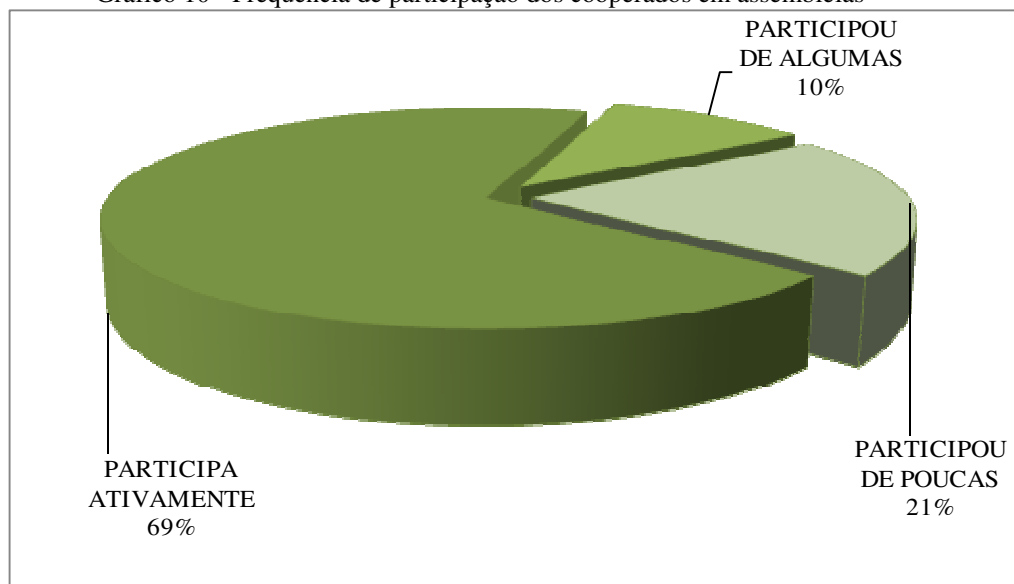
Gráfico 9 - Participação dos atuais cooperados no processo de constituição da cooperativa



Fonte: Elaborado pelo autor, em 2017, com base nas informações da pesquisa de campo.

Em relação à participação dos cooperados em assembleias (Gráfico 10), observa-se que a Cooperativa mantém uma ativa participação de mais de dois terços, fato que aparentemente representa um bom índice de comprometimento dos seus membros associados.

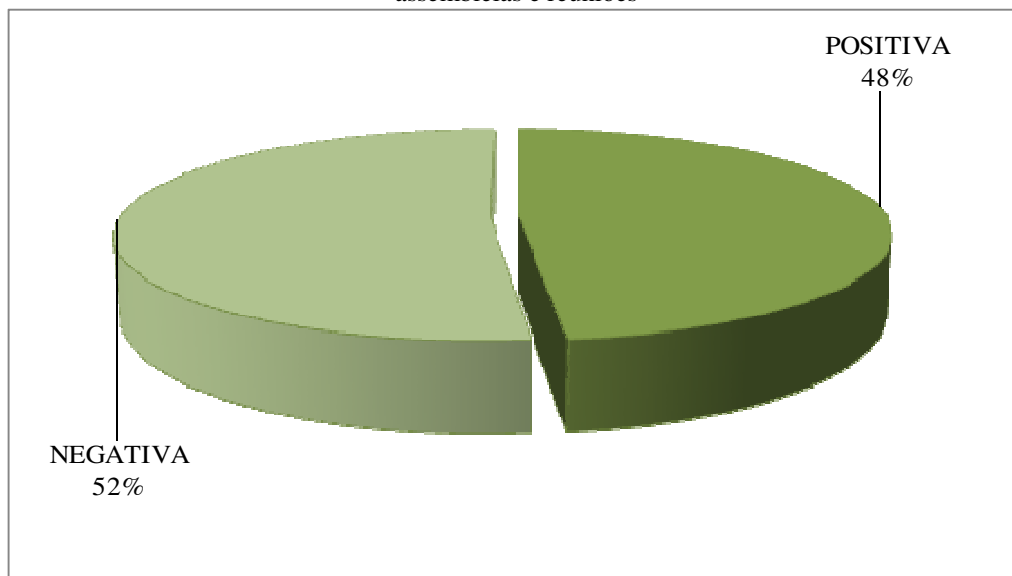
Gráfico 10 - Frequência de participação dos cooperados em assembleias



Fonte: Elaborado pelo autor, em 2017, com base nas informações da pesquisa de campo.

No entanto, na avaliação da efetividade prática da democracia interna e participação ativa dos cooperados no processo decisório, apenas quarenta e oito por cento (48%) dos entrevistados afirmaram ter apresentado propostas em assembleias gerais ou reuniões (Gráfico 11).

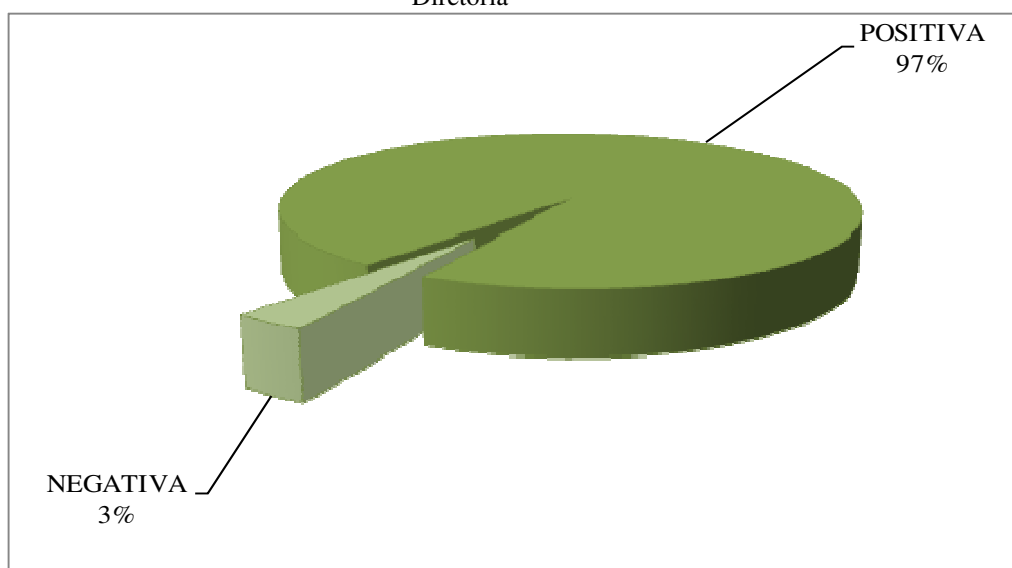
Gráfico 11 - Índice de participação dos cooperados com apresentação de propostas em assembleias e reuniões



Fonte: Elaborado pelo autor, em 2017, com base nas informações da pesquisa de campo.

Quanto ao índice de aceitação dessas propostas pela Diretoria, as informações coletadas refletem um excelente grau de desenvolvimento do processo autogestionário, visto que, alcançando quase a sua totalidade (Gráfico 12), o grau de receptividade de ideias e participação dos demais membros demonstra o amadurecimento democrático no âmbito da autogestão praticada no empreendimento.

Gráfico 12 - Avaliação do grau de receptividade das sugestões de mudanças por parte da Diretoria



Fonte: Elaborado pelo autor, em 2017, com base nas informações da pesquisa de campo.

Nota-se, portanto, que, ao se analisar isoladamente os dados colocados acima, há uma primeira impressão de que a autogestão arraigada na cultura organizacional do empreendimento é um processo fundamentalmente democrático considerado ideal para a condução da cooperativa.

No entanto, ao se realizar uma análise comparativa entre a participação em assembleias (Gráfico 10) e o grau de apresentação de proposta pelos cooperados (Gráfico 11) percebe-se que, apesar do excelente grau de assiduidade, há certa timidez dos cooperados no que se refere à iniciativa de se buscar cooperar como agentes responsáveis pela definição de diretrizes a serem seguidas pela gestão do empreendimento.

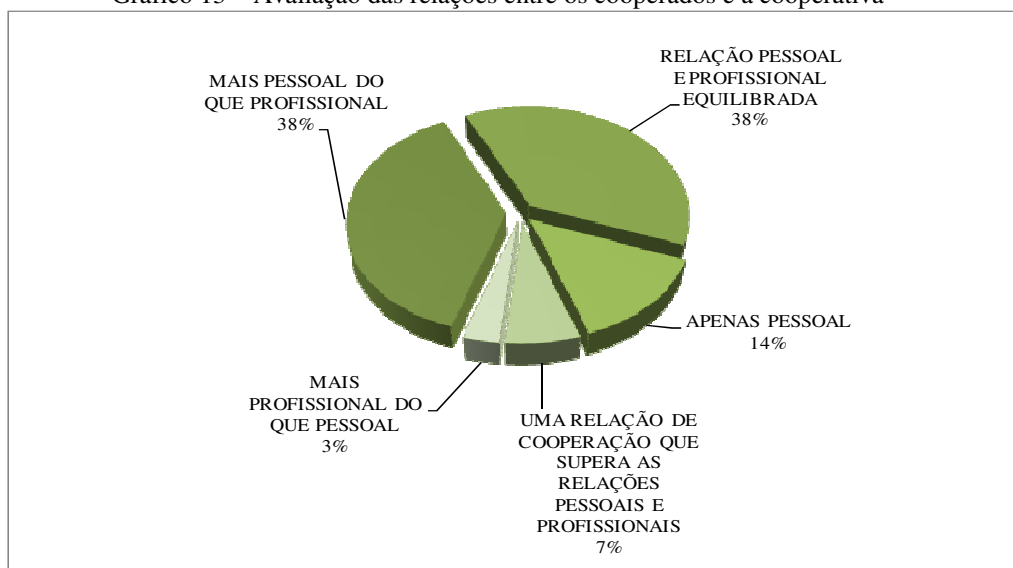
De acordo com as colocações de Gallo (2003), esse acanhamento identificado na condução de atividades administrativas e de planejamento não pode ser considerado uma particularidade exclusiva da Coafta; mas, uma deficiência arraigada na própria cultura organizacional de empreendimentos solidários de apoio à agricultura familiar. Uma vez que, as atividades administrativas e de planejamento são, muitas vezes, consideradas alheias à formação e ao cotidiano da maior parte dos sujeitos que constituem esses empreendimentos.

Outro aspecto relevante para a compreensão da cultura organizacional intrínseca no processo de gestão se deu pela análise das relações interpessoais existentes no contexto territorial local e no domínio do empreendimento.

De acordo com a percepção dos próprios cooperados, apenas três por cento (3%) consideram uma predominância de relações profissionais superiores às relações pessoais, sete por cento (7%) consideram uma relação de cooperação que supera as relações pessoais e profissionais, trinta e oito por cento (38%) apontaram para uma relação interpessoal equilibrada, quatorze por cento (14%) definem essa relação como apenas pessoal, e trinta e oito por cento (38%) consideraram uma relação pessoal superior à profissional.

Portanto, conforme demonstrado nos dados a seguir (Gráfico 13), é notório a predominante tendência de relações pessoais que influenciam diretamente as relações de trabalho e a cultura organizacional desenvolvidas no empreendimento.

Gráfico 13 – Avaliação das relações entre os cooperados e a cooperativa



Fonte: Elaborado pelo autor, em 2017, com base nas informações da pesquisa de campo.

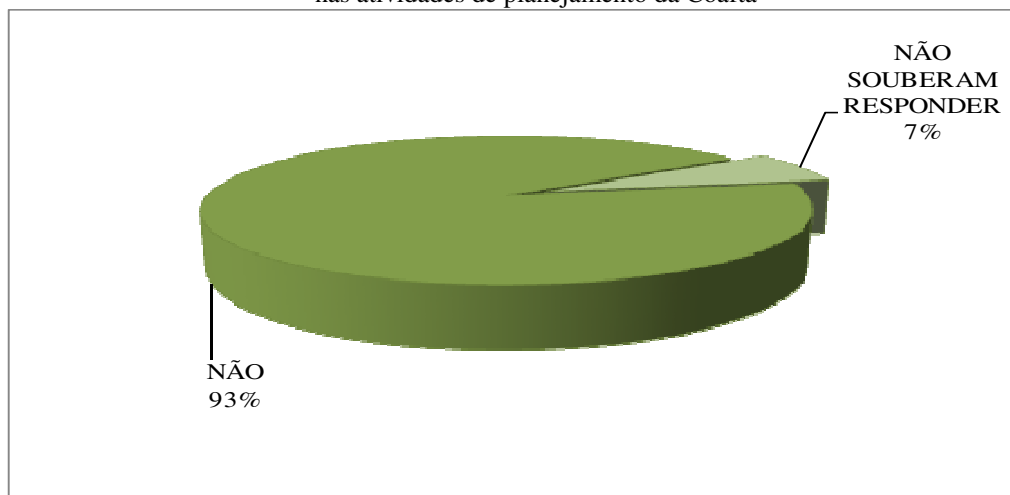
Nesse aspecto, a observação participante confirma a tendência do predomínio das relações pessoais no processo de gestão da cooperativa, atribuindo essa característica ao grau de parentesco existente entre os membros do empreendimento; visto que no território onde se desenvolvem as atividades da agricultura familiar concentra-se a ramificação de basicamente quatro famílias entrelaçadas por parentescos consanguíneos.

Portanto, conclui-se que essa predominante tendência de relações interpessoais no processo de gestão do empreendimento deva ser avaliada cuidadosamente; pois, se por um lado ela evita os conflitos internos entre os membros cooperados, por outro ela pode impactar no processo de desenvolvimento da autogestão; uma vez que o receio de se evitar conflitos entre os cooperados pode influenciar negativamente no processo decisório e na prática democrática destinada a promover deliberações sobre as ações voltadas ao desenvolvimento do empreendimento.

Outra abordagem que se fez necessária para a compreensão do processo de gestão adotado pela cooperativa relaciona-se à periodicidade das atividades de planejamento e à identificação das ferramentas que auxiliavam nessa prática.

Por oportuno, para compreender esse processo e buscar a identificação das ferramentas de auxílio utilizadas no cotidiano da gestão, indagou-se aos cooperados sobre a utilização desses instrumentos de auxílio à gestão. E diante da concepção representada a seguir (gráfico 14), observou-se que noventa e três por cento (93%) dos cooperados entrevistados afirmaram não utilizar ferramentas de gestão e sete por cento não souberam ao menos responder o questionamento.

Gráfico 14 - Levantamento de quais ferramentas ou técnicas administrativas são utilizadas nas atividades de planejamento da Coafta

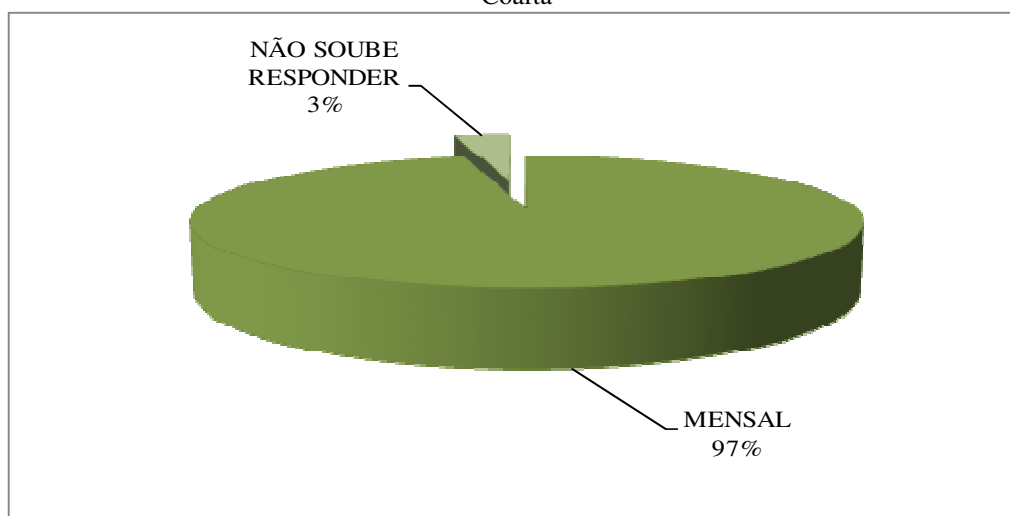


Fonte: Elaborado pelo autor, em 2017, com base nas informações da pesquisa de campo.

Logo, de acordo com as características presentes nos relacionamentos interpessoais, associada à leitura do grau de interesse e de participação dos cooperados no processo relacionados às rotinas administrativas e de gestão do empreendimento, confirma-se a deficiência no desenvolvimento de atividades administrativas e a necessidade de amadurecimento das práticas de gestão capazes de proporcionar o desenvolvimento organizacional almejado pelo empreendimento.

Já em relação à periodicidade das atividades de planejamento (Gráfico 15), noventa e sete (97%) por cento afirmaram ser realizadas mensalmente.

Gráfico 15 - Levantamento da periodicidade das atividades de planejamento realizadas pela Coafta



Fonte: Elaborado pelo autor, em 2017, com base nas informações da pesquisa de campo.

No decorrer da pesquisa, através da observação participante, constatou-se que o processo de planejamento instituído como uma cultura organizacional do empreendimento é baseada nas assembleias gerais, onde se discute as prioridades do empreendimento a serem sanadas em curto prazo.

Nesse contexto, observa-se que a atividade de planejamento tem um caráter quase que informal, pois não conta com o auxílio de ferramentas de gestão e, muitas vezes, nem mesmo é registrada e acompanhada pelos cooperados, prevalecendo a relação de confiança entre os associados e os membros diretores.

Todavia, instituída através de uma cultura organizacional espontânea e definida como uma prática de planejamento natural estabelecida no processo de consolidação e desenvolvimento da autogestão, essa rotina de gestão apresenta um leque de problemas que impedem o avanço do empreendimento. Atribui-se isso às deliberações discutidas e aprovadas pelos membros cooperados, dado ao fato de, muitas vezes, as mesmas não ficarem registradas, findando por não serem executadas em sua totalidade, ou até mesmo esquecidas; prejudicando, por conseguinte, as atividades de controle e avaliação, que são indispensáveis para a consolidação das boas práticas de gestão.

Desse modo, a aplicação de questionários revelou que a maior parte dos cooperados não detém conhecimento e experiência formal que permitam a utilização de técnicas administrativas, nem ferramentas de gestão que auxiliem o planejamento da Cooperativa.

Entretanto, esse fato, necessariamente não pressupõe que a cooperativa não faz planejamento. Com o auxílio da pesquisa participante constatou-se que os princípios administrativos, de forma incipiente, estão presentes no dia a dia da gestão, pois, manifestando-se através de um dinamismo informal presente nas reuniões e assembleias gerais, os cooperados discutem as prioridades de atuação, os caminhos a serem seguidos, as ações a serem implementadas, as dificuldades, oportunidades, fraquezas e os meios pelos quais a cooperativa enfrenta as adversidades mercadológicas próprias do modo capitalista de produção.

Assim, pode-se afirmar que, apesar da ausência formal de documentos, técnicas, rotinas ou ferramentas administrativas, a gestão do empreendimento respeita uma lógica e um processo peculiar que incorpora elementos naturais da autogestão, associados a uma dinâmica cultural própria da agricultura familiar.

No entanto, esse planejamento embrionário, alicerçado informalmente na essência dos princípios administrativos, não é suficientemente eficaz para se galgar e organizar ações em longo prazo que exijam uma complexidade analítica mais aprofundada, como a exemplo do

levantamento de custos de produção, viabilidade econômica, avaliação dos resultados, análise e retroalimentação de processos sistêmicos, entre outros.

Ressalta-se que essa incipiente prática de gestão identificada no domínio organizacional da Coafta reflete uma realidade apontada por Batalha, Buainain e Souza filho (2005) como um dos principais gargalos enfrentados por esses empreendimentos rurais de apoio a agricultura familiar; ou seja, ao baixo índice de apropriação e utilização de ferramentas de gestão.

Logo, a fragilidade desse processo de gestão, desprovido de ferramentas, técnicas e instrumentos gerenciais acaba colocando em risco a sustentabilidade e o desenvolvimento organizacional do empreendimento; que, apesar de operar com base nos princípios econômicos solidários, está inserido em um ambiente de alta competitividade no qual impera o interesse empresarial privado.

Portanto, pelo fato de operar com base em princípios que vão de encontro à lógica mercadológica balizadora do modo de produção capitalista, a Coafta enfrenta dificuldades e gargalos peculiares; que, se não forem priorizados e trabalhados com cautela, podem comprometer o desenvolvimento e a sustentabilidade desses empreendimentos; ou até mesmo direcioná-los a perda de seus princípios e condená-los a serem absorvidos ou apropriados pelo modo de produção capitalista.

4.1.1.4 Gargalos e prioridades

De acordo com o referencial teórico já trabalhado nos capítulos anteriores, é notadamente visível que os gargalos e as dificuldades enfrentadas pelos EES partem da dimensão econômica, justamente pelo fato de a mesma ser considerada a de maior complexidade a ser dinamizada no âmbito da autogestão (GALLO, 2003; GAIGER, 2008).

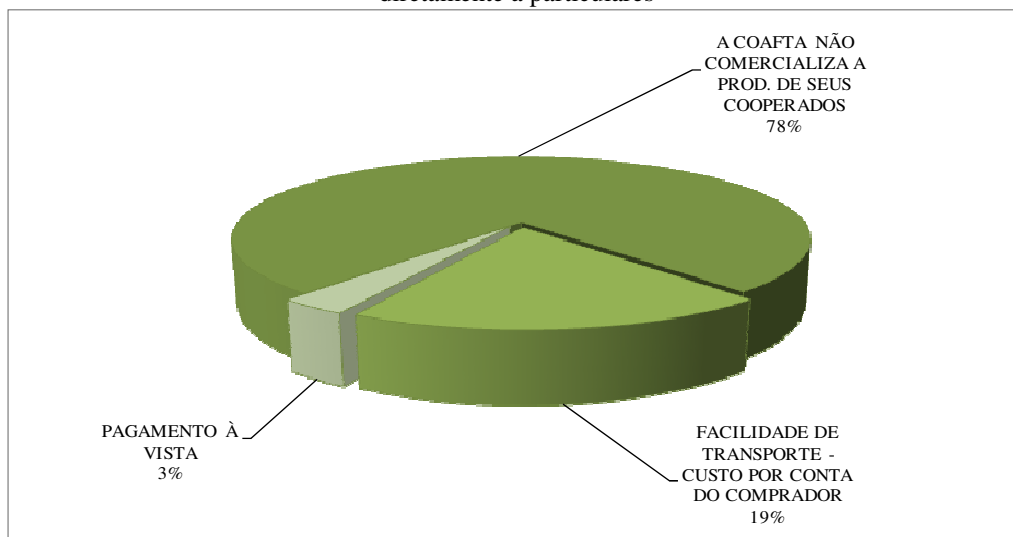
Ratificando as pesquisas realizadas, o Segundo Mapeamento Nacional de EES confirma que a viabilidade econômica dos empreendimentos e a geração de renda são os fatores vinculados ao desenvolvimento da dimensão econômica que trazem maiores impactos ao desenvolvimento e à sustentabilidade desses empreendimentos no Brasil.

Nesse aspecto, não fugindo aos estudos e preceitos teóricos que buscam explicar o comportamento da economia solidária dentro do modo de produção capitalista, a presente pesquisa confirma que, em relação à dimensão econômica, a Coafta pouco se desenvolveu no decorrer dos seus mais de dez anos de atuação.

A observação participante e os questionários balizadores da pesquisa revelam que, apesar do empreendimento ser constituído como uma cooperativa, a sua atuação é assemelhada à de uma associação, visto que a cooperativa não consegue organizar a venda e distribuição dos produtos originários do trabalho e da produção de seus cooperados.

A aplicação do questionário apontou que setenta e oito por cento (78%) dos cooperados afirmam que a venda oriunda de seus excedentes de produção é realizada de forma individual pelo fato de a cooperativa não executar atividades de comercialização (Gráfico 16).

Gráfico 16 - Levantamento dos motivos que impulsionam a venda individual dos cooperados diretamente a particulares



Fonte: Elaborado pelo autor, em 2017, com base nas informações da pesquisa de campo.

Ratificou-se essa informação através da análise documental, na qual se constatou a apresentação de uma declaração de inatividade por meio da Declaração Simplificada da Pessoa Jurídica entregue à Receita Federal do Brasil; ou seja: confirma-se a ausência de qualquer atividade operacional, não operacional, financeira ou patrimonial que represente uma movimentação financeira do empreendimento durante o período de 01.01.2013 a 31.12.2013.

Nos demais exercícios as movimentações financeiras não foram oriundas da comercialização e distribuição da produção dos cooperados. Rotineiramente essas receitas estão sendo provenientes da produção rural coletiva, cultivada numa área cedida por alguns ou poucos cooperados, onde a produção efetivada através de mutirões é vendida pela cooperativa e a receita automaticamente revertida em benfeitorias para a coletividade; ou de atividades pontuais de eventos culturais, de contribuições de cota partes ou doações.

Notadamente, conclui-se que essa realidade de ser formalizada como uma cooperativa e atuar como uma associação reflete um importante gargalo oriundo do processo de constituição do empreendimento.

Sobre esse aspecto é válido ressaltar não somente a importância e a necessidade de se utilizar ferramentas e técnicas participativas que permitam a compreensão da real necessidade do público-alvo durante o processo de diagnóstico preliminar, o que antecede à constituição legal de EES, mas também do nível de formação e de capacidade técnica disponível e interessada a promover e desenvolver o processo de gestão do empreendimento.

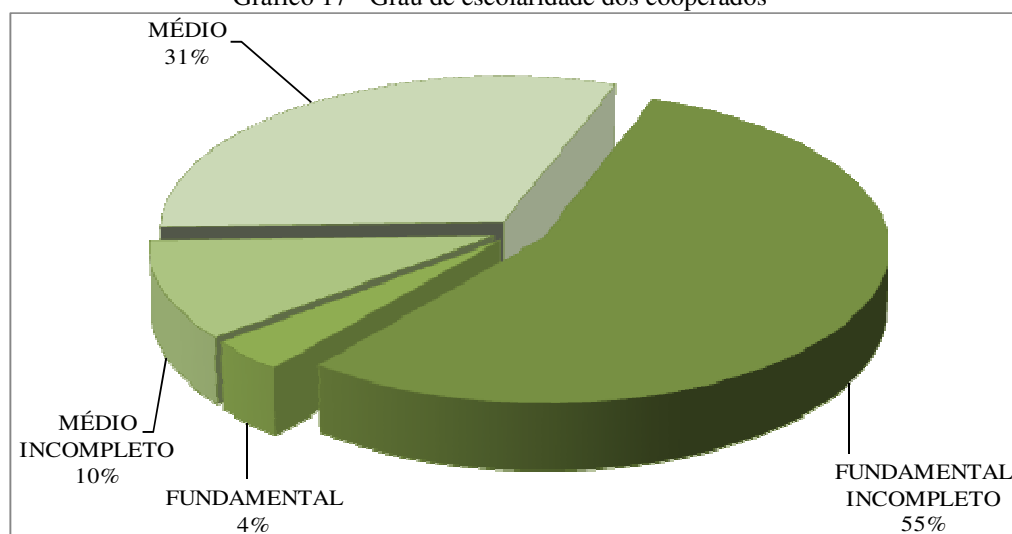
Somente a partir de um diagnóstico preliminar é possível se determinar a escolha da forma associativista mais adequada aos interesses dos agricultores familiares que participam do ato de formalização de EES. Segundo Buainain et al. (2007), essa dúvida sobre a melhor forma jurídica de se constituir uma organização de resistência à lógica e às dificuldades impostas pelo mercado é derivada de uma deficiência gerencial inicialmente encontrada nas pequenas propriedades agrícolas, ou seja, da falta de conhecimento na área de gestão que assola a agricultura familiar.

Além disso, é válido lembrar que as associações e as cooperativas se apresentam como as duas principais formas organizacionais adotadas no meio rural; e que, enquanto organizações juridicamente constituídas, elas são pautadas em um modelo organizacional que busca alavancar atividades sociais, filantrópicas, educacionais e culturais, em defesa dos interesses de classe. As cooperativas, por sua vez, buscam soluções para problemas econômicos ou sociais, ou seja, atuam no sentido de viabilizar o negócio produtivo de seus cooperados junto ao mercado, priorizando o desenvolvimento de uma atividade comercial de forma coletiva, pela qual os seus associados buscam o seu próprio sustento (PIGOSSI, 2011).

Deste modo, conclui-se que a compreensão da natureza de atuação da organização é indispensável para se determinar o tipo de empreendimento a ser constituído, pois a partir dessa definição é possível se estabelecer o tipo de vínculo e resultado esperados pelos interessados.

Assim, considerando a relação entre o nível de formação e de capacidade técnica com os problemas de gestão enfrentados pelos EES, observou-se ainda, durante a fase de diagnóstico preliminar realizada por meio da aplicação de questionários, que o grau de escolaridade dos cooperados associados à Coafta (Gráfico 17) é um fator preocupante, uma vez que cinquenta e cinco por cento (55%) dos cooperados apresentam o nível fundamental incompleto, e somente trinta e um por cento (31%) o nível médio conclusivo.

Gráfico 17 - Grau de escolaridade dos cooperados



Fonte: Elaborado pelo autor, em 2017, com base nas informações da pesquisa de campo.

Entretanto, considerando a análise desses dados um fator inquietante para o avanço da pesquisa, constatou-se através da observação participante que atualmente a cooperativa vem incentivando a formação de seus membros por meio de instituições parceiras; e que um dos fatores que demonstravam o afastamento de jovens cooperados das atividades rurais devia-se à participação de cinco cooperados em cursos de formação técnica subsequente e do Programa Nacional de Integração da Educação Básica com a Educação Profissional na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (Proeja), ambos ofertados pelo IFPA.

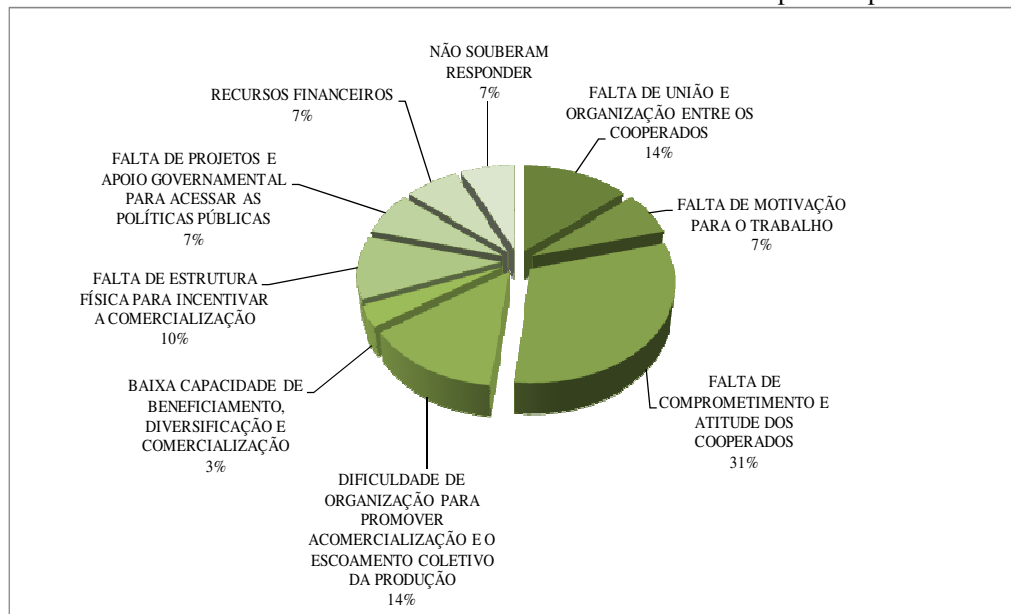
Para uma melhor aceitação e efetividade da proposta de pesquisa, buscou-se um maior envolvimento desses cinco cooperados para que os mesmos pudessem servir de agentes multiplicadores de conhecimento junto aos demais membros da cooperativa e, ao mesmo tempo, motivá-los a se interessar pela promoção e desenvolvimento do processo de gestão do empreendimento.

Já em relação às principais dificuldades enfrentada pelo empreendimento, conforme demonstra o gráfico (18), os cooperados, quando indagados, apresentaram respostas bem diversificadas. No entanto, é notório que a falta de recursos financeiros, a falta de estrutura física e a baixa capacidade de beneficiamento são fatores oriundos da dimensão econômica os quais representam vinte por cento (20%) dos problemas enfrentados pelo empreendimento.

Nesse sentido, é válido ressaltar que, de acordo com os dados da pesquisa, tais dificuldades relacionadas à dimensão econômica, estão interligadas a outros problemas vinculados a outras dimensões; como no caso da gestão; que enfrenta a falta de comprometimento dos cooperados, a dificuldade de organização para promover a

comercialização e o escoamento coletivo da produção, a falta de união e organização entre os cooperados e a desmotivação para o trabalho coletivo.

Gráfico 18 - Levantamento das maiores dificuldades enfrentadas pela cooperativa



Fonte: Elaborado pelo autor, em 2017, com base nas informações da pesquisa de campo.

Portanto, com base nas respostas apresentadas pelos cooperados, se observa que vários entraves vivenciados pela cooperativa são vinculados a dimensão econômica; fato que confirma o pressuposto teórico defendido por Gaiger (2008). Todavia, alguns aspectos relacionados à falta de comprometimento, atitude, motivação, união e organização entre os cooperados apontam outro aspecto demonstrado por Gallo (2003); ou seja, que problemas originados pela falta de formação de cunho administrativo do agricultor influenciam e originam dificuldades direcionadas as dimensões econômicas e de gestão.

Logo, considerando que o processo de aplicação do Ciclo PDCA parte da identificação dos gargalos e prioridades, buscou-se a compreensão das principais dificuldades enfrentadas pelo empreendimento a partir de um maior aprofundamento do debate junto aos cooperados.

À vista disso, partindo-se da percepção firmada a partir do diagnóstico situacional e, visando o aprofundamento do debate de circunstâncias levantadas logo no início da fase exploratória da pesquisa-ação, optou-se por realizar, em conjunto com os cooperados, a análise dos ambientes internos e externos por meio da elaboração participativa de uma matriz FOFA; e, em seguida, pela aplicação de uma entrevista em Grupo Focal que serviu de base para a identificação dos problemas e definição de alternativas capazes de contribuir para o desenvolvimento do empreendimento.

4.1.1.4.1 Aplicação da Matriz FOFA

Dessa forma, o processo de aplicação da Matriz FOFA foi precedido de uma capacitação em formato de oficina, pela qual foi exposta aos cooperados a essência da análise, exemplificando-se a diferença entre os ambientes internos e externos bem como os conceitos de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Por conseguinte, na realização da parte prática, os participantes foram divididos em dois grupos de estudo que se organizaram para atividade de identificação de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Assim, considerando o local de estudo, e buscando simplificar a atividade para que a mesma pudesse ser absorvida e reutilizada pelos membros participantes em ocasiões futuras, optou-se por realizar a atividade com o auxílio de materiais de baixo custo, como cartolinas, fita adesiva e pincel atômico para a construção e análise da matriz FOFA (figura 4).

Figura 4 - Atividade de formação e aplicação da matriz FOFA



Fonte: Rosalvo Junior e Fábio Dias (2017).

Em sequência, buscando o enriquecimento do momento de aprendizagem, as equipes, ao serem convidadas a montar o painel da matriz FOFA, foram instigadas a analisar e discutir sistematicamente seus posicionamentos a partir de suas experiências cotidianas; definindo-se, assim, como as forças identificadas poderiam contribuir para potencialização das oportunidades ou prevenir as ameaças, bem como quais ações deveriam ser tomadas para que suas fraquezas, da mesma forma, não potencializassem as ameaças ou prejudicassem suas oportunidades.

Por fim, partindo de uma metodologia simples, que contou com a participação dos pesquisadores atuando apenas como mediadores do debate, o grupo pesquisado chegou aos resultados transcritos abaixo (Quadro 1):

Quadro 1 – Matriz FOFA		
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
	Sede própria	Falta de apoio e comprometimento dos cooperados com a Gestão
	Formalização legal	Desânimo e medo de encarar novos desafios
	Conhecimento	Competição interna entre os cooperados
	Fatores de produção	Estrutura e equipamentos inadequados para atender as exigências sanitárias
	Poder organizacional	Mão de obra cansada
AMBIENTE EXTERNO	Compromisso	Baixa produtividade
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Crescente demanda por produtos tradicionais	Concorrência com empresas capitalistas
	Certificação e adequação as normas sanitárias	Carência de apoio técnico para acesso às políticas públicas
	Parcerias institucionais	Legislação sanitária
	Novos mercados	Pragas

Fonte: Elaborado pelo autor, em 2017, com base nas atividades de campo

De acordo com a análise do grupo, a concorrência com empresas capitalistas, a carência de apoio técnico para acesso às políticas públicas, a rigorosa legislação sanitária e a incidência de pragas na lavoura da mandioca são ameaças que dificultam o desenvolvimento organizacional e que colocam a própria sobrevivência da cooperativa em situação de risco.

Por outro lado, a crescente demanda por produtos tradicionais com certificação e adequação às normas sanitárias representa um novo mercado a ser explorado com o auxílio das parcerias institucionais.

E em contrapartida às ameaças, o fato de a cooperativa ser provida de um poder organizacional que a mantém em atividade por mais de dez anos, contando com um quadro de cooperados que, de forma coesa, mantém aproximadamente cinquenta por cento (50%) dos sócios fundadores; e se apresentar como uma organização com sede própria; legalmente formalizada e constituída por agricultores que, além do conhecimento técnico, detém seus principais fatores de produção (mão de obra e propriedade rural), há uma possibilidade de se aprimorar as oportunidades e suprimir tais ameaça.

No entanto, a baixa produtividade, a mão de obra cansada devido ao envelhecimento dos agricultores, a falta ou inadequação de equipamentos exigidos pelas normas sanitárias, a competição interna dos cooperados que não buscam se unir para promover a venda coletiva

através da cooperativa, assim como o desânimo e o medo de encarar novos desafios são fraquezas que, somadas à falta de comprometimento e apoio de certa parcela de cooperados, principalmente dos mais jovens, maximizam as ameaças e prejudicam o alcance de novas oportunidades.

4.1.1.4.2 Aplicação do Grupo Focal

De posse dos dados extraídos através da aplicação da matriz FOFA, optou-se pelo aprofundamento do debate através da aplicação de um Grupo Focal para buscar uma maior compreensão sobre a cultura organizacional do empreendimento.

Para o desenvolvimento da atividade, foram constituídos dois grupos de colaboradores, sendo o primeiro composto por cooperados que integravam a Diretoria Administrativa do empreendimento e o segundo integrado por membros cooperados que se dispuseram colaborar com a pesquisa.

Assim, através da avaliação e percepção dos grupos constituídos para debaterem as questões previamente apresentadas pelo pesquisador, buscou-se alcançar os objetivos relacionados abaixo:

Quadro 2 – Questões e objetivos norteadores do grupo focal

QUESTÕES DO ROTEIRO	OBJETIVOS
1. Por que a forma organizacional escolhida para constituir um empreendimento coletivo visando fortalecer os agricultores de base econômica familiar do município de Terra Alta e adjacências foi uma cooperativa?	Compreender como se deu o processo de constituição do empreendimento.
2. De acordo com os registros documentais da Cooperativa de Agricultores Familiares de Terra Alta, hoje com mais de onze anos de constituição, o empreendimento ainda não conseguiu organizar um processo produtivo capaz de subsidiar uma comercialização coletiva. Na opinião do grupo a que se deve esse fato?	Identifica o motivo pelo qual a cooperativa enfrenta dificuldades para desenvolvimento da dimensão econômica, mas se apresenta atuante em relação às dimensões social, cultural, de formação, entre outras.
3. Em análise às respostas obtidas com a aplicação de questionários semiestruturados, 37,93 % dos entrevistados consideram a relação dos cooperados mais pessoal do que profissional, assim como 13,79 % consideram essa relação apenas pessoal. Na concepção do grupo, essa predominante tendência de relação pessoal se sobrepondo a uma relação mais profissional prejudica ou contribui para o desenvolvimento da cooperativa? Por quê?	Buscar uma maior compreensão sobre como as relações interpessoais interferem na gestão do empreendimento.
4. De acordo com o diagnóstico do ambiente organizacional desenvolvido por meio da aplicação da Matriz FOFA, a falta de apoio e comprometimento dos cooperados, o desânimo e o medo de encarar novos desafios, e a competição interna entre os cooperados foram fatores apontados como fraquezas do empreendimento. Como o grupo avalia essas fraquezas?	Buscar identificar a origem dos pontos fracos que dificultam o desenvolvimento do empreendimento.
5. Como ocorrem as articulações políticas interna para escolha dos cargos de lideranças da cooperativa?	Identificar como se configura as relações de poder no âmbito do empreendimento.
6. Qual a percepção e expectativas do grupo sobre a atuação das pessoas que ocupam os cargos de direção da cooperativa?	Avaliar se a cultura heterogestionária influencia a autogestão do empreendimento.

Fonte: Elaborado pelo autor, em 2017

A aplicação da entrevista em Grupo Focal, realizada no dia 15 de junho de 2017 (Figura 5), foi previamente divulgada com antecedência de doze (12) dias; mais precisamente no dia 3 de junho de 2017, ao término da Assembleia Geral. Ocasão oportunizada ao pesquisador para apresentação de maiores esclarecimentos aos cooperados sobre os objetivos da atividade e a dinâmica proposta para condução da entrevista em Grupo Focal.

Figura 5 - Atividade de aplicação de entrevista em grupo focal



Fonte: Rosalvo Júnior (2017).

No entanto, a diferença quantitativa de participantes que ocupavam cargos da diretoria e os demais cooperados que se propuseram a participar fortaleceu a percepção de que a autogestão desenvolvida no empreendimento apresentava níveis diferenciados de comprometimento, uma vez que o grupo formado por membros da Direção alcançou um número de sete (7) participantes, ao passo que o outro grupo constituído de cooperados que não integravam a diretoria foi constituído por apenas quatro (4) participantes.

Contudo, confirmando muitas das concepções já identificadas através da observação participante e da aplicação de questionários, através do grupo focal foi possível desdobrar informações relevantes para transição entre as etapas de diagnóstico e planejamento da pesquisa-ação, conforme demonstra o resumo representado pelo quadro 3.

Quadro 3 – Resumo da percepção comparativa dos grupos focais

QUESTÕES DO ROTEIRO	GRUPO - I	GRUPO - II
1. Por que a forma organizacional escolhida para constituir um empreendimento coletivo visando fortalecer os agricultores de base econômica familiar do município de Terra Alta e adjacências foi uma cooperativa?	• Para permitir a venda da produção de farinha de mandioca; • Como meio de alavancar a comunidade e melhorar a qualidade de vida	• Como forma de garantir o retorno do capital investido em caso de dissolução.
2. De acordo com os registros documentais da Cooperativa de Agricultores Familiares de Terra Alta, hoje com mais de onze anos de constituição, o empreendimento ainda não conseguiu organizar um processo produtivo capaz de subsidiar uma comercialização coletiva. Na opinião do grupo a que se deve esse fato?	• Falta de estrutura física para produção; • Dificuldades de transporte; • Dificuldade de se adequar as normas sanitárias; • Falta de organização do grupo.	• Ausência de uma agroindústria mecanizada ou semi-mecanizada; • Necessidade de agregar valor nos produtos da cooperativa.
3. Em análise às respostas obtidas com a aplicação de questionários semiestruturados, aproximadamente 37,93 % dos entrevistados consideram a relação dos cooperados mais pessoal do que profissional, assim como 13,79 % consideram essa relação apenas pessoal. Na concepção do grupo, essa predominante tendência de relação pessoal se sobrepondo a uma relação mais profissional prejudica ou contribui para o desenvolvimento da cooperativa? Por quê?	• Prejudica, pois às vezes se deixa de impor algumas situações para evitar conflitos pessoais; • Prejudica, pois se prioriza a parte social e se esquece as questões comerciais.	• Prejudica até mesmo na hora de definir os membros da diretoria, visto que parte dos cooperados possuem vínculos parentescos.
4. De acordo com o diagnóstico do ambiente organizacional desenvolvido por meio da aplicação da Matriz FOFA, a falta de apoio e comprometimento dos cooperados, o desânimo e o medo de encarar novos desafios, e a competição interna entre os cooperados foram fatores apontados como fraquezas do empreendimento. Como o grupo avalia essas fraquezas?	• A falta de comprometimento de alguns cooperados que se inscrevem e não participam acabam desanimando as pessoas mais comprometidas com o empreendimento; • Enfraquecem o grupo, pois desmotivam a participação dos mais comprometidos.	• O grupo se desmotiva por influência daqueles que não participam ativamente.
5. Como ocorrem as articulações políticas interna para escolha dos cargos de lideranças da cooperativa?	• Não tem competição, pois os cooperados mais atuantes apresentam vínculos parentescos; • Não existe competição, pois não há recursos para remunerar esses cargos.	• É difícil compor as chapas, por conta dos sobrenomes que confirmam parentescos.
6. Qual a percepção e expectativas do grupo sobre a atuação das pessoas que ocupam os cargos de direção da cooperativa?	• A falta de cobrança de melhoria dos cooperados deixa o trabalho da diretoria muito a vontade.	• Tudo fica por conta do presidente, como se ele fosse o dono.

Fonte: Elaborado pelo autor, em 2017, com base atividades de campo

A princípio, a análise das informações esquematizadas acima demonstra com clareza que não houve divergência entre as respostas apresentadas pelos distintos grupos e que as informações coletadas apresentam um caráter complementar que contribui com a exposição da realidade, características e percepções próprias do grupo pesquisado.

Em relação às duas primeiras questões, observa-se que os cooperados detêm o conhecimento das características que distingue as cooperativas de associações, como também visualizam que as principais dificuldades que impedem a alavancagem das atividades comerciais estão ligadas diretamente ao processo produtivo; ou seja, a falta de estrutura que

impede a agregação de valor e adequação às normas sanitárias, somadas a carência de organização do grupo.

Quanto aos questionamentos direcionados ao entendimento da relação interpessoal e às fraquezas relacionadas à carência de comprometimento dos cooperados e ao desânimo ou medo vinculados à superação de novos desafios, questões três e quatro, é notório o entendimento pacificado de que a evidente tendência de relações pessoais influencia negativamente o desenvolvimento da democracia interna e a própria autogestão do empreendimento, assim como a falta de comprometimento de alguns cooperados fragiliza a cooperação.

Conclui-se, portanto, que os aspectos relacionados à relação interpessoal, quando tratados de modo familiar, associado à falta de comprometimento ou desmotivação de alguns cooperados, fragilizam diretamente os princípios econômicos solidários que balizam a gestão do empreendimento.

Em relação às articulações internas para ocupação dos cargos de liderança, observou-se que os grupos também mantiveram o mesmo posicionamento ao defender que a relação parental característica do empreendimento acaba agindo como um empecilho que dificulta ou até mesmo impede, por questões legais, a disputa de poder na cooperativa. No entanto, outro aspecto colocado pelo grupo constituído por cooperados pertencentes à Diretoria está vinculado à falta de motivação financeira; pois o empreendimento não remunera os ocupantes dos cargos de direção.

Por fim, ao se buscar a compreensão do grupo sobre as percepções e expectativas de atuação das pessoas que ocupam os cargos de direção da cooperativa, observam-se duas respostas complementares que demonstram uma forte influência de aspectos relacionados à cultura heterogestionária, pois o grupo formado por membros da Diretoria afirmou que a falta de cobrança deixa o trabalho muito à vontade; e de forma complementar o grupo formado por membros associados cientificou de que tudo fica sob a responsabilidade do presidente; como se ele fosse o dono do empreendimento.

Contudo, percebe-se que apesar dos gargalos relacionados à falta de estrutura física, outro aspecto que contribui para a estagnação do empreendimento é a fragilidade dos princípios econômicos solidários que, na atual situação, influencia negativamente a gestão e a própria cultura organizacional do empreendimento.

4.1.1.4.3 Definição do problema e elaboração do plano de ação

Finalizando a realização do diagnóstico situacional e visando iniciar a proposta de construção de um plano de ação voltado ao fortalecimento do processo de gestão da Coafta, optou-se por começar a atividade de planejamento de forma participativa, contando com o apoio dos cooperados que se propuseram a colaborar ativamente com as etapas da pesquisa e consequente aplicação do Ciclo PDCA.

Desse modo, apoderando-se das atividades de discussões rotineiramente praticadas como instrumento de planejamento intrínseco na própria cultura organizacional do empreendimento, ao final da assembleia realizada em três de junho de 2017, apresentou-se para os participantes os problemas e prioridades identificados durante a fase de diagnóstico preliminar; e, ao mesmo tempo, se oportunizou a criação de um ambiente favorável ao debate, compartilhamento de experiências e construção de conhecimentos apropriados a se desenvolver uma melhor apreensão das oportunidades e ameaças que circundavam o cotidiano da cooperativa.

Então, considerando a flexibilidade de se trabalhar essa ferramenta de maneira contínua e de forma fragmentada, ou seja; isolando áreas de atuação e priorizando um ou mais problemas a serem sanados, partiu-se para a conclusão da primeira fase do Ciclo PDCA. Nessa ocasião, através da definição do problema relacionado às precárias condições físicas e sanitárias do processo de produção da farinha e seus derivados, buscou-se identificar as causas e os aspectos passíveis de melhorias, iniciando assim o processo de delimitação das ações que alicerçaram a proposta de construção do plano de ação.

Por conseguinte, buscando desenvolver as competências de gestão dos cooperados, e partindo para o processo de formação próprio da pesquisa-ação, buscou-se apresentar o funcionamento do Ciclo PDCA e alguns conceitos necessários ao entendimento, construção e execução participativa de uma proposta de plano de ação capaz de atender às necessidades e aos anseios do público pesquisado (Figura 6).

Figura 6 - Atividade de formação dos cooperados e aplicação prática do Ciclo PDCA



Fonte: Rosalvo Júnior (2017)

Logo, através de um debate aberto conduzido pelo pesquisador e após definição da estrutura do plano de ação almejada pela cooperativa, o grupo buscou identificar, por meio da estrutura representada a seguir (Quadro 4), os objetivos a serem alcançados, bem como a definição de onde, quando e quem estaria à frente das ações propostas.

Quadro 4 – Proposta do plano de ação elaborada pelos cooperados

 PLANO DE AÇÃO					
EMPREENDIMENTO:	COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DE TERRA ALTA				
SITUAÇÃO PROBLEMA:	COMO SE ADEQUAR AS NORMAS SANITÁRIAS QUE REGULAMENTAM A FABRICAÇÃO DE FARINHA E SEUS DERIVADOS E REVERTER ESSA AMEAÇA EM UMA OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO?				
PROCEDIMENTO DE MELHORIA OU SOLUÇÃO DO PROBLEMA:	ELABORAR UM PROJETO ADEQUADO AS EXIGÊNCIAS SANITÁRIAS, VISANDO A OBTENÇÃO DE RECURSOS PARA CONSTRUÇÃO DA CASA DE FARINHA E PROMOVER A CONSCIENTIZAÇÃO DE ADOÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE FABRICAÇÃO.				
PRAZOS:	EXECUÇÃO: 20/06/2017 a 31.01.2018. AVALIAÇÃO: Até 31/01/2018.				
AÇÃO (O que precisa ser feito?)	OBJETIVOS Para quê?	TÁTICA Como?	QUANDO?	QUEM?	ONDE?
Promover a capacitação dos cooperados em boas práticas de fabricação.	Capacitar e informar os cooperados sobre os padrões e procedimentos em boas práticas de fabricação exigidos pela legislação sanitária. Demonstrar aos produtores rurais as exigências legais trazidas pela Legislação Estadual que regulamenta a produção artesanal. Conscientizar os cooperados sobre a necessidade adequação às normas sanitárias	Buscar apoio de instituições parceiras e do poder público local para realização de cursos e certificação dos cooperados.	Período de junho a dezembro de 2017.	Lucicleide Edson, Rosalvo, Rosana e Eduardo	Sede da Coafta

Ministrar um curso sobre cooperativismo	Fortalecer os princípios econômicos solidários junto aos cooperados	Apresentar uma série de vídeos demonstrando as experiências de cooperativas populares que deram certo a nível nacional e regional; a fim de levantar a autoestima dos cooperados.	Julho de 2017	Rosalvo, Fábio, e Eduardo	Sede da Coafta
Escalar um grupo de trabalho entre os cooperados.	Fortalecer o trabalho coletivo e a cooperação através da atividade de elaboração do projeto da casa de farinha.	Convidar os cooperados que estavam matriculados no curso de formação técnica subsequente em agroindústria, ofertado pelo IFPA	Julho de 2017	Rosalvo e Eduardo	Em reunião realizada na sede da cooperativa
Dimensionar a produção média mensal e a capacidade produtiva anual de cada cooperado.	Fornecer informações para dimensionamento do projeto de construção da casa de farinha.	Consultar os cooperados em dias de assembleia	Agosto de 2017	Eduardo	Em reunião realizada na sede da cooperativa
Elaborar um croqui, estipulando as divisórias, as dimensões e o leiaute do projeto.	Dimensionar a estrutura física de acordo com as exigências sanitárias de boas práticas de fabricação	Solicitar apoio de profissionais do IFPA (Técnica de alimentos e engenheiro)	Setembro de 2017	Aparecida Edson Lucicleide	Sede da Coafta
Realizar o levantamento quantitativo e o custo do material necessário para a construção da agroindústria	Subsidiar a elaboração de planilhas orçamentárias para elaboração do projeto básico	Solicitar apoio de profissionais do IFPA (Engenheiro)	Setembro de 2017	Aparecida Edson Lucicleide Rosalvo	Mercado local e de cidades vizinhas
Fazer o levantamento das necessidades e do custo de maquinários e utensílios necessários para funcionamento da estrutura de produção.	Subsidiar a elaboração de planilhas orçamentária para aquisição de equipamentos necessários ao funcionamento da agroindústria.	Solicitar apoio de profissionais do IFPA (Técnica de alimentos e engenheiro)	Outubro de 2017	Aparecida Edson Lucicleide	Mercado local e de cidades vizinhas
Apresentar em assembleia o projeto de construção para casa de farinha.	Demonstrar aos cooperados a conclusão do plano de ação proposto através do Ciclo PDCA	Realizar uma breve apresentação em data show	Janeiro de 2018	Aparecida Edson Lucicleide Rosalvo	Sede da Coafta

Fonte: Elaborado pelos cooperados durante atividades de campo, em 2017.

4.1.2 Execução – Do

Após a elaboração do plano de ação, no qual a partir da identificação dos problemas definiram-se as ações passíveis de melhorias e os objetivos almejados pela cooperativa, partiu-se para a fase de execução, ou seja; momento pelo qual os cooperados, trabalhando num regime de cooperação, iniciaram a efetivação das atividades propostas para o processo de conscientização e adoção de boas práticas de fabricação e da melhoria do processo de fabricação da farinha de mandioca e seus derivados.

Nessa etapa, visando a proporcionar mais autonomia aos cooperados, o pesquisador se manteve apenas como um colaborador responsável por realizar algumas ações estipuladas no

plano de ação e de supervisionar as atividades propostas, garantindo, assim, a independência necessária para que os responsáveis pelas ações propostas pudessem executar o plano de ação de acordo com os seus conhecimentos e condições.

4.1.3 Verificação – Check

A etapa de verificação ou de checagem foi a oportunidade de se efetuar a análise entre o que era esperado (fase de planejamento) e o que se conseguiu alcançar (fase de execução), assim como de se avaliar de maneira global a condução do processo, levando-se em consideração se as ações influenciaram positivamente ou negativamente para o alcance do resultado final.

Para desenvolvimento do processo de avaliação, o grupo de cooperados encarregado a desenvolver o plano de ação em conjunto com o pesquisador, que nessa etapa da pesquisa atuou como facilitador, propôs a utilização de uma planilha como modelo de formulário de avaliação (quadro 05), onde se buscou registrar o processo de reflexão sobre o que foi planejado e o que realmente se conseguiu alcançar.

Quadro 5 – Proposta do mecanismo de avaliação do plano de ação elaborada pelos cooperados

 PLANILHA DE AVALIAÇÃO					
EMPREENDIMENTO:	COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DE TERRA ALTA				
PROCEDIMENTO DE MELHORIA OU SOLUÇÃO DO PROBLEMA:	ELABORAR UM PROJETO ADEQUADO AS EXIGÊNCIAS SANITÁRIAS, VISANDO A OBTENÇÃO DE RECURSOS PARA CONSTRUÇÃO DA CASA DE FARINHA E PROMOVER A CONSCIENTIZAÇÃO DE ADOÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE FABRICAÇÃO.				
AÇÃO (O que precisa ser feito?)	INÍCIO	FIM	STATUS (FINALIZADO NO PRAZO/ EM ANDAMENTO/ FINALIZADO COM ATRASO)	A AÇÃO OCORREU COMO PLANEJADO ? (S/N)	A AÇÃO CONTRIBUIU PARA RESOLUÇÃO DO PROBLEMA? (S/N)

Fonte: Elaborado pelos cooperados durante atividades de campo, em 2017

Nessa etapa, através de uma reunião realizada na sede da Cooperativa, foi proporcionada a oportunidade de o pesquisador demonstrar a todos os membros presentes os resultados alcançados com a utilização da ferramenta, oportunizando também as

considerações apresentadas pelo grupo a fim de transformar o momento numa atividade pedagógica e motivadora da valorização dos princípios econômicos solidários.

4.1.4 Ação – Action

Caracterizada como a última fase do ciclo, essa etapa pode ser considerada como o momento pelo qual coloca-se em execução as ações já avaliadas com sucesso, bem como se finaliza o ciclo com a padronização das ações a serem colocadas em prática; ou se parte para um novo processo de planejamento a partir de uma ação corretiva que vise a sanar as causas das frustrações que impediram o alcance dos objetivos pré-estabelecidos no início do ciclo.

Portanto, quando considerados negativos, tais procedimentos ou ações desenvolvidas devem servir de base para uma reflexão sobre os próprios processos executados nas fases anteriores, os quais servirão de inspiração para uma nova abordagem e um próximo giro do Ciclo PDCA, a partir de uma nova etapa de planejamento.

Mas, caso os objetivos tenham sido totalmente alcançados, e considerando que o Ciclo PDCA é uma ferramenta de melhoria contínua, se começa um novo ciclo a partir de uma nova problemática pertencente ao mesmo eixo, ou se inicia uma nova discussão a partir de uma reavaliação do ambiente interno e externo.

No caso específico da proposta trabalhada durante o desenvolvimento desta dissertação, os objetivos foram totalmente alcançados e esse processo de conscientização e incorporação das ações propostas foi trabalhado através da exposição dos resultados junto ao grupo de cooperados, logo após o processo de avaliação. Em tal momento, buscou-se comprovadamente demonstrar que através da resignificação e utilização do Ciclo PDCA em consonância aos princípios econômicos solidários, do compartilhamento de experiências e da organização interna do trabalho é possível se alcançar não somente a sustentabilidade, mas também o desenvolvimento organizacional do empreendimento; mesmo estando o mesmo operando dentro do modo de produção capitalista.

Ainda é válido lembrar que, especificamente em empreendimento autogestionários, ao se alcançar os objetivos propostos, as ações devam ser padronizadas e trabalhadas para demonstrar seus respectivos valores perante a coletividade, os quais consequentemente devem ser incorporadas à cultura organizacional do empreendimento, uma vez que, no campo dos EES, o processo de autogestão deve ser consolidado sob a cultura organizacional espontaneamente e democraticamente aceita pelos seus membros.

Por fim, considerando que as atividades propostas pelos cooperados atingiram os fins almejados, o encerramento do Ciclo PDCA se concretizou com a apresentação dos resultados na assembleia geral realizada em doze de janeiro de 2018. Mas as atividades de pesquisa, para efeito de se alcançar a última fase da pesquisa-ação, continuarão em curso sob a responsabilidade do pesquisador a fim de garantir o prosseguimento do processo de aprimoramento da gestão e difusão do conhecimento aos demais membros cooperados que não puderam participar ativamente da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA

5.1 A metodologia utilizada

Ao se galgar a ressignificação do Ciclo PDCA como uma ferramenta de gestão capaz de ser incorporada ao cotidiano de um empreendimento econômico solidário de apoio à agricultura familiar, o presente trabalho utilizou-se da pesquisa-ação como uma metodologia alternativa capaz de promover a transformação da realidade social por meio da prévia compreensão da cultura organizacional e posterior intervenção direcionada ao aprimoramento do conhecimento e do nível de consciência dos envolvidos na pesquisa.

Portanto, sua escolha foi baseada na perspectiva de se trabalhar a intervenção prática e a transformação social através de uma abordagem transdisciplinar que permitisse uma maior relação de confiança entre o pesquisador e a comunidade pesquisada. Tal fato possibilitou alinhar, por meio da intervenção conscientizadora e educativa, a realidade e os interesses sociais do público pesquisado aos objetivos predeterminados pela pesquisa.

Outra característica que contribuiu para a realização das atividades propostas foi o fato de a pesquisa-ação ser subdividida em fases; o que possibilitou a conciliação e o compartilhamento de atividades semelhantes e inerentes, tanto ao desenvolvimento da metodologia utilizada, como para a própria aplicação da ferramenta proposta pois, no processo de ressignificação almejado pela pesquisa, assim como o próprio desenvolvimento das etapas do Ciclo PDCA, contribuíram para criação de um ambiente participativo de aprendizagem e compartilhamento de saberes.

Logo, ao permitir a compreensão da realidade através de uma maior aproximação entre pesquisador e o grupo pesquisado, a metodologia utilizada contribuiu como facilitadora para a construção do diálogo dos saberes, possibilitando assim a inferência na cultura organizacional do empreendimento por meio de ações de capacitação (Figura 7) que envolveu não somente o pesquisador, mas uma equipe multidisciplinar constituída por colaboradores e os próprios cooperados que se dispuseram a partilhar seus conhecimentos.

Figura 7- Momentos de capacitação



Fonte: Rosalvo Júnior e Fábio Dias (2017).

5.2 A utilização do Ciclo PDCA

Levando-se em consideração a prioridade do modo de produção capitalista em direcionar os estudos e desenvolvimento de ferramentas de auxílio à gestão para benefício e crescimento de empresas que priorizam a geração de riqueza e a acumulação de capital, a presente pesquisa buscou trazer uma proposta alternativa para o desenvolvimento de empreendimentos alicerçados aos princípios econômicos solidários.

Assim, detendo-se em promover uma abordagem participativa na busca de ressignificar um mecanismo de auxílio à gestão, criado a princípio para atender a uma necessidade mercantilista, buscou-se despertar a possibilidade de se readequar a utilização de ferramentas gerenciais para promoção do desenvolvimento e sustentabilidade de empreendimentos autogestionários através de uma aplicação prática e participativa, alicerçada pela pesquisa-ação.

Nesse sentido, o processo de diagnóstico situacional do empreendimento possibilitou não somente ao pesquisador, mas aos próprios cooperados, o exercício da reflexão sobre a própria contextualização histórica do empreendimento, a identificação do perfil de seus pares, as características do processo produtivo, e, sobretudo, a identificação das prioridades e consequente avaliação do processo de gestão culturalmente enraizado no cotidiano do empreendimento.

Portanto, diferente da abordagem heterogestionária, onde as decisões sobre atos de gestão são particularidades vindas “de cima para baixo”, o processo de ressignificação do Ciclo PDCA que auxiliou sua aplicação no âmbito da autogestão, assim como a definição de alternativas e soluções plausíveis que buscaram aprimorar a gestão e os processos administrativos foi construída a partir do diálogo e da reflexão firmada pelos próprios cooperados.

Contudo, considerando ainda incipiente e experimental o uso de ferramentas de gestão que visam a galgar o desenvolvimento organizacional através do direcionamento multidimensional, onde o campo econômico integra, mas não é considerado a única e exclusiva prioridade a ser abordada, a utilização do Ciclo PDCA para aperfeiçoamento do processo de gestão da Coafta pode ser considerado um impulso inicial que visa a despertar o interesse e a consequente ampliação de abordagem e de atuação da Administração enquanto área do conhecimento.

5.3 Atendimento dos objetivos propostos

Retomando os objetivos propostos pelo presente trabalho, chega-se à conclusão de que a apropriação e utilização de ferramentas de gestão no âmbito de empreendimentos autogestinários são, não somente possibilidades de aprimoramento dos processos de gestão e das práticas administrativas como também, necessidades concretas de possibilitar a sustentabilidade e o desenvolvimento desses empreendimentos que, por apresentarem características antagônicas ao egocentrismo, ao acúmulo de capital, à divisão de classes e à exploração do trabalho, sofrem maiores dificuldades de se manterem operando num ambiente competitivo imposto pelo modo de produção capitalista.

No entanto, conclui-se que esse processo deve ser cauteloso, pois, o despertar do interesse de apropriação e utilização dessas ferramentas no âmbito da autogestão pode contaminar o alicerce desses empreendimentos, ou seja; comprometer ou abalar os princípios econômicos solidários, uma vez que o processo de idealização dessas ferramentas, fundamentalmente desenvolvidas para atender empreendimentos heterogestionários, direciona o desenvolvimento organizacional por meio da priorização da dimensão econômica.

Dessa forma, ao aplicar o Ciclo PDCA como ferramenta de gestão capaz de contribuir para a sustentabilidade e desenvolvimento organizacional da Coafta, a presente pesquisa, por meio de uma experimentação prática, firmou o entendimento de que o processo metodológico participativo utilizado para ressignificar o processo de apropriação e utilização dessa ferramenta deve ser acompanhado de atividades pedagógicas capazes de reforçar os princípios econômicos solidários e realçar os propósitos que deram origem ao empreendimento.

Portanto, a análise dos ambientes internos e externos, o estabelecimento de elementos-chave para a gestão do empreendimento a partir das prioridades de atuação, bem como o diagnóstico de como os problemas de gestão e a cultura organizacional influenciam o desenvolvimento do empreendimento foram etapas que, aliadas as ações de capacitação, desenvolvidas em conjunto com os cooperados, serviram de base para o processo de formação, conscientização e, sobretudo, para a ressignificação, apropriação e utilização do Ciclo PDCA. Tais etapas contribuíram também para o processo de desenvolvimento da pesquisa-ação e posterior sistematização dos resultados por meio de um Plano de Ação.

Logo, conclui-se que o processo de aprendizagem e compartilhamento de experiências no decorrer da pesquisa, proporcionado pela metodologia participativa da pesquisa-ação, foi de fundamental importância para se alcançar os objetivos propostos; sem, no entanto,

interferir bruscamente na cultura organizacional intrínseca ao processo de gestão do empreendimento.

5.4 Avaliação da cultura organizacional

Outro aspecto a ser destacado na presente pesquisa está relacionado à cultura intrínseca ao ambiente organizacional do empreendimento. A princípio, tem-se a sensação de que os cooperados não têm uma real convicção do que realmente é ser uma cooperativa; visto que o empreendimento apesar de estar formalmente estruturado e documentado como uma cooperativa legalmente constituída, na prática, ele apresenta uma dinâmica similar ao de uma associação.

No entanto, através das atividades propostas observou-se que os cooperados sabem exatamente a diferença entre cooperativas e associações; inclusive no que diz respeito às formalizações e obrigações legais e na compreensão de que as atividades de venda não estariam encabeçando a lista de demandas prioritárias a serem alavancadas pelo empreendimento.

Em relação ao processo democrático deliberativo do empreendimento, observa-se que, apesar de ser fundamentado na autogestão, ainda há um resquício da cultura heterogestionária manifestada através da ausência ou inércia participativa de alguns cooperados que esperam que os próprios membros que compõem a Diretoria do empreendimento tomem as decisões e as executem.

Apesar de não representar grandes transtornos na atual conjuntura, tal comportamento pode ser considerado uma ameaça de longo prazo para o aperfeiçoamento da autogestão bem como para o próprio desenvolvimento do empreendimento. Ademais, essa atitude reflete também no enfraquecimento do princípio da cooperação, criando uma atmosfera de desânimo nos cooperados que se dedicam com esforço e trabalham em prol da melhoria da coletividade.

Quanto aos aspectos relacionados à disputa de poder, observa-se a existência de pelo menos dois fatores que impedem ou dificultam a constituição de distintos grupos que por ventura tenham interesse em conduzir o empreendimento. O primeiro está relacionado à dimensão econômica e o segundo ao vínculo parental entre os cooperados.

Com efeito, pode-se afirmar que o processo de escolha de pessoas para ocupar os cargos de liderança se apresenta muitas vezes até mesmo como um problema caracterizado pela ausência de interessados, dado, por um lado, à falta de incentivo financeiro para os associados que se dedicam exclusivamente à condução do empreendimento, o que

comprometeria o tempo necessário, quando os mesmos estariam galgando melhorias de suas próprias condições de vida (alimentação, moradia, saúde, educação e outros) através de seus trabalhos; por outro, o fato de os cooperados apresentarem um entrelaçamento parental, acabando por criar uma dificuldade, ou até mesmo um impedimento legal em afronta às normas que regulamentam as cooperativas brasileiras.

Contudo, apesar dessa característica trazer uma maior tranquilidade no relacionamento interpessoal dos cooperados, a ausência de uma disputa sadia pela liderança do empreendimento contribui negativamente para o desenvolvimento da autogestão, uma vez que os posicionamentos contrários e as discussões fazem parte do processo de evolução e amadurecimento democrático de qualquer organização.

Por fim, um último aspecto a ser detalhado refere-se ao processo de gestão do empreendimento, que por uma questão cultural é fundamentalmente delineado por assembleias gerais, nas quais são discutidas as prioridades e ações a serem desenvolvidas, pois, sendo tal prática considerada um embrião do processo de planejamento, a ausência de controle e acompanhamento sobre as ações deliberadas acaba trazendo prejuízos ao processo de desenvolvimento do empreendimento.

5.5 Limitações da pesquisa

Em razão do curto prazo para fins de conclusão do curso de mestrado, a dissertação não aborda o alcance da fase de avaliação; impossibilitando a transcrição, análise e fechamento do ciclo completo da pesquisa-ação.

A pesquisa também não demonstrar, no presente trabalho, a continuidade do processo de melhoramento e aperfeiçoamento dos processos de gestão a partir de uma nova rodagem do Ciclo PDCA. No entanto, firma-se o compromisso de continuidade e finalização dessas atividades sob a responsabilidade do pesquisador e dos próprios membros da cooperativa; podendo, inclusive, o fechamento do ciclo da pesquisa e os resultados oriundos da continuidade de subseqüentes ciclos de ações serem apresentado em trabalhos posteriores.

5.6 Recomendações de pesquisas futuras

Considerando a necessidade de se estimular a pesquisa no campo da economia solidária, a fim de galgar à ampliação da Administração enquanto área do conhecimento e consequentemente contribuir para o processo de aprimoramento da sustentabilidade e desenvolvimento de

empreendimentos autogestionários, a presente pesquisa buscou contribuir com o fortalecimento do campo teórico no meio acadêmico, como também, de maneira prática, cooperar com o processo de consolidação e desenvolvimento de um empreendimento alicerçado aos princípios econômicos solidários.

Contudo, considerando as limitações impostas a esse trabalho, recomenda-se a realização de estudos complementares com o envolvimento de outros EES, no sentido de se aprimorar e consolidar o processo de resignificação do Ciclo PDCA bem como o de outras potenciais ferramentas de gestão que possam fortalecer a cultura organizacional, os princípios econômicos solidários e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento dos empreendimentos autogestionários.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Jaqueline. **Práticas organizacionais do Movimento Cultural Arte Manha: desafios e caminhos no desenvolvimento institucional**. 2014. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014. Disponível em: <[https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/17224/1/Disserta%
om%20Ata.pdf](https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/17224/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Final%20com%20Ata.pdf)>. Acesso em: 15 ago. 2017.
- BATALHA, M. O.; BUAINAIN, M. A.; SOUZA FILHO, H. M. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. In: SOUZA FILHO, H.M.; BATALHA, M. O. (Orgs.). **Gestão integrada da agricultura familiar**. São Carlos: Ed. UFSCAR, 2005, p. 43-66.
- BRASIL. Decreto n.º 22.239**, de 19 de dezembro de 1932. Reforma às disposições do decreto legislativo n. 1.637, de 5 de janeiro de 1907, na parte referente às sociedades cooperativas, CLBR, Rio de Janeiro, RJ, 19 dez. 1932. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1930-1949/D22239.htm>. Acesso em 20 set. 2017.
- _____. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 10 abr. 2017.
- _____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.
- BUAINAIN, A. M.; SABBATO, A.; SOUZA, A. C.; GUANZIROLI, C. E.; SOUZA FILHO, H. M.; SILVEIRA, J. M. F. J.; BATALHA, M. O.; SALLES FILHO, S.; ALVES, E. **Agricultura familiar e inovação tecnológica no Brasil: características, desafios e obstáculos**. BUAINAIN, A.M. (Coord.) Campinas, SP, Editora Unicamp, 2007, 238 p.
- BRITO, Jakeline da Silva; ROSA, Jaqueline. Análise da autogestão em cooperativas agropecuárias: um estudo de caso no Estado de Roraima. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, v. 3, n. 1, p. 26-44, aug. 2013. Disponível em: <<https://revista.ufrr.br/adminrr/article/view/1550/1158>>. Acesso em: 10 de out. 2017.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul; MARCONDES, Reynaldo Cavaleiro; CESAR, Ana Maria Roux Cesar. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- CHIARIELLO, Caio Luis. **Análise da gestão de cooperativas rurais tradicionais e populares: estudo de casos na Cocamar e Copavi**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CRUZ, F. T.; SCHNEIDER, S. Qualidade dos alimentos, escalas de produção e valorização de produtos tradicionais. **Revista Brasileira de Agroecologia**. v.5, n.2, p. 22-38, 2010.

EID, Farid; PIMENTEL, Andréa Eloisa Bueno. Economia Solidária: Desafios do Cooperativismo de Reforma Agrária no Brasil. **Revista Travessia**, v. 14, n. 39, p. 15-20, 2001.

FARIAS, J. H. **Gestão Participativa**: Relações de poder e trabalho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2009.

FLORIM, Leila Chagas; QUELHAS, Osvaldo Luiz. Contribuição para a construção sustentável: características de um projeto habitacional eco-eficiente. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 5, n. 2, jun. 2005. Disponível em: <<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/332>>. Acesso em: 18 jan. 2017.

FONSECA, Augusto V. M. da; MIYAKE, Dario Ikuo. Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26. 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2006. p. 1 - 9. Disponível em:<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR470319_8411.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2017.

GAIGER, Luiz Inácio Germany. A dimensão empreendedora da economia solidária: notas para um debate necessário. **Outra Economia.**, v. II, n. 3, 2º sem. 2008. Disponível em: <<http://revistas.unisinos.br/index.php/outraeconomia/issue/view/196>>. Acesso em: 02 fev. 2016.

_____. A Economia Solidária e o Projeto de Outra Mundialização. Dados – **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 4, p. 799- 834, 2004.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. JERÔNIMO, F. B; MACHADO, M. Y. O. T., MARASCHIN, A. de F. A gestão estratégica das sociedades cooperativas no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro: estudo de caso em uma Cooperativa Agropecuária Gaúcha. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2004, 28., Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIMA, C. C.; MAGRO, E. F. D.; ANDRADE, L. M. N.; QUINTINO, S. M. Empreender na Gestão Agropecuária da Amazônia: o Caso das Agroindústrias Familiares em Rondônia. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, v. 5, n. 2, p. 49-74, 2015. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/rms/article/download/646/pdf>>. Acesso em: 11 set. 2017.

MALUF, Renato; MENEZES, Francisco. **Caderno segurança alimentar**. Conferências do Fórum Social Mundial, 2000.

MANCE, Euclides. Redes de economia solidária. In: FUNDAÇÃO LUÍS EDUARDO MAGALHÃES. **Economia Solidária: desafios para um novo tempo**. Salvador: FLEM, 2003. p. 71-82p. (Cadernos FLEM, 5).

MARQUES, F. C. **Velhos conhecimentos, novos desenvolvimentos: transições no regime sociotécnico da agricultura**. A produção de novidades entre agricultores produtores de plantas medicinais no Sul do Brasil. 2009. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

MOEN, R. NORMAN, C. **Evolution of the PDCA Cycle**. Disponível em: <<http://pkpinc.com/files/NA01MoenNormanFullpaper.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: edição executiva. Tradução por: Geni G. Goldschmidt. 2 ed. 4. reimp. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ONUMA, Fernanda Mitsue Soares; MAFRA, Flávia Luciana Naves; MOREIRA, Lilian Barros. Autogestão e subjetividade: interfaces e desafios na visão de especialistas da ANTEAG, UNISOL e UNITRABALHO. **Cadernos EBAPE. BR**, n. 1, p. 65-81, 2012.

ORIBE, Claudemir Y. **PDCA: origem, conceitos e variantes dessa ideia de 70 anos**. Qualypro, Brasil, v.1, n.1, p.1-11, 2009. Disponível em: <<http://www.qualypro.com.br/artigos/pdca-origem-conceitos-e-variantes-dessa-ideia-de-70-anos>>. Acesso em: 03 out. 2017.

PACHECO, A. P. R. et al. **O ciclo PDCA na gestão do conhecimento**: uma abordagem sistêmica. Disponível em: <<http://isssbrasil.usp.br/artigos/ana.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2017.

PARÁ. Lei nº 7.897 de 15 de maio de 2014. Declara e reconhece como de utilidade pública para o Estado do Pará, a Cooperativa de Agricultores Familiares de Terra Alta -COAFTA. **Diário Oficial do Estado**, Belém, PA, 19 maio 2014. Disponível em: <http://bancodeleis.alepa.pa.gov.br:8080/arquivos/lei7897_2014_68526.pdf> Acesso em: 03 abr. 2017.

PIGOSSI, G. A. **Fruticultura na região nordeste do estado de São Paulo: estratégias de sobrevivência do pequeno produtor familiar associado**. 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2011.

PINHEIRO, Daniel Calbino. **Em busca de contribuições para a gestão na economia solidária: um estudo a partir da literatura e do caso cecosesola**. 2013. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2013. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/BUOS-9HTJK6>> Acesso em: 20 abr. 2016.

_____. Em busca de referências para a gestão nos empreendimentos solidários. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.9, n.4, p. 61-82, TRIV 2015. Disponível em: <<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/655/555>>. Acesso em: 31 out. 2017.

PINTO, João Bosco Guedes; DUQUES-ARRAZOLA, Laura Susana; THIOLLENT, Michel Jean Marie (Orgs.). **Metodologia, teoria do conhecimento e pesquisa-ação**. Belém: UFPA, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

PLOEG, Jan Douwe van der. O modo de produção camponês revisitado. In: SCHNEIDER, Sérgio (Org.). **A diversidade da agricultura familiar**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 13 - 54. Disponível em: <http://www.jandouwevanderploeg.com/PORT/doc/diversidade_O_mododeprod.pdf>. Acesso em: 9 fev. 2018.

_____, Jan Douwe van der. **Camponeses e Impérios Alimentares: Lutas por Autonomia e Sustentabilidade na Era da Globalização**. Trad. Rita Pereira. Porto Alegre: UFRGS, 2008. p. 33-71.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.faatensino.com.br/wp-content/uploads/2014/11/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf>>. Acesso em: 9 ago. 2016.

QUINQUIOLO, J. M. **Avaliação da eficácia de um sistema de gerenciamento para melhorias implantado na área de carroceria de uma linha de produção automotiva**. 2002. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Taubaté, Taubaté. Disponível em: <http://ppga.com.br/mestrado/2002/quinquiolo_jose_manoel.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2016.

REIS, Tatiana A.; **A sustentabilidade em empreendimentos da economia solidária: pluralidade e interconexão de dimensões**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/dissertacao_tatianareis_final.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2016.

RIGBY, Darrel K. **Ferramentas de gestão: um guia para executivos**. São Paulo: Bain & Company, 2009.

SANTOS, Elinaldo Leal. **Administração do desenvolvimento: um campo em busca da relevância ou a relevância em busca de um campo**. 2014. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/tese_elinaldo_leal_santos.pdf> Acesso em: 07 set. 2016.

SCHNEIDER, S. Situando o desenvolvimento rural no Brasil: o contexto e as questões em debate. **Revista de Economia Política**. São Paulo, v. 30, n. 3, July/Sept. 2010.

SCOPINHO, Rosemeire Aparecida; MARTINS, Adalberto Floriano Grecco. Desenvolvimento organizacional e interpessoal em cooperativas de produção agropecuária: reflexão sobre o método. **Psicologia & Sociedade**, v. 15, n. 2, p. 124-3, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v15n2/a09v15n2.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2016.

SILVA, Anderson Roberto Pires; BARBOSA, Maria José de Souza; ALBUQUERQUE, Francivaldo dos Santos. Sustentabilidade de empreendimentos econômicos solidários: análise da Cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 5, p. 1189-1211, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122013000500006&script=sci_arttext> Acesso em: 07 abr. 2016.

SILVA, Michele Cristhina. **Cooperativismo no Brasil: um estudo comparativo de três perspectivas com ênfase na região de Florianópolis**. 2010. 116 f. Dissertação (Mestrado em Organizações e Sociedade) - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2010. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Michele%20Cristhina%20Silva.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2017

SISTEMA NACIONAL DE INFORMAÇÕES EM ECONOMIA SOLIDÁRIA (SIES). **Atlas Digital da Economia Solidária: Dados do Segundo Mapeamento Nacional de Empreendimentos Econômicos Solidários (EES)**. Mapeamento realizado pela SENAES (Secretaria Nacional de Economia Solidária), finalizado em 2013. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://atlas.sies.org.br/?q=are14&l=0&g=ufs>>. Acesso em 24 abr. 2016.

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

_____; SILVA, Generosa de Oliveira. Metodologia de pesquisa-ação na área de gestão de problemas ambientais. **Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 93-100, jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://www.reciis.icict.fiocruz.br/index.php/reciis/article/view/888/1533>>. Acesso em: 10 maio 2016.

VAZZOLER, Márcia R. **Cooperativismo em assentamentos de reforma agrária: a sobrevivência de cooperativas do MST no contexto capitalista**. Tese (doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

VENTURA NETO, Eduardo Augusto. **Heterogestão e autogestão, duas formas de controle da produção e do trabalho no capitalismo contemporâneo**: a experiência da COPALA. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Serviço Social) - Universidade Federal do Pará, Belém, 2010. Disponível em:
<http://ppgss.ufpa.br/arquivos/dissertacoes/2007/eduardo_augusto_ventura_neto.pdf> .
Acesso em: 31 out. 2017.

VIZEU, F. (Re)contando a Velha História: Reflexões sobre a Gênese do *Mangement*. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 14, n. 5, Set./Out., p.780-97, 2010.
Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n5/v14n5a02.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário para pesquisa de campo com membros cooperados

TERMO DE CONSENTIMENTO

Prezado (a) participante:

Somos estudantes do curso de Mestrado em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará - Campus Castanhal. Estamos realizando pesquisas supervisionadas pelos professores Farid Eid e Adebaro Alves dos Reis, cujos objetivos são o levantamento de informações sociais, econômica produtiva, política organizacional e de gestão que abrangem os cooperados e a Cooperativa de Agricultores Familiares de Terra Alta - Coafta. Sua participação consiste em responder a um questionário semiaberto.

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

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelos pesquisadores.

Terra Alta (PA), ____/____/____.

Rosalvo Alves Costa Júnior
Matrícula: 20163430051

Fábio Dias dos Santos
Matrícula: 20163230110

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

Terra Alta (PA), ____/____/____.

Entrevistado

1. Sexo:

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Masculino
☐ Feminino

2. Naturalidade: _____**3. Qual sua origem**

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Urbana
☐ Rural

4. Você já morou na zona urbana?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

5. Se já morou na cidade o que lhe motivou a retornar ao campo?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Qualidade de vida
☐ Falta de oportunidade (emprego ou renda)
☐ Outros: _____

6. Escolaridade:

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Fundamental incompleto
☐ Fundamental
☐ Médio incompleto
☐ Médio
☐ Superior incompleto
☐ Superior
☐ Especialização
☐ Mestrado
☐ Doutorado
☐ Outros: _____

7. Qual a sua faixa etária?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 15 a 19 anos
☐ 20 a 24 anos
☐ 25 a 29 anos
☐ 30 a 34 anos
☐ 35 a 39 anos

- ☐ 40 a 44 anos
- ☐ 45 a 49 anos
- ☐ 50 a 54 anos
- ☐ 55 a 59 anos
- ☐ 60 a 64 anos
- ☐ 65 a 69 anos
- ☐ 70 a 74 anos
- ☐ 74 a 79 anos
- ☐ 80 anos ou mais

8. Qual a condição de sua área de produção rural?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Propriedade própria recebida de herança
- ☐ Produz na propriedade da família
- ☐ Propriedade própria adquirida de terceiros
- ☐ Propriedade arrendada
- ☐ Parceria de produção (meeiro)
- ☐ Outros: _____

9. Como você avalia as relações entre os cooperados e a cooperativa?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Apenas pessoal
- ☐ Apenas profissional
- ☐ Mais pessoal do que profissional
- ☐ Mais profissional do que pessoal
- ☐ Relação pessoal e profissional equilibrada
- ☐ Uma relação de cooperação que supera as relações pessoais e profissionais
- ☐ Uma relação de concorrência que supera as relações pessoais e profissionais
- ☐ Outros: _____

10. Quais atividades econômicas são desenvolvidas na sua propriedade ou área de produção?

- ☐ Agricultura
- ☐ Pecuária
- ☐ Silvicultura
- ☐ Apicultura
- ☐ Piscicultura
- ☐ Suinocultura
- ☐ Avicultura
- ☐ Outros: _____

11. Qual a principal finalidade da sua produção?

Marcar apenas uma oval.

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

12. Se vende para particulares, por quê? Marque uma ou mais alternativas.

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

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

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

14. Você considera a Cooperativa de Agricultores Familiares de Terra Alta um empreendimento econômico solidário?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

15. Caso tenha conhecimento sobre o assunto, o que você levou você a participar de um empreendimento econômico solidário?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Alternativa de renda
- ☐ Cooperação
- ☐ Novas experiências
- ☐ Sensação de liberdade
- ☐ Outros: _____

16. Você participou do processo de criação da Cooperativa dos Agricultores Familiares de Terra Alta?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Acompanhou mas não participou ativamente

17. Com que frequência participa das assembleias?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Participo ativamente
- ☐ Participei de algumas
- ☐ Participei de poucas
- ☐ Nunca participei
- ☐ Outros: _____

18. A cooperativa possui planejamento?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Mensal
☐ Trimestral
☐ Semestral
☐ Anual
☐ Outros: _____

19. A Diretoria da Coafta é receptiva às sugestões de mudança?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

20. Você já apresentou propostas em assembleia geral ou reunião?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

21. Caso participe do processo de planejamento, você seria capaz de citar algumas ferramentas de gestão ou técnicas administrativas utilizadas pela Coafta?

22. Qual a maior dificuldade da cooperativa?

APÊNDICE B – Termo de consentimento para gravação e filmagem de entrevista em grupo focal

Esclarecimentos

Este é um convite para participar de uma pesquisa desenvolvida pelo discente Rosalvo Alves Costa Júnior, estudante do curso de Mestrado em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará - Campus Castanhal, e supervisionadas pelos professores Farid Eid e Adebaro Alves dos Reis.

A atividade desenvolvida será a realização de um Grupo Focal, cujos objetivos são o levantamento de informações sociais, econômica produtiva, política organizacional e de gestão que abrangem os cooperados e a Cooperativa de Agricultores Familiares de Terra Alta - Coafta.

Os dados coletados, através da **gravação e filmagem das entrevistas em grupo**, serão guardados em local seguro e a divulgação dos resultados será feita de forma a não identificar os voluntários.

Consentimento Livre e Esclarecido - Declaro que compreendi os objetivos desta pesquisa, como ela será realizada, os riscos e benefícios envolvidos e concordo com a gravação e filmagem das entrevistas em grupo.

Participante da pesquisa:

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	

Pesquisador responsável: Rosalvo Alves Costa Júnior

Assinatura: _____

APÊNDICE C - Questionário para entrevista em grupo focal

1. Por que a forma organizacional escolhida para constituir um empreendimento coletivo visando a fortalecer os agricultores de base econômica familiar do município de Terra Alta e adjacências foi uma cooperativa?
2. De acordo com os registros documentais da Coafta, hoje com mais de onze anos de constituição, o empreendimento ainda não conseguiu organizar um processo produtivo capaz de subsidiar uma comercialização coletiva. Na opinião do grupo a que se deve esse fato?
3. Em análise às respostas obtidas com a aplicação de questionários semiestruturados, aproximadamente 37,93 % dos entrevistados consideram a relação dos cooperados mais pessoal do que profissional, assim como 13,79 % consideram essa relação apenas pessoal. Na concepção do grupo, essa predominante tendência de relação pessoal se sobrepondo a uma relação mais profissional prejudica ou contribui para o desenvolvimento da cooperativa? Por quê?
4. De acordo com o diagnóstico do ambiente organizacional desenvolvido por meio da aplicação da Matriz FOFA, a falta de apoio e comprometimento dos cooperados, o desânimo e o medo de encarar novos desafios, e a competição interna entre os cooperados foram fatores apontados como fraquezas do empreendimento. Como o grupo avalia essas fraquezas?
5. Como ocorrem as articulações políticas interna para escolha dos cargos de lideranças da cooperativa?
6. Qual a percepção e expectativas do grupo sobre a atuação das pessoas que ocupam os cargos de direção da cooperativa?

APÊNDICE D – Avaliação da execução do plano de ação

 PLANILHA DE AVALIAÇÃO					
EMPREENDIMENTO:	COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DE TERRA ALTA				
PROCEDIMENTO DE MELHORIA OU SOLUÇÃO DO PROBLEMA:	ELABORAR UM PROJETO PARA CONSTRUÇÃO DA CASA DE FARINHA ADEQUADO AS EXIGÊNCIAS DA LEGISLAÇÃO SANITÁRIA ESTADUAL				
AÇÃO (O que precisa ser feito?)	INÍCIO	FIM	STATUS (FINALIZADO NO PRAZO/ EM ANDAMENTO/ FINALIZADO COM ATRASO)	A AÇÃO OCORREU COMO PLANEJADO ? (S/N)	A AÇÃO CONTRIBUIU PARA RESOLUÇÃO DO PROBLEMA? (S/N)
1. Promover uma reunião entre produtores rurais e a Gerência Regional do Selo Artesanal da ADEPARÁ					
2. Ministras um curso de boas práticas de produção.					
3. Escalar um grupo de trabalho entre os cooperados.					
4. Identificar a produção média mensal e a capacidade produtiva anual de cada cooperado.					
5. Elaborar um croqui, estipulando as divisórias, as dimensões e o leiaute do projeto.					
6. Fazer o levantamento do maquinário e utensílios necessários para funcionamento da estrutura de produção.					
7. Apresentar em assembleia o projeto de construção para casa de farinha.					

APÊNDICE E – Projeto para construção da casa de farinha da Coafta



Autoreplay Re: BRASIL - ENCAMINHAMENTO DA PORPOSTA DO PROJETO DE CONSTRUÇÃO DA CASA DE FARINHA DA...

De: Virproposals Mailbox
Para: coafta@bol.com.br
Cópia:
Cópia oculta:
Assunto: Autoreplay Re: BRASIL - ENCAMINHAMENTO DA PORPOSTA DO PROJETO DE CONSTRUÇÃO DA CASA DE FARINHA DA...
Enviada em: 26/02/2018 | 23:09
Recebida em: 26/02/2018 | 23:09

Véanse abajo las versiones en español.
 Segue abaixo a tradução em português.
 Veuillez trouver la traduction en français ci-dessous.

Thank you for your proposal sent to the IAF for the 2018 cycle. The initial review will take up to six months and will yield a small number of projects to be analyzed further through sites visits. Proponents no longer under consideration will be notified. Full review of a successful proposal may take up to 12 months.

Further inquiries should be directed to the foundation representative for your country listed in the directory at [Country Portfolios](#).

Thank you for your interest in the Inter-American Foundation.

Esta contestación automática es el acuse de recibo de su propuesta. No es necesario volver a enviarla.

Gracias por su propuesta enviada a la IAF para el ciclo del 2018. La evaluación inicial tomara entre cuatro y seis meses, y dará como resultado un pequeño número de proyectos que se analizara en más detalle mediante visitas al lugar. Se notificará a aquellos proponentes que ya no estén en consideración. La evaluación completa de una propuesta ganadora puede tomar hasta 12 meses.

Consultas adicionales deben ser dirigidas al representante de la fundación para su país que aparece en el directorio de contactos en [Portafolio por País](#).
 Gracias por su interés en la Fundación Interamericana.

Esta resposta automática confirma o recebimento da sua proposta. Não é necessário reenviá-la.

Obrigado pela sua proposta enviada à IAF para o ciclo de 2018. Depois de uma análise inicial, que leva pelo menos seis meses, um pequeno número de projetos será selecionado para entrar na segunda etapa de visita ao local. Quando não estiverem mais sob consideração, os proponentes serão notificados. A análise completa de uma proposta bem sucedida pode levar até 12 meses.

Perguntas adicionais devem ser dirigidas ao representante da Fundação para o país indicado no diretório de [Carteiras dos Países](#).
 Obrigado pelo seu interesse na Fundação Interamericana.

Cette réponse automatique accuse la réception de votre proposition. Il n'est pas nécessaire de la soumettre à nouveau.

Nous vous remercions d'avoir soumis votre demande de financement pour le cycle 2018. L'évaluation initiale, qui dure au moins six mois, permet à la Fondation de sélectionner le petit nombre de projets qui passera à la prochaine étape d'une visite sur le terrain. Quand des organisations qui ont soumis des propositions ne seront plus à l'étude, elles seront informées. Un examen complet d'un projet gagnant peut durer jusqu'à 12 mois.

En cas de questions supplémentaires, prière de les adresser au représentant de votre pays à [Pwoje Ayiti](#).
 Merci de l'intérêt porté à la Fondation Interaméricaine.



Inter-American Foundation
 Fundación Interamericana
 Fundação Interamericana
 Fondation Interaméricaine
www.iaf.gov





FUNDAÇÃO INTERAMERICANA
PEDIDO DE DOAÇÃO
PARTE 1: PÁGINA DE ROSTO

Nome da Organização:

COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DE TERRA ALTA

SIGLA da Organização:

COAFTA

Título do Projeto:

PROJETO DA CASA DE FARINHA DA COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DE TERRA ALTA

Resumo do Projeto: (no máximo 50 palavras.)

Beneficiando diretamente os agricultores familiares associados a Coafta; almeja-se a construção de uma casa de farinha mecanizada adequada às boas práticas de fabricação, e a consequente ampliação das oportunidades de comercialização desses produtos. Contribuindo assim, com o desenvolvimento de um empreendimento econômico solidário que objetiva o fortalecimento da agricultura familiar.

Duração: 03 meses.

Montante solicitado à IAF: \$ 43.858,31 (em dólares dos EUA)

Contrapartida do Proponente: \$ 3.401,87 (em dólares dos EUA)*

Outra Contrapartida: \$ _____ (em dólares dos EUA)*

Como você soube da Fundação?

Através do site: < <http://ispn.org.br/capta/oportunidades/inter-american-foundation/>>

DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Endereço:

Endereço: Ramal Santa Fé, Km 3, s/n, Comunidade São Lourenço - Zona Rural

Cidade: Terra Alta,

Estado: Pará

País: Brasil

CEP: 68.773-000

Telefone do Escritório: 55 - 91
 País/Código de Área

██████████
 Número de Telefone

Telefone Celular:	55 - 91	
	País/Código de Área	Número de Telefone
E-Mail: coafta@bol.com.br		

Contatos organizacionais: Indique o nome da pessoa ou pessoas responsáveis pelo contato com a IAF.

Sra.			
	(Sobrenome)	(Nome)	Presidente (Cargo)
Sr.			
	(Sobrenome)	(Nome)	Vice-Presidente (Cargo)

Ano de fundação da organização: 2005.
Data de constituição jurídica: 07 / 12 / 2005.

Beneficiários diretos: (número de pessoas que participarão diretamente ou se beneficiarão das atividades do projeto):
Trinta e três pessoas.
Beneficiários indiretos: (número de pessoas que se beneficiarão indiretamente das atividades do projeto):
Setenta e oito pessoas.

Histórico de financiamento: Inclua fontes, anos e montantes de financiamento anterior recebidos, inclusive os da IAF.

<u>Fonte</u>	<u>Anos</u>	<u>Montante</u>
Não recebeu financiamentos anteriores.		

Sua organização já recebeu apoio da IAF? Não	Caso positivo, quando? _____	No. da Doação _____
(se souber): _____		
Orçamento anual/gastos operacionais da organização dos últimos três anos: _____		

Antecedentes Organizacionais: Breve descrição da organização proponente, incluindo sua missão, estrutura (operação e gestão), composição e realizações

Missão (no máximo 100 palavras):
Desenvolver de forma sustentável a produção e a comercialização de produtos da agricultura familiar, oriundos principalmente da mandioca e do mel.

Estrutura de Gestão (no máximo 100 palavras)

O órgão máximo deliberativo da Cooperativa de Agricultores Familiares de Terra Alta é a Assembleia Geral; que, realizada mensalmente, é responsável pela deliberação de todas as questões relativas à mesma, desde que respeite o Estatuto e a legislação vigente.

Mas a representação administrativa do empreendimento é efetuada por uma Diretoria composta pelos cargos de Presidente, Vice-Presidente, 1º Secretário, 2º Secretário, 1º Tesoureiro e 2º Tesoureiro; e um Conselho Fiscal composto por três membros efetivos e dois suplentes, todos sócios, eleitos a cada ano pela Assembleia Geral, sendo permitida a reeleição de 1/3 de seus representantes.

Estrutura de Operação (no máximo 100 palavras)

Pela ausência de uma estrutura física capaz de concentrar o processo de beneficiamento da mandioca produzida na comunidade, o processo de produção ainda é artesanal e individualizado nas próprias propriedades dos agricultores familiares. Assim, a estrutura de operação da cooperativa não é fixa, visto que o empreendimento realiza suas operações de acordo com as demandas apresentadas em Assembleia Geral, oportunidade pela qual os cooperados se voluntariam para compor grupos de trabalhos ou realizar mutirões.

Associados (no máximo 100 palavras)

Pode ingressar na cooperativa qualquer agricultor que exerça uma atividade dentro da área de atuação, e que esteja disposto a seguir os preceitos do Estatuto que regulamenta as atividades do empreendimento. Para isso, o interessado deve ser apresentado ao grupo por um sócio que tenha no mínimo um ano de inscrição no quadro social, e formalizar uma solicitação por escrito interessada à Diretoria da Coafta, para apreciação da Assembleia Geral.

Após aprovação em Assembleia, o agricultor familiar que passar a integrar o quadro societário do empreendimento deverá obrigatoriamente subscrever no mínimo doze quotas-partes, e no máximo quantas quiser.

Realizações (no máximo 100 palavras)

Constituída a partir da organização embrionária de agricultores que buscavam em comum o desenvolvimento da agricultura familiar da região, muitas são as conquistas e os avanços obtidos pela Coafta, destacando-se o reconhecimento da comunidade em dezembro de 2015, com o desmembramento da comunidade onde está localizada a Cooperativa; a construção de uma sede onde são realizadas as reuniões e eventos programados pelos sócios; o acesso a alguns projetos sociais do governo federal como o Cheque Moradia e o da Minha Casa Minha Vida, que beneficiou famílias da comunidade; e as parcerias com instituições de ensino imprescindíveis ao acesso educacional da juventude rural.

Experiência relacionada ao projeto (no máximo 100 palavras)

Em relação à experiência relacionada ao projeto é válido ressaltar que as atividades agrícolas desenvolvidas pela comunidade estão baseadas na agricultura familiar; e que a mesma desenvolve variadas tecnologias onde a principal é a produção da farinha de mandioca que mantém a sustentabilidade econômica da região há várias décadas. Portanto, além da experiência do aspecto produtivo a constante busca de aprimoramento do sistema de produção da farinha e derivados da mandioca proporcionou ao grupo de agricultores familiares um elevado potencial que proporcionou a constituição de um empreendimento solidário que preza o comprometimento, responsabilidade e o interesse em buscar novos horizontes.

FUNDAÇÃO INTERAMERICANA PARTE 2: DESCRIÇÃO

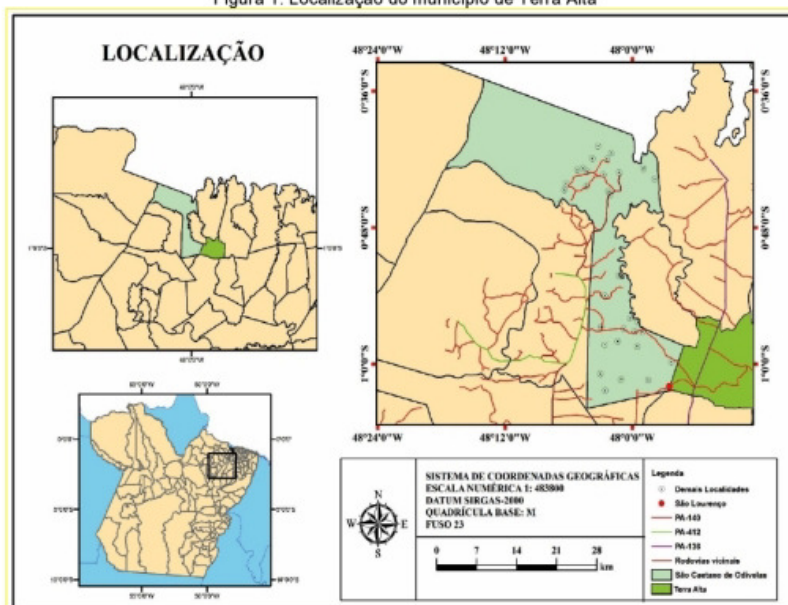
Contexto

No ano de 2005, por meio de uma experiência de trabalho voluntário prestado por mulheres moradoras da Comunidade São Lourenço (município de Terra Alta – PA) a uma Fazenda chamada Paricuiá localizada na comunidade, surgiu a ideia de se formar uma associação com o propósito de reunir todos os agricultores familiares da comunidade; como também, outros que estivessem interessados em fazerem parte da mesma.

Em abril de 2005 reuniram-se trinta pessoas com o intuito de se discutir a criação de uma associação que seria chamada de Associação de Agricultores Familiares de São Lourenço. Nesse período, por meio da Empresa de Assistência Técnica de Extensão Rural do Estado do Pará (EMATER), foi possível o acesso a Universidade Federal do Pará (UFPA); que, através de sua Incubadora, firmou uma parceria de auxílio e formação ao grupo de agricultores familiares da região. Promovendo assim, cursos e treinamentos sobre Associativismo e Cooperativismo.

Assim, a organização embrionária de agricultores da região composta por dezessete homens e treze mulheres que buscavam em comum o desenvolvimento da agricultura familiar da região, deu origem a Coafta; uma cooperativa localizada na comunidade de São Lourenço, pertencente ao município de Terra Alta. Município este, distante aproximadamente 98 km da capital, que pertence à mesorregião Nordeste Paraense e a microrregião do Salgado; e que apresenta limites geopolíticos com os municípios de Curuçá ao Norte, ao Sul com São Francisco do Pará e Castanhal, ao Leste com município de Marapanim, e a Oeste com os municípios de São Caetano de Odivelas e São João da Ponta (SEPOF – PA, 2013), conforme demonstra a figura 1.

Figura 1. Localização do município de Terra Alta



Fonte: Elaborado por Emerson Lima (2014)

Logo, constituída com o objetivo de buscar o desenvolvimento da produção e comercialização de produtos oriundos da cadeia produtiva da mandioca (*manihot esculenta crantz*) e seus derivados, incentivar e coordenar a produção familiar rural, explorar os recursos naturais disponíveis de forma sustentável, garantir a preservação do meio ambiente, prestar serviços e defender os interesses econômicos de caráter comum de seus associados, atualmente a Cooperativa de Agricultores Familiares de Terra Alta, conta com a participação de aproximadamente trinta e três cooperados e representa uma perspectiva de futuro melhor para comunidade e toda a sociedade na qual se insere.

Além disso, a Coafta também incentiva os agricultores a buscarem alternativas de produção e outros meios de subsistência, no período em que não ocorre o processo de cultivo da mandioca (do preparo da terra até o momento da colheita para a produção da farinha e de seus derivados).

Muitas são as vitórias conquistadas e os avanços obtidos pela Coafta, sendo assim possível destacar como principal, o reconhecimento da comunidade em dezembro de 2015, com o desmembramento a comunidade onde está localizada a Cooperativa, a mesma deixou de ser considerada parte da comunidade de Baixa Grande e passando assim a ser denominado de Comunidade São Lourenço.

Com muito esforço e trabalho foi possível construir uma sede, onde são realizadas as reuniões e eventos programados pelos sócios, que apesar de ainda não está concluída, já pode ser considerada um grande avanço e a conquista das documentações necessárias para sua regularização.

Também por meio da Coafta e das parcerias firmadas com o Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará - Campus Castanhal foi possível o acesso de cooperados à educação técnica por meio do Programa Nacional de Integração da Educação Básica com a Educação Profissional na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos, ofertados para juventude rural, onde dois alunos da comunidade e sócios da cooperativa estão estudando o curso técnico de agropecuária integrado com o ensino médio e três estão cursando o técnico em agroindústria subsequente ao ensino médio, sendo que estes cursos estão voltados para atender empreendimentos solidários.

O acesso a alguns projetos sociais do governo federal como o Cheque Moradia e o da Minha Casa Minha Vida, que beneficiou famílias da comunidade, alguns cursos de capacitação e pôr fim a coleta de lixo que são realizadas por quinzena.

No entanto, a Coafta, assim como outros empreendimentos econômicos solidários, enfrentou muitas dificuldades desde a sua fundação e continua enfrentado até hoje, porém isso nunca foi obstáculo para os cooperados que jamais desistiram e nem deixaram de sonhar.

Uma das maiores dificuldades no início foi conseguir uma sede própria para realização das reuniões e demais eventos, pois a mesma não disponibilizava de recursos suficientes, outra dificuldade foi conseguir todos os documentos necessários para a sua regularização e seu funcionamento.

Existe ainda a deficiência de assistência técnica da EMATER e da Secretaria de Agricultura que não disponibiliza maquinários no tempo adequado para a mecanização das áreas a serem cultivadas.

Além disso, existem outras problemáticas como a necessidade de um transporte para escoar a produção e de uma unidade adequada processadora da farinha de mandioca e de seus derivados.

Com relação à rentabilidade da cooperativa, a mesma varia de acordo com a produção e atividades desenvolvidas, pois as dificuldades do processo produtivo e a falta de estrutura física adequada são fatores que se apresentam como as maiores preocupações a serem solucionadas.

Sendo assim, para enfrentar esse problema e garantir renda aos seus cooperados, principalmente nos períodos de entre safras, a Coafta amplia as atividades secundárias (extrativismo da castanha de andiroba e acácia Mangium, cultivo de frutas e hortaliças) que por sua vez garantem uma rentabilidade extra aos cooperados, contribuindo assim para a sustentabilidade econômica da comunidade.

Portanto, apesar do grau de organização, do elevado potencial apresentado pelos agricultores e do interesse em se capacitar e buscar novos horizontes, a falta de recursos e às dificuldades de acesso às políticas públicas são fatores que se colocam como empecilhos à viabilidade e desenvolvimento socioeconômico que possibilitaria a ampliação do mercado de atuação da Cooperativa de Agricultores Familiares de Terra Alta.

Logo o projeto de construção da casa de farinha deve ser realizado junto a cooperativa como foram de suprir essas carentes necessidades e dificuldades sinteticamente apresentadas; contribuindo assim para o beneficiamento direto de aproximadamente trinta e três agricultores familiares que fomentam o desenvolvimento territorial das comunidades de São Lourenço, Santa Fé, e outras circunvizinhas.

Projeto

JUSTIFICATIVA

Apesar dos seus mais de dez anos de atuação, a Coafta apresenta grandes dificuldades de se manter no mercado, devido principalmente a fatores econômicos e a falta de capital que impossibilitam a busca de novas oportunidades. Ademais, com um sistema produtivo artesanal sucateado e totalmente fora dos padrões exigidos pela legislação sanitária do estado do Pará, sua sobrevivência passou a sofrer uma forte ameaça.

Pois, em 2008, considerando a necessidade de se estabelecer especificações técnicas para padronização do tucupi, o governo do Estado através da Agência de Defesa Agropecuária emitiu a Instrução Normativa número 001/2008. E mais tarde, a Lei nº 7.565/2011, veio estabelecer normas para o licenciamento de estabelecimentos processadores, registro e comercialização de produtos artesanais comestíveis de origem animal e vegetal no Estado do Pará.

Assim, devido a forte ameaça e fechamento de unidades de produção artesanal no âmbito do estado, surgiu a necessidade de amadurecimento da ideia de se estruturar o sistema de produção de farinha que atende a Cooperativa de Agricultores Familiares de Terra Alta; e de se transformar essa iminente ameaça em uma oportunidade de mercado.

Logo, nessa perspectiva, a construção de uma casa de farinha adequada às normas sanitárias que regulamentam a produção e comercialização de produtos derivados da mandioca no Estado do Pará não trará apenas contribuições diretas voltadas à rentabilidade dos agricultores e da cooperativa; mas, indiretamente constituirá com: o melhoramento da qualidade e agregação de valores aos produtos tradicionais, aumento da produtividade, possibilidade de registro e adequação às normas sanitárias, fortalecimento da agricultura familiar e diminuição do êxodo rural.

Além do exposto acima, deve-se considerar que o interesse e a experiência da agricultura familiar da região com o processo de fabricação é um fator determinante para o sucesso do projeto; uma vez que além da importância da mandioca e seus derivados para o autoconsumo, a produção do excedente agrícola é de grande relevância para o abastecimento local da cidade de Terra Alta e municípios circunvizinhos.

OBJETIVOS

Objetivo geral

Garantir a sustentabilidade da Cooperativa de Agricultores Familiares de Terra Alta e consequentemente o fortalecimento da agricultura familiar das Comunidades de Santa Fé e São Lourenço, através da construção de uma casa de farinha adequada às regulamentações sanitárias vigentes.

Objetivos específicos

- Adequar a estrutura física e os equipamentos que propiciem maior eficiência no processo produtivo da mandioca;
- Agregar valor nos produtos derivados da mandioca no intuito de ampliar o mercado consumidor e a margem de lucro sobre o preço de venda;
- Garantir a permanência dos agricultores no campo;

PARCEIROS DO PROJETO

Além dos próprios agricultores familiares associados a cooperativa, que atuam nas comunidades de São Lourenço e Santa Fé, o projeto para construção da Construção da Casa de Farinha contará com o apoio de algumas parcerias institucionais relacionadas a seguir:

- Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Terra Alta;
- Secretaria Municipal de Meio Ambiente;
- Secretaria Municipal de Saúde;
- Secretaria Municipal de Agricultura;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará;
- Empresa de Assistência Técnica Rural e Extensão Rural, e;
- Universidade Federal do Pará.

IMPLANTAÇÃO DA CASA DE FARINHA

A casa de farinha será construída em local de fácil acesso, com boa disponibilidade de água; longe de centros urbanos, esgotos abertos, estradas de alto tráfego de veículos e outros agentes que afetam a qualidade do produto.

Deverá ser arejada e dividida em áreas sujas e limpas de modo a evitar a contaminação cruzada; ampla o suficiente para atender a demanda da capacidade de produção, e comportar os equipamentos e trabalhadores necessários ao processo de produção.

Portanto, construída com material simples, porém com estrutura sólida, o prédio terá um pé direito com 3,5m de altura e cobertura de telha. O piso de material abrasivo e antiderrapante para evitar escorregões e possíveis acidentes de trabalho, com uma ligeira declividade para facilitar o escoamento da água proveniente da limpeza do local. As paredes laterais serão ser construídas com dois metros de altura para evitar a entrada de animais, e ao mesmo tempo permitir a ventilação, sendo as demais paredes fechadas.

E deverá contar com a construção de um tanque para a fermentação da mandioca que será utilizada na produção da farinha d'água e mista, evitando-se dessa forma que a mandioca seja depositada em córregos e igarapés, e um abastecimento de água abundante e de qualidade monitorada constantemente por exames bacteriológicos, a fim de garantir as boas práticas de produção.

Já as instalações sanitárias serão em números suficientes para ambos os sexos, devidamente isoladas dos compartimentos de manipulação dos produtos, de acordo com a legislação específica. E contará também com a construção de um local para ser depositado os resíduos sólidos e líquidos provenientes do processamento, que posteriormente deverá ser utilizado para adubação orgânica, alimentação animal e outras finalidades, conforme especifica a planta baixa do projeto.

FUNDAÇÃO INTERAMERICANA
PARTE 3: ORÇAMENTO

Data: 02/02/2018 Taxa: Cambio comercial: R\$ 3,21

Rubricas	Pedido à IAF	Contrapartida do Proponente		Contribuições dos Beneficiários		Outras Contribuições	
	Em dinheiro	Em dinheiro	Em efetivo	Em dinheiro	Em efetivo	Em dinheiro	Em efetivo
1. Construção							
Materiais básicos de construção	\$ 17.642,65						
Materiais elétricos	\$ 2.711,79						
Materiais hidráulicos	\$ 2.249,41						
Materiais de esgoto	\$ 625,40						
2. Equipamento							
Maquinas e equipamentos	\$ 10.472,27	\$ 100,00					
3. Recursos Humanos – Serviços Contratados							
Mão de obra	\$ 8.785,05		\$ 3.401,87				
4. Materiais/Suprimentos							
Utensílios.	\$ 1.371,74						
TOTAL	\$ 43.858,31	\$ 100,00	\$ 3.401,87				