

APÊNDICE I – MANUAL DE APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO



MANUAL DO USUÁRIO

MAPEP

**MANUAL DE APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO
ESTRATEGICO PARTICIPATIVO EM COMUNIDADES QUILOMBOLAS**

**AUTOR: LAURO SÉRGIO RODEIGUES DA SILVA
VERSÃO 1.0**

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Classe Social dos Associados	183
Figura 2 - Ambiente interno e Externo de um EES no contexto da AF.	185
Figura 3 – Organização sistêmica dos espaços de atuação das unidades produtivas familiares, a serem alcançados pelo Planejamento e Gestão Estratégica do EES.....	194
Figura 4 - Ciclos de elaboração do Planejamento Estratégico Participativo.....	199
Figura 5 - Análise SWOT - Matriz de Avaliação Estratégica	211
Figura 6 - Atributos da Visão de Futuro ou Visão Estratégica.....	214
Figura 7 - Exemplo hipotético de um mapa estratégico para EES em contexto da <i>agricultura familiar</i>	221
Figura 8 - Definição de Metas - Lógica de Causação.	230
Figura 9 - Processo de alinhamento entre objetivos, indicadores e projetos.....	231
Figura 10 - Organograma do Modelo de Autogestão Social e Coletiva para as Comunidades Quilombolas	234
Figura 11- Tela principal do software SIGQUILOMBO (SIGQ)	237

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Composição atual da Diretoria da Associação.....	201
Quadro 2 – Descrição das ferramentas de coleta de dados.....	209
Quadro 3 - Matriz SWOT.....	211
Quadro 4 - Descrição e Categorização dos Objetivos Estratégicos.....	218
Quadro 5 – Roteiro de Elaboração dos Planos Estratégicos.....	224
Quadro 6 - Propriedades - Índices.....	229

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Proposta de Modelo de planilha para detalhamento do Plano Estratégico.....	225
--	-----



LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AF – Agricultura Familiar

BSC - Balanced Scorecard

ECOSOL – Economia Solidária

EES - Empreendimentos Econômicos Solidários

INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

ITERPA - Instituto de Terras do Pará

MACS – Metodologia para Autogestão Coletiva e Social de Comunidades Quilombolas

MAMPEP – Manual de Aplicação da Metodologia de Planejamento Estratégico Participativo em Comunidades Quilombolas

SENAES - Secretaria Nacional de Economia Solidária

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

UPF – Unidade Produtiva Familiar

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	178
2. A GESTÃO DOS EES VINCULADOS À AGRICULTURA FAMILIAR.	183
3. UM MODELO DE GESTÃO A PARTIR DO MÉTODO BALANCED SCORECARD	187
3.1. Estrutura de aplicação do método BSC.....	188
3.2. Novas perspectivas para o BSC do ponto de vista da ECOSOL e da AF	191
4. VISÃO SISTÊMICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM BASE NO BSC	194
5. ROTEIRO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO	197
5.1 Construindo Premissas	199
5.1.1 Leitura da Organização	199
5.1.2 Mobilização de Lideranças.....	201
5.1.2.1 Missão e Valores	204
5.1.2.2 Diagnóstico Estratégico.....	207
5.2 Grandes Escolhas	213
5.2.1 Visão de Futuro ou Visão Estratégica	213
5.2.2 Objetivos Estratégicos.....	215
5.2.3 Mapa Estratégico.....	219
5.3 Plano Estratégico.....	221
5.3.1 Projetos Estratégicos	227
5.3.2 Indicadores e Metas.....	228
5.3.3 Alocação de Recursos	230
6. O ORGANOGRAMA	233
7. O SIGQUILOMBO (SIGQ)	237
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	240
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	242

1. INTRODUÇÃO

O presente **MANUAL DE APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATEGICO PARTICIPATIVO EM COMUNIDADES QUILOMBOLAS – MAMPEP** constitui em parte integrante de um conjunto de ferramentas de gestão, denominado *Metodologias para Autogestão Coletiva e Social de Comunidades Quilombolas (MACS)*.

Compõem o *MACS*, além deste manual: um software denominado SIGQUILOMBO (SIGQ) e seu respectivo Manual do Usuário; os instrumentos de coleta de dados, denominados Caracterização da Infraestrutura Disponível na Comunidade; Diagnóstico Institucional – Roteiro; Diagnóstico Socioeconômico e Caracterização da Atividade Rural; um roteiro para construção de Mapa Estratégico e de Plano Estratégico e um Organograma que estrutura os processos administrativos da associação, alinhando-a ao Modelo de Gestão que irá comportar a metodologia de Planejamento Estratégico Participativo, a elaboração de Planos e Projetos: a execução, controle e avaliação das ações planejadas.

Tal conjunto de ferramentas se constitui em produto de pesquisa-ação, realizada em contextos de pesquisa aplicada, vinculada ao projeto de pesquisa e dissertação de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares do IFPA Campus Castanhal (PA), cujo tema é **“GESTÃO SOCIAL E ECONOMIA SOLIDÁRIA EM TERRITÓRIO QUILOMBOLA: uma abordagem para a autogestão”**, deste autor.

Desta forma, este Manual foi desenvolvido para uso por parte das associações quilombolas que representam juridicamente seus respectivos territórios, com a finalidade de auxiliá-las no atingimento de sua Missão Institucional conforme consignado em seus estatutos regimentos internos; como instrumento de apoio à Gestão Social dos territórios quilombolas.

A fim de se criar condições favoráveis à prática de planejamento estratégico, participativo, em EES vinculados à agricultura familiar, neste manual estão concentrados os principais elementos teóricos-metodológicos para a aplicação de referido planejamento na perspectiva da autogestão social e territorial e na correspondente implantação de Modelo de Gestão com base no método Balanced Scorecard (KAPLAN & NORTON, 1996, 2001, 2006) em associações quilombolas que querem inserir-se ou permanecer inseridas no campo da Economia Solidária. Nesse sentido este Manual cumpre papel orientador, permitindo assim a realização de eventos de capacitação voltados para a aplicação da metodologia em conjunto com a utilização do software SIGQUILOMBO (SIGQ), no qual são armazenados os dados

levantados pelo planejamento conforme metodologia aqui descrita e pela aplicação dos instrumentos de coleta de dados.

O desenvolvimento desse conjunto de ferramentas decorreu da necessidade de atendimento às demandas apresentadas por agricultores familiares quilombolas às Gestões de suas respectivas associações representativas. Tais demandas referem-se a categorias que se vinculam aos objetivos sociais da organização, estabelecidos em seu Estatuto Social e Regimento Interno, os quais guardam consonância com os princípios da Economia Solidária: a autogestão e a posse coletiva das terras tradicionalmente ocupadas.

As demandas assumem caráter multidimensional, diante dos aspectos econômicos, sociais, culturais, políticos, ambientais e ecológicos a elas inerente, materializadas em necessidades no campo da assistência social, saúde, educação, saneamento, renda, trabalho, transporte, lazer, cultura, esporte, habitação, dentre outras.

Desta forma, estão, compreende-se Gestão Social enquanto “*um processo dialético de organização social próprio da esfera pública, fundado no interesse bem compreendido e que tem por finalidade a emancipação do homem.*” bem como “*certa maneira de gerir assuntos públicos, nesse caso em particular as políticas e iniciativas voltadas para a promoção do desenvolvimento das áreas rurais.*” (CANÇADO, 2011, p. 205; BRASIL, 2005). Do ponto de vista da Economia Solidária (ECOSOL), em França Filho (2004), como “formas inéditas de ação pública”, uma vez que o autor considera, em contextos de ECOSOL, que:

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

A disponibilização deste Manual se traduz em alternativa de apoio aos agricultores quilombolas reunidos em torno de sua associação, e que estejam enfrentando dificuldades na gestão de iniciativas no campo da Economia Solidária, traduzidas em ocorrências de frequentes insucessos em sua organização e funcionamento, denotando a existência de óbices na implantação e resiliência de Empreendimentos Econômicos Solidários (EES)¹.

¹A Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES/MTE através do 2º Mapeamento Nacional de Empreendimentos Econômicos Solidários¹ (BRASIL, 2013a, 2013b; GAIGER, 2015), revelou a existência no Brasil de 19.708 Empreendimentos Econômicos Solidários (EES), espalhados pelos 27 Estados da Federação.

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

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

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

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

Nesses territórios se constata que as comunidades têm prestado serviços à conservação da biodiversidade e, conseqüentemente, à Sustentabilidade Ambiental (RÊGO & CASTRO, 2014, p. 132), valendo destacar ainda a contribuição dada pelas comunidades autóctones pré-colombianas, pelos negros escravos e posteriormente, pelos quilombolas, para a formação do conceito de Economia Solidária surgido na América Latina na década de 1980, cujas práticas, no entanto, ocorrem neste continente desde os tempos mais remotos (LUGON, 2010; GAIGER, 2013).

Segundo aquela Secretaria, essas organizações são identificadas a partir das seguintes características: 1) coletivas - serão consideradas as organizações supra familiares, singulares e complexas, tais como: associações, cooperativas, empresas autogestionárias, grupos de produção, clubes de trocas, redes etc.; 2) gestão da atividade e alocação coletivas dos resultados - cujos participantes ou sócios (as) são trabalhadores (as) dos meios urbano e rural; 3) organizações permanentes, incluindo os empreendimentos que estão em funcionamento e aqueles que estão em processo de implantação, com o grupo de participantes constituído e as atividades econômicas definidas; 4) disponham ou não de registro legal - prevalecendo a existência real e, 5) realizam atividades econômicas de produção de bens, de prestação de serviços, de fundos de crédito (cooperativas de crédito e os fundos rotativos populares), de comercialização (compra, venda e troca de insumos, produtos e serviços) e de consumo solidário. (BRASIL, 2013b, p. 01).

Porém observa-se ainda na maioria dos territórios a incipiente nível de inserção² de EES de raiz quilombola no campo da Economia Solidária; a existência de dificuldades de acesso às políticas públicas disponíveis para essas populações (ALMEIDA, 2011; LEITE 2000, 2008); a situação de vulnerabilidade social vivenciada pela maioria dos territórios em âmbito nacional, inclusive na mesorregião Nordeste paraense, lócus da pesquisa, em particular (SARDINHA et al., 2014, pp. 44-137).

A maioria absoluta dos territórios quilombolas (SILVA, 2018) ainda não conseguiu incluir-se no campo da economia solidária; ainda não possui infraestrutura local que possibilite o desenvolvimento de atividades produtivas e de prestação de serviços como o comércio, os relacionados ao potencial natural existente nos territórios, a exemplo do turismo, produção do artesanato, produção agroindustrial, agropecuária e piscicultura, dificultando assim a emergência de um ambiente rural produtivo e diversificado.

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

Em virtude de seus aspectos socioeconômicos, interdisciplinares e seu caráter de política pública, a Economia Solidária aqui é abordada na perspectiva de importante eixo integrador de esforços em torno de projetos resilientes e de performatividade crítica (LECA, GOND & CRUZ, 2014), portanto indo além dos aspectos econômicos e incorporando elementos relacionados à saúde, trabalho, renda, educação, saneamento, ambiente, cultura, política e ecologia, os quais conforme antes afirmado, emergindo das demandas concretas das famílias de agricultores quilombolas, perpassam pelos objetivos que são a razão da existência da associação quilombola.

Tais ações estão relacionadas à necessidade de articulação territorial visando à organização social do trabalho coletivo e do mercado interno; entre o território e comunidades circunvizinhas, muitas vezes ligadas pelos laços étnico-culturais e parentais existentes entre si, os quais viabilizam a organização do desenvolvimento de sistemas de trocas e de parcerias para produção excedente em grande escala, com o objetivo de inserção de produtos diversificados em outros mercados, in-natura ou transformados.

² Constatação verificada através da pesquisa bibliográfica junto ao Portal do Fórum de Economia Solidária, cujos elementos são apresentados na seção Resultados e Discussões do presente trabalho.

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

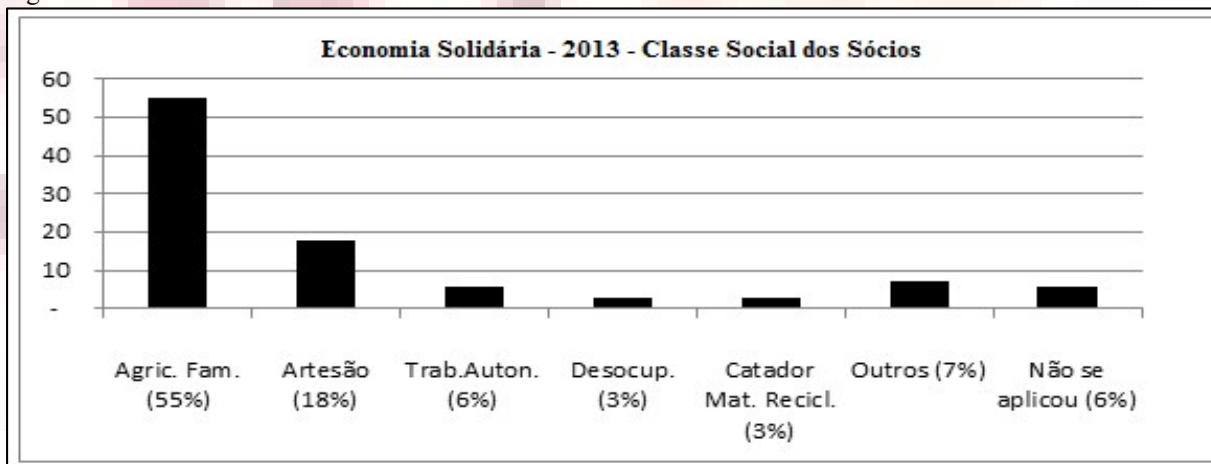
Assim, observa-se que são apresentados desafios e possibilidades que se materializam na necessidade de se planejar ações visando à mudança a curto, médio e longo prazo das realidades antes mencionadas. Esses elementos apontam para a necessidade da adoção de um planejamento estratégico e um modelo de gestão social que o comporte, acompanhado de um conjunto de ferramentas (KAPLAN & NORTON, 1996, 2001,2006; MINTZBERG, 2004; OLIVEIRA, 2002; ZIMMERMANN, 2014). Conforme dito antes, a recuperação, análise e tomada de decisão quanto aos elementos levantados por aquele conjunto de ferramentas ocorrerão com base nos relatórios dinâmicos que o SIGQ fornece.

A partir das informações consignadas nos relatórios, as comunidades poderão decidir sobre prioridades a serem atendidas e a elaboração de projetos de intervenção visando à transformação de suas realidades, através tanto da aplicação dos recursos disponíveis quanto da busca por parcerias junto a entidades públicas e privadas visando à solução de suas problemáticas e prioridades.

2. A GESTÃO DOS EES VINCULADOS À AGRICULTURA FAMILIAR.

Para que seja possível a aplicação das ferramentas de gestão, é importante inicialmente compreender que os Empreendimentos Econômicos Solidários no Brasil, em sua maioria, vinculam-se à agricultura familiar (BRASIL, 2013).

Figura 1 - Classe Social dos Associados



Fonte: Adaptado de SENAES (2013, p.4)

Conforme apresentado à

Figura 1 acima, agricultura e suas multifuncionalidades (GARAVELLO, SILVA & SANTOS, 2008; NORONHA, 2015; SÁ, KANASHIRO & LEMOS, 2014) são a principal fonte de insumos para as atividades dos EES, desenvolvidas na perspectiva do associativismo e cooperativismo, em Empreendimentos Econômicos Solidários (EES). Segundo a SENAES (2013), tais empreendimentos representam 73% dos estabelecimentos (55% agricultores familiares e 18% artesãos).

Importante lembrar também que a Agricultura Familiar (AF) é a principal atividade econômica dos povos e comunidades tradicionais. Na região amazônica, observam-se vários tipos de agriculturas (SÁ, KANASHIRO & LEMOS, 2014). Além disso, em levantamento realizado pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (2014), naquela região constata-se a presença de 55% das comunidades quilombolas certificadas pela Fundação Palmares no Brasil.

Diante de sua relevância, a AF tem recebido atenção de diversos pesquisadores, os quais estabeleceram conceitos distintos de acordo com a característica do lugar onde é discutida. Em seu contexto, o agricultor familiar realiza o cultivo para o autoconsumo, é proprietário dos meios de produção, auferir sua renda, comercializa sua produção e sua atividade se reveste de importância, dado os aspectos relacionados à Segurança Alimentar e Nutricional, em alguns

países, a exemplo dos localizados no continente europeu, tratada como um assunto de importância estratégica para a soberania nacional.

Ao mesmo tempo, a atividade proporciona a obtenção de renda de atividades não agrícolas, inclusive às relacionadas à conservação da paisagem, a exemplo do turismo cultural e do artesanato (GARAVELLO, SILVA & SANTOS, 2008, NORONHA, 2015).

Assim, através dos EES, é possível a busca por melhores ganhos em produtividade e competitividade, o que também gera a necessidade da adequação das estruturas produtivas para fazer frente à complexidade do empreendimento rural e às exigências de um mercado cada vez mais competitivo.

Como a unidade produtiva familiar (UPF) é o início da cadeia produtiva da AF e é ali, na sua relação familiar com a natureza, o homem (ESCOBAR, 2005; SILVA et al, 2011) com ambiente e com a sociedade (ALMEIDA, et al, 2011).

Nesse locus, o conhecimento tradicional é construído e acumulado ao longo do tempo; ali as dificuldades socioeconômicas são enfrentadas, onde ocorre o planejamento atual e as intenções futuras do agricultor e de seu núcleo familiar, as quais influenciam suas decisões atuais e futuras.

Então a utilização de instrumentos que possibilite a Gestão Estratégica em EES de agricultores familiares se apresenta como necessária diante importância de se conhecer a historicidade que rege as ações da UPF.

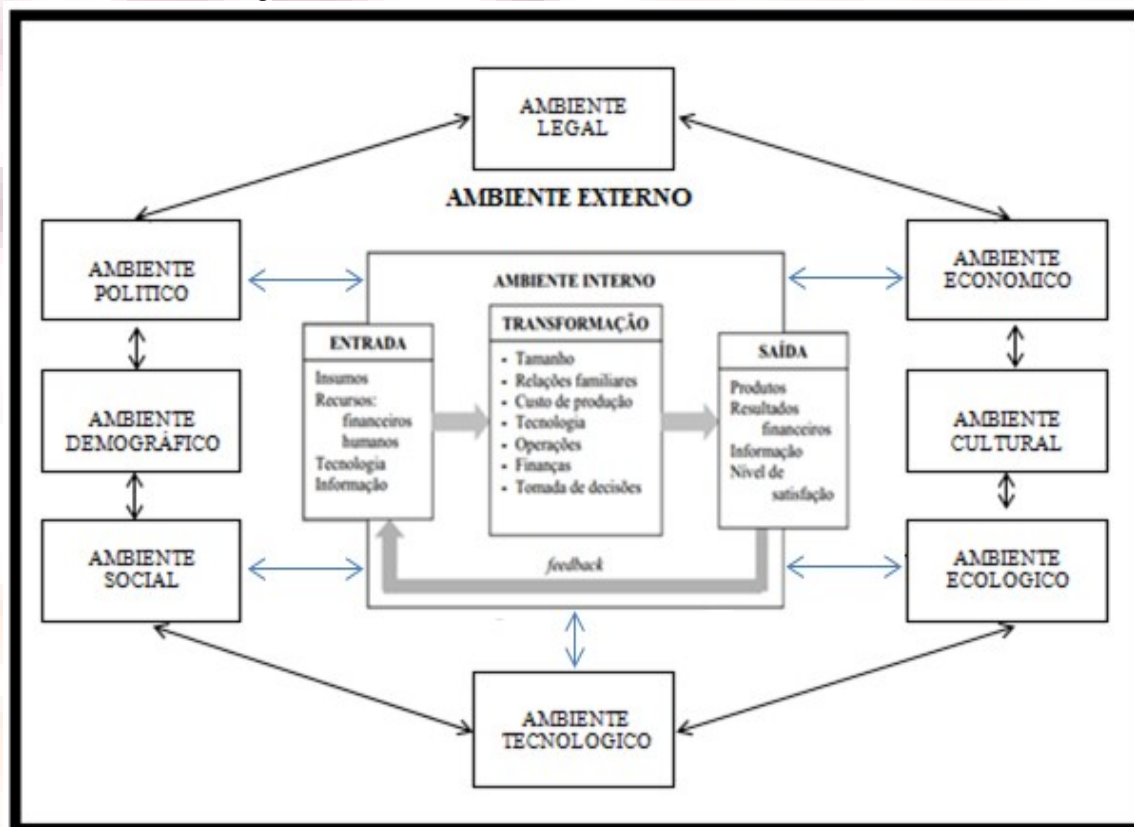
Nesse sentido os instrumentos de gestão devem atender à complexidade da AF, potencializando as características competitivas (FRANÇA et al, 2008, RUTKOWSKI, 2008) de cooperação, solidariedade e autogestão. Desta forma é necessária a concepção de um conjunto de Instrumentos de Gestão capazes de modelar as intervenções administrativas que proporcione ganhos de competitividade sem a alteração da essência dessas organizações (IGNÁCIO & SOUZA, 2008).

Além disso, o ambiente externo onde a estrutura organizacional do empreendimento rural está mergulhada, em sua essência, se caracteriza por uma complexidade sistêmica, multidimensional, conforme demonstra a Figura 2.

Portanto, a fim de que esses instrumentos possam contribuir para um bom desempenho e para a sustentabilidade do Desenvolvimento Rural e, conseqüentemente, para a consolidação das propriedades rurais, faz-se necessária a utilização de instrumentos que apresente um norte a ser seguido, capazes de captar a complexidade da gestão da UPF.

Tal utilidade é de importância estratégica e fundamental, pelo fato da UPF se tratar de menor parte que compõem um EES, e este, sendo que ela pode por sua vez vir a fazer parte de um sistema maior, o agroindustrial e se situa entre o mercado de insumos e o processamento, distribuição e comercialização.

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



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Oliveira (2002); Romeiro (2002); Lourenzani, Souza Filho & Bankuti (2011)

Além disso, o consumidor final, que muda constantemente seus hábitos aliado aos fatores econômicos, políticos, legais, sociais, naturais, competitivos e tecnológicos também dá sua contribuição, incrementando o grau de complexidade da Gestão de um EES (UECKER, UECKER E BRAUN, 2016).

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

O cenário apresentado anteriormente, Figura 2, demonstra a complexidade interna do empreendimento rural e sua interface com o complexo ambiente externo.

Tal complexidade guarda conformidade com o que as pesquisas exploratórias de cunho bibliográfico tem apontado: a importância das tecnologias de gestão para a competitividade da agricultura familiar.

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

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

Desta forma, pretende-se construir um conjunto de Instrumentos de Gestão, que, do ponto de vista da apreensão das realidades que envolvem a UPF, o EES a cadeia produtiva da AF, a comunidade e demais Stakeholds (SANTOS, 2017; PORTO, 1998), a partir de metodologia que possibilite a inserção de práticas voltadas para a Gestão Estratégica no contexto da AF, que leve em consideração os processos de autogestão praticados na estrutura organizacional dos EES.

Nesse sentido, o método BSC - Balance Scorecard (KAPLAN & NORTON, 2016), se apresenta como uma alternativa, uma vez que na percepção de Lourenzani, Queiros e Souza Filho (2008), esse método possibilita a gestão da atividade rural num contexto permeado por variáveis de diversa natureza (por exemplo, políticas públicas, mercado, especificidades locais e regionais), sendo uma ferramenta bastante útil para tomada de decisões em ambientes complexos como os da AF.

Esses autores propõem um modelo voltado para o agronegócio. Porém, através deste Manual, apresenta-se proposta metodológica valendo-se das potencialidades do BSC voltadas para a utilização das ferramentas que compõem o *MACS* como instrumentos de Gestão pelas associações quilombolas onde estejam presentes os princípios da economia solidária: a posse coletiva do território e o trabalho associado, com fins socioeconômicos.

3. UM MODELO DE GESTÃO A PARTIR DO MÉTODO BALANCED SCORECARD

Importante também trazer ao conhecimento dos usuários deste manual em que referencial teórico sua utilização se apóia, para que sejam clarificadas quais possibilidades pode-se alcançar com seu uso.

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

Nesse processo, por vários anos, os dados financeiros foram os únicos e mais importantes indicadores utilizados como parâmetro para a gestão dos empreendimentos. Como visto anteriormente, durante a era industrial os sistemas de controle financeiros estavam voltados para o monitoramento e a alocação eficiente de capital financeiro e físico nas operações das empresas. Porém nas últimas décadas do século XX o advento da era da informação tornou obsoletas muitas das premissas até ali em voga, dentre elas a gestão estratégica baseada somente no paradigma financeiro.

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

Em consequência, a Gestão Estratégica passa a ser amplamente utilizadas em organizações que administram suas estruturas de forma articulada, a fim de conseguirem melhores inserções nos ambientes complexos em que operam (ZIMMERMAN, 2014).

Assim, através daquele tipo de gestão foi possível a articulação entre longo, médio e curto prazo de forma a facilitar a condução dos objetivos organizacionais no dia-a-dia, desdobrando-se as diretrizes em níveis táticos e operacionais, promovendo as mudanças planejadas, tanto em relação ao controle e condução das atividades quanto no atingimento de

metas e objetivos definidos nos projetos e em todos os outros processos produtivos e regulatórios da organização. (CASTRO, 2010).

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

A partir das constantes contribuições dos usuários daquela ferramenta, foi possível a Kaplan e Norton ampliarem a pesquisa para a aferição do equilíbrio entre objetivos e curto e longo prazos e a ampliação do desempenho da ferramenta para medidas financeiras e não financeiras; indicadores de tendências (*leading*) e de ocorrências (*lagging*), entre as perspectivas internas e externas de desempenho, daí decorrendo no nome *Balanced*.

As pesquisas avançaram com a contínua colaboração dos usuários da ferramenta, as quais estavam voltadas para a funcionalidade de **um sistema de indicadores e de comunicação corporativa de novas táticas no ambiente organizacional e para o alinhamento das empresas vinculadas à organização**, na perspectiva de geração de oportunidades de crescimento ao ofertar aos clientes produtos e serviços personalizados com alto valor agregado. Tais avanços e o aumento da incidência de uso da metodologia por parte de grandes corporações mundiais demonstraram a importância da vinculação do planejamento estratégico organizacional às medidas do BSC.

Outras inovações foram incorporadas à ferramenta, partir das experiências acumuladas pelos usuários, como a possibilidade de identificação de processos que realmente contribuem para ações bem sucedidas; **a integração do *balance Scorecard* a grandes programas de transformação; incorporação de mecanismos gerenciais, estabelecimentos de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento e *feedback* e aprendizado estratégico**, dentre outras contribuições que ampliaram ainda mais a estrutura e a utilização do *Scorecard*.

3.1. Estrutura de aplicação do método BSC

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

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

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

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

A perspectiva de *aprendizado e desenvolvimento* abrangem questões relacionadas ao gerenciamento do conhecimento. Nessa perspectiva incluem-se as parcerias com os Stakeholders (Instituições públicas e privadas interessadas no desenvolvimento territorial sustentável das comunidades). Tal perspectiva possibilita a aproximação da educação, ciência, tecnologia, inovação e *novidade* aos saberes tradicionais dos agricultores familiares num

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

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

Dito de outra forma, os EES podem proporcionar experiências coletivas capazes de produzir resultados que individualmente se tornaria mais difícil de alcançar, na medida em que os processos organizacionais, levados a efeito de forma coletiva e estruturados por um planejamento estratégico participativo e estimulados pelo esforço em atingir objetivos comuns possam proporcionar esse ciclo de aprendizagem, onde a tônica deve ser a socialização coletiva dos conhecimentos adquiridos e acumulados através da vivência dessas experiências de forma institucionalizada.

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

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

3.2. Novas perspectivas para o BSC do ponto de vista da ECOSOL e da AF

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

Assim resta evidenciada a necessidade estratégica da gestão dos EES que atue no contexto da *agricultura familiar* incluir a ***perspectiva do associado*** em seu planejamento estratégico, uma vez que a conquista, a retenção e a satisfação do associado é uma questão importante para a sustentabilidade do empreendimento. Pesquisas científicas sobre planejamento estratégico envolvendo a participação democrática dos integrantes da organização, com o uso do BSC, voltado para a *agricultura familiar* e o cooperativismo reforçam a pertinência da inserção dessa dimensão nos planejamentos dos EES (Porto, 1998; GNÁCIO & SOUZA, 2008; BRISOLARA, 2008).

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

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

A partir da Gestão Estratégica com o uso do BSC podem ser inseridos futuramente indicadores de sustentabilidade dos EES, os quais estariam vinculados à mensuração da capacidade de atingimentos dos objetivos e aos processos de trabalho e de produção, contribuindo para a implantação e permanência dos EES no campo da Economia Solidária.

Tais indicadores poderão relacionar-se à capacidade de resposta às oportunidades e ameaças providas do ambiente externo e internamente, relacionar-se à organização do trabalho na perspectiva de fortalecimento da autogestão e na eficiência sistêmica, ou seja, na sua capacidade e atingimento dos múltiplos objetivos a que os EES se propõem. O fator frequência em que os objetivos são atingidos podem servir de parâmetro para estudos sobre sustentabilidade em Empreendimentos Econômicos Solidários (KAPLAN & NORTON, 2001, 2006; RUTKOWSKI, 2016).

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

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

Em vista disso, a aplicação da metodologia com base no BSC (KAPLAN & NORTON, 1997, 2000, 2006; COSTA, 2006) **tem o potencial de proporcionar o alinhamento entre as variáveis mais significativas que emergirem do processo de Diagnóstico**, as quais permeiam o ambiente interno e externo dos EES inseridos em contextos da Agricultura Familiar (OLIVEIRA, 2002; LOURENZANI, SOUZA FILHO & BANKUTI, 2011), aqui compreendidos os elementos que se colocam diante da gestão da instituição (pontos fortes e fracos); o Mercado (oportunidades e ameaças), bem como os aspectos que envolvem a UPF (pontos forte e fracos; oportunidades e ameaças) e seus processos de produção e reprodução de suas existências.

Nesse sentido, tem-se ressaltado o modelo de Gestão Estratégica com base no método Balance Scorecard (KAPLAN & NORTON, 1997, 2001, 2006), uma vez que na percepção de Lourenzani, Queiros e Souza Filho (2008), esse modelo possibilita a gestão da atividade rural num contexto permeado por variáveis de diversa natureza (políticas públicas, mercado, especificidades locais e regionais), sendo uma ferramenta bastante útil para tomada de decisões em ambientes complexos.

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

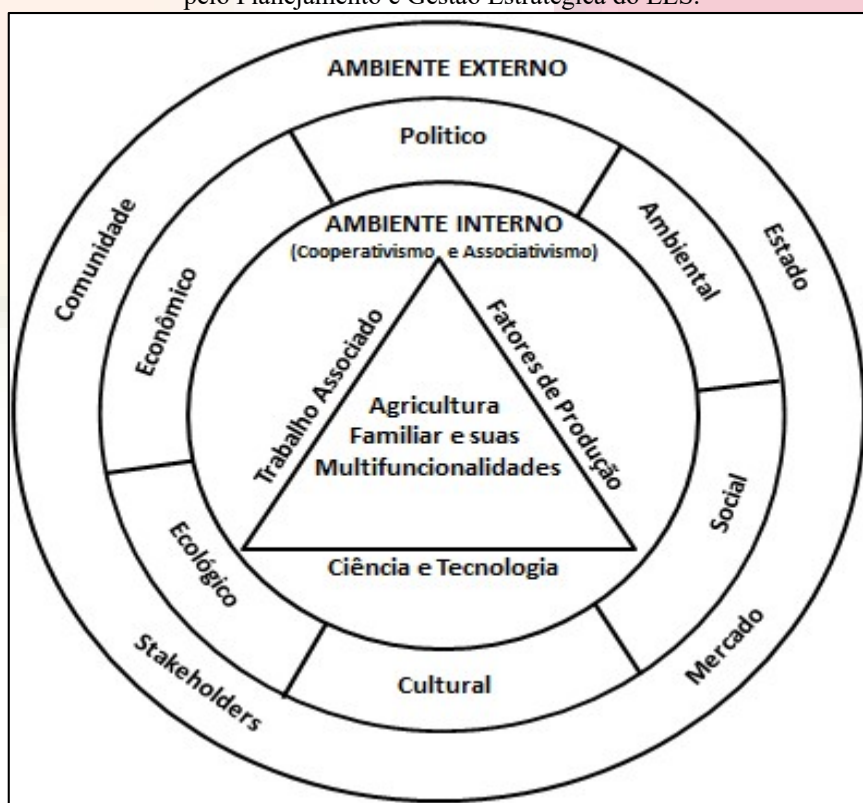
Nos contextos deste estudo, o desafio consistiu em ajustar as potencialidades do BSC para uso dos EES em vinculados à associação quilombola, o que necessitou da criação de um Sistema de Informação gerencial (SIG) para apoio à coleta, tratamento e análise das informações levantadas, em uma perspectiva sistêmica, diante dos desafios decorrentes da multidimensionalidade e multifuncionalidade que se apresentam à Gestão dos EES, vinculados à agricultura familiar.

4. VISÃO SISTÊMICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM BASE NO BSC

As abordagens teóricas na perspectiva de Kaplan & Norton (1997 2001, 2006) e a utilização do Materialismo Sistemico, enquanto método geral para a compreensão das realidades vivenciadas pelos atores sociais sujeitos do estudo, permitiram a análise e a compreensão das evidências que emergiram da pesquisa antes mencionada, reconhecendo a dinâmica da organicidade do sistema capitalista e a possibilidade de inserção no campo da Economia Solidária dos EES de raiz quilombola nessa organicidade utilizando-se do potencial natural do território e da cosmografia quilombola, em uma perspectiva sistêmica. A Figura 3, sintetiza essa compreensão.

O uso dessa visão sistêmica se justifica teórico-metodologicamente em virtude do fato de que os elementos que emergiram das técnicas de pesquisa e dos instrumentos de coleta de dados utilizados permitiu a compreensão da existência de um movimento sistêmico intraorganicidade capitalista, onde os EES ao inserir-se estariam a ele sujeitos, quando do atendimento da demanda do sistema capitalista em escala Global para o Local e seu respectivo movimento de resposta ou resiliência, do Local para o Global (ESCOBAR, 2005).

Figura 3 – Organização sistêmica dos espaços de atuação das unidades produtivas familiares, a serem alcançados pelo Planejamento e Gestão Estratégica do EES.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

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

Nesta ótica, a relação do EES com as instancias locais ou globais que compõem o ambiente externo ao território que perpassa questões sociais, econômicas, políticas, culturais, ambientais e ecológicas em dinâmicas que se desenvolvem naquele ambiente não são suscetíveis de controle por parte do EES ou das comunidades que compõem o território.

Assim sendo, o processo de planejamento estratégico pode ser considerado como metodologia administrativa que permite estabelecer a melhor direção a ser seguida, visando ao alcance ou um maior grau de interação da organização àqueles fatores externos não controláveis (PORTO, 1998; ZIMMERMAN, 2015, OLIVEIRA, 2001; OLIVEIRA, 2011; MINTZEMBERG, 2004) e que possibilitem a desejada transformação futura das realidades vivenciadas no presente.

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

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

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

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

A pesquisa, então, desdobrou-se da seguinte forma:

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

Tais aspectos demandam uma organização da estrutura e dos processos administrativos de forma a contribuir para a conformidade no uso dessas ferramentas, no que se refere a coleta de dados e informações que envolvam todo o conjunto operacional desse *Corpus Administrativo*.

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

5. ROTEIRO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

Assim tem-se o escopo do planejamento, o qual se traduz num conjunto de providencias estabelecido com o propósito de a organização influenciar as variáveis e fatores que possa exercer algum impacto futuro sobre esse conjunto operacional, pressupondo um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e execução.

As decisões no presente, tomando por base a análise do impacto dessas decisões no futuro, dão ao planejamento estratégico alto grau de significado, diante da dimensão temporal nele contida (OLIVEIRA, 2002; BRISOLARA, 2008, RUTKOWSKI, 2016), e desta forma, possibilitando realizar, no tempo presente, ações visando impactação futura, permitindo a assim a elaboração de prospecções contextualizadas.

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

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

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

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

1. Onde estamos? Significa saber como se encontra a situação atual da organização, através da análise das variáveis explicativas mais relevantes;
2. Para onde vamos? A partir das variáveis explicativas na situação presente, identifica-se um futuro desejável;
3. Como se chegar lá? Por conseguinte, indicam-se as ações com as quais se pretende promover a transformação na direção almejada.

Com efeito, o planejamento se apresenta de forma sistemática e de constante tomada de decisão cujos efeitos e consequências vislumbram-se numa perspectiva futura e definida. Torna-se importante a possibilidade de visualização em todas as ações, interrelações e interdependências do processo de alcance de objetivos viáveis e previamente estabelecidos (OLIVEIRA, 2002).

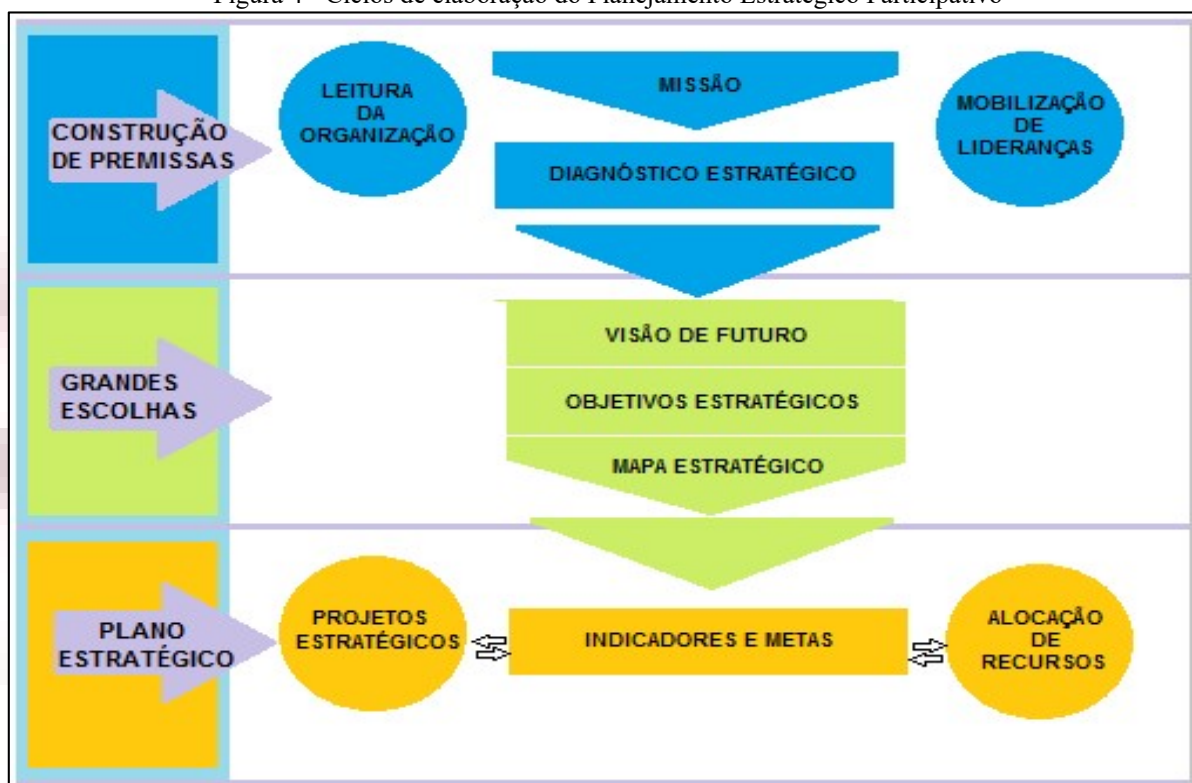
1. Construção de Premissas;
2. Grandes Escolhas;
3. Plano Estratégico

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

Seguiu-se, portanto, a um roteiro de elaboração do Planejamento Estratégico Participativo com base no método Balanced Scorecard (NORTON & KAPLAN, 1997).

A Figura 4 demonstra, através de fluxograma, como foi desenvolvido o processo, o qual fora adaptado da perspectiva de Zimmermann (2015), compreendendo em três etapas adiante descritas, na intenção de também contribuir para a resposta da questão-problema da pesquisa antes citada e para a elaboração dos instrumentos de gestão, enquanto produto da pesquisa-ação.

Figura 4 - Ciclos de elaboração do Planejamento Estratégico Participativo



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Zimmermann (2014).

5.1 Construindo Premissas

5.1.1 Leitura da Organização

Do ponto de vista da metodologia aqui utilizada, no Planejamento Estratégico, o primeiro passo a ser dado é a Leitura da Organização, a qual tem por objetivo conhecer a estrutura organizacional e como ela se articula ao desempenhar suas atividades, qual resultado tem alcançado e que desafios necessita superar. Neste momento os planejamentos anteriores devem ser analisados para se compreender como insumos e esforços foram empregados para que possam ser resgatadas as principais lições apreendidas. Tal verificação deve abranger todas as áreas da organização tendo em mente que um planejamento não deve partir do “zero”.

Nesse sentido devem ser realizadas leituras das atas e de documentos de secretaria da associação, bem como o levantamento de informações, através da execução da técnica de coleta de dados denominada Grupo Focal (DIAS, 2000; BACKES, 2011; GOMES & RAMOS, 2014) junto à diretoria. Desse levantamento, poderão emergir elementos como:

- i. Manifestação de preocupação quando a garantia de direitos das pessoas que saem e depois retornam ao quilombo;

- ii. Auxílio às pessoas que não possuem acesso às políticas de assistência Social;
- iii. Buscar a efetivação dos direitos do povo quilombola;
- iv. Ampliação da prestação de serviços à comunidade quilombola;
- v. Trabalhar melhor a questão do pertencimento;
- vi. Reativação e fortalecimento das parcerias com instituições públicas como IFPA, UFPA, ONG'S, Escolas Rurais, Órgãos vinculados à prefeitura municipal, Conselho Tutelar, Secretaria Municipal de Educação, órgãos do Governo do Estado responsáveis por políticas públicas voltadas para os territórios quilombolas; ITERPA, INCRA, FUNDAÇÃO PALMARES, dentre outros.
- vii. Organização das diversas tarefas para que o trabalho não concentre somente em uma coordenação;
- viii. Definição de espaço e busca de recursos para a construção da Sede da Associação;
- ix. Planejar formas de arrecadação de recursos financeiros necessários para associação realizar suas atividades essenciais ao funcionamento;
- x. Buscar o apoio voluntariado para a execução as tarefas, distribuindo das tarefas para estudantes quilombola que estão inseridos em universidades através do sistema de cotas;
- xi. Informar-se sobre o andamento das reivindicações já existentes junto aos órgãos, instituições, ONG's;
- xii. Organização do trabalho administrativo da associação diante da ampliação de seu quadro diretor;
- xiii. Proposta de um regimento interno para garantir a participação de candidatos aos cargos de direção que sejam éticos e que estejam comprometidos com os ideais quilombolas;
- xiv. Não poderá haver espaço para disputas partidárias no quilombo. A gestão tem de ser apartidária;
- xv. Buscar o reconhecimento e a existência do quilombo junto aos órgãos como prefeitura, etc.

Importante observar a composição do quadro atual da diretoria e analisar a configuração do quando a partir dos aspectos constantes do exemplo conforme Quadro 1.

Quadro 1- Composição atual da Diretoria da Associação.

Id.	Cargo	Comunidade/ Vinculação	Profissão	Idade	Grau Instr.	Tempo de Gestão (Anos)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Uma importante análise que se deve fazer sobre os elementos constantes do Quadro 1 é a verificação de como se configura a representatividade das comunidades dentro da Associação quilombola (em caso do território se constituir em mais de uma comunidade). Além disso é importante observar a vinculação dos membros da diretoria com as instituições que compõem a sociedade civil intra território; o grau de escolarização dos mesmos, visando-se a elaboração de estratégias voltadas para o fortalecimento da organização associativa através da articulação e do envolvimento daquelas instituições em favor do atingimento dos objetivos institucionais e a qualificação de seus diretores no que concerne à implantação do modelo de gestão conforme neste manual descrito.

5.1.2 Mobilização de Lideranças

O objetivo desta etapa é captar a visão das lideranças sobre a organização e ao mesmo tempo observar os estilos de liderança praticados. Sem querer discutir as “mais de 130

definições e aproximadamente 5000 estudos sobre o tema”, apresenta-se a seguir a visão dos autores Souza Filho e Gurgel (2015, pp. 246-248).

Os autores apresentam considerações voltadas para as organizações de um modo geral, desta forma, cabendo adaptações do pensamento à realidade dos EES inseridos na *agricultura familiar*.

Eles analisam o exercício da liderança como sendo caracterizada por elevado espírito de cooperação, e quando o líder estiver investido de alguma função de comando (no caso de um EES, deliberado pela assembleia de sócios ou cooperados) o exercício da função deve ser efetivado através da mobilização mais frequente possível do coletivo e marcado por um exercício compartilhado, cabendo ao líder neste aspecto:

Realizar ligações entre pessoas, entre órgãos e, quando isso se apresenta, entre a equipe e os que demandam o trabalho da equipe;
Solucionar ou ajudar a solucionar problemas, a partir das decisões coletivas e viabilizar soluções; Enfrenta conflitos de modo resolutivo e estimular o entendimento e a efusividade; Treinar e orientar seu coletivo de trabalho e cada um dos seus componentes, conforme as necessidades apresentadas (SOUZA FILHO & GURGEL, 2015, p. 247).

Como consequência de reflexão sobre as proposições desses autores, no que diz respeito “*treinar e orientar seu coletivo de trabalho*” importa destacar que deve ser considerado como equipe todo o corpo social do empreendimento, e em consequência, treinamento e orientação serão definidos de forma coletiva a partir das estratégias definidas pelos próprios agricultores familiares.

A partir das necessidades de treinamento e capacitação, as lideranças, então buscarão os recursos necessários à realização do planejado, sendo então o lócus de ação das lideranças a própria execução do modelo de Gestão Estratégica colocado em movimento. Tal observação teórica é importante, para que sejam definidos os marcos de atuação tanto das lideranças quanto das estratégias de capacitação dentro do direcionamento ético-político do projeto resiliente e de transformação social que os EES representam.

Dando ao processo de mobilização para a construção de uma proposta de futuro da organização, Zimmerman (2014), indica a aplicação de questionários semiestruturados à alta administração e líderes setoriais. Como forma de ajustar o modelo à natureza do EES e da AF, será **realizada a captura da visão de todos os associados em relação à organização**, em duas etapas. Na primeira, com a aplicação de questionário semiestruturado, individualmente o de roteiro para aplicação em grupo de lideranças, utilizando neste último caso da metodologia denominada Grupo Focal adiante mencionado.

Tais questões foram também inseridas no instrumento de coleta de dados Diagnóstico Socioeconômico a ser aplicado individualmente aos demais associados. As questões foram formuladas para se obter a percepção dos entrevistados quanto aos seguintes tópicos (diretoria e demais associado): Razão de ser e visão de futuro, objetivos a alcançar, qualidade e organização dos processos de trabalho, serviços esperados, qualidade, transparência e acesso às informações, dificuldades encontradas no trabalho associado, cultura e clima organizacional, tecnologias utilizadas, infraestrutura disponível e disponibilidade de recursos. (ZIMMERMAN, 2014).

Num segundo momento, os resultados apresentados pelo questionário semiestruturado antes mencionado devem ser analisados e discutidos em contexto de Grupo Focal (DIAS, 2000; BACKES et al, 2011; GOMES & RAMOS, 2014), pelos próprios associados ou cooperados, a fim de que a captura da visão se dê de forma alinhada, refletindo a percepção de todo o corpo social da organização.

A seguir listam-se, a título de exemplo, alguns elencamos que podem emergir do processo de mobilização das lideranças:

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

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

5.1.2.1 Missão e Valores

A Missão tem papel central na definição dos objetivos de longo prazo das organizações. O estabelecimento da missão possui como ponto de partida a reflexão e resposta a algumas questões como: qual a razão de ser da organização, qual a natureza do negócio e quais as atividades que devem ser concentrar os esforços futuro. Ao definir a sua Missão a organização define a sua razão de existir e nesse sentido a Missão deve ter um sentido de permanência, portanto, só devendo ser modificada em casos extremos, uma vez que uma redefinição da missão repercute de forma determinante nos objetivos estratégicos (OLIVEIRA, 2002) e, diante disso, *“nada pode ser mais destrutivo e perturbador que reorientações frequentes dos objetivos maiores da instituição, sem fortes razões que não sejam as hesitações da gerência”*. (PORTO, 1998, p.4.)

Assim, o sucesso de uma organização se define a partir do desempenho focado na sua Missão. O entendimento do grau e importância dessa categoria nos modelos de gestão praticados pelas organizações é fundamental para a sustentabilidade do empreendimento. Portanto, na etapa de definição da Missão são clarificados os parâmetros ideais de atuação da organização. Tais parâmetros independem de quaisquer condições relacionadas a recursos ou espaços temporais, devendo estes refletir o desempenho estratégico a ser empreendido em direção ao conjunto de situações ideais. Desta forma, definir a Missão Organizacional significa clarificar, definir, expressar formalmente a sua missão, delimitando o espaço do desempenho a

ser alcançado para atender e justificar a razão de sua existência. (PORTO, 1998; ZIMMERMAN, 2014).

Desta forma a Missão Organizacional é a primeira grande premissa da primeira etapa do processo de planejamento estratégico e assim, a missão enriquecida pela visão (esta a ser discutida na segunda parte, mais adiante) configuram todo o processo organizacional nas suas fases estratégicas, táticas e operacionais.

A missão desempenha um importante papel comunicador, em profundidade, sobre a finalidade da organização, tornando-se um elemento motivador para todos os envolvidos no processo organizacional. Trata-se da definição em essência do fundamento existencial da organização, a sua alma, “*que mantém todas as partes da organização alinhada enquanto ela cresce ao longo dos anos*” (ZIMMERMAN, 2014).

Desta forma, a missão se caracteriza com uma espécie de *espinha dorsal* (SOUZA FILHO & GURGEL, 2015) que conformam os elementos técnicos operativos do modelo de gestão praticado e deve contribuir para a ampliação e universalização das condições de vida que se quer alcançar, em todas as esferas civis, política e social dos atores (neste caso os agricultores familiares), na perspectiva de superação da lógica de exclusão inerente a ordem capitalista, tendo como ponto de partida os objetivos que se traduzem na razão de existir da associação. Tal definição (ou redefinição, nos casos em que se parenteie de forma concreta a necessidade) mostrou-se mais clara quando ocorre após a realização da coleta e da análise de dados.

Tome-se como exemplo um texto extraído de um estatuto de uma associação quilombola:

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

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

Desta forma a Missão Organizacional poderia ser assim compreendida:

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

No que tange à definição dos Valores Organizacionais, é importante se buscar compreender os sistemas de valores, crenças, áreas básicas de atuação considerando a filosofia

e tradição da organização (OLIVEIRA, 2002) e a cosmografia construída socioculturalmente (LITTLE, 2002).

De um modo geral, mesmo diante do fato das empresas passarem por grandes mudanças e transformações decorrentes de seus processos de planejamento estratégico, os valores são marcos fixos, que dão sustentação e são exaltados por toda a organização. Diferentemente de princípios, os quais possuem caráter norteador, os valores referem-se a qualidade que a organização possui e pretende preservar. Assim os valores são uma conquista, a partir do respeito aos princípios da organização. Enquanto o princípio refere-se ao que não se pode abrir mão, como ética e honestidade, os valores estão relacionados a atributos e práticas como transparência, respeito à diversidade e desta forma tanto os princípios quanto os valores balizam as ações, decisões e estratégias da organização (GAZOLA, 2014).

Portanto os valores estruturam a cultura e a prática da organização, e estão geralmente alinhados à missão, como crenças ou políticas organizacionais. Atualmente os valores de uma organização assumem importância singular, diante do universo das organizações, socialmente fragmentado, as quais compõe a sociedade contemporânea; os valores transmitem o sentido comum a todos os integrantes da organização. Assim através dos valores é possível anunciar de forma clara e objetiva que comportamentos devem ser cultivados pelas pessoas que nela atuam e nesse sentido os valores são norteadores da gestão estratégica, a qual é construída no cotidiano organizacional e daí se depreende o papel dos valores enquanto referência obrigatória, dando significado às atitudes e comportamentos que, em última análise, buscam a satisfação das expectativas dos associados e clientes dos EES e da sociedade onde a organização está inserida. Desta forma os valores devem ter seus enunciados construídos de forma simples, ser inspiradores e que contribuam para a compreensão da missão. (ZIMMERMAN, 2014).

Zimmerman (2014, p.10) aponta ainda um aspecto importante quanto aos valores organizacionais: uma vez que comumente as pessoas tendem a interpretar o mundo através de sua agenda pessoal, tais agendas funcionam como um filtro, podendo-se desdobrar em atitudes inadequadas ou desalinhadas com os valores e a essência da organização. Daí resulta a necessidade dos líderes da organização assumirem a responsabilidade e o papel de educadores, esclarecendo e dando exemplo dos valores no dia-a-dia. A partir disso pode-se pensar nos valores enquanto blindagens no decorrer do processo de persecução de seus propósitos organizacionais. Nesse sentido o autor recomenda o seguinte:

Escolha de 3 a 4 valores centrais; Estabeleça os valores como parâmetros-chave para recrutamento e seleção. Inclua os valores no programa de endomarketing. Acima de tudo, celebre publicamente os bons exemplos.

Realize treinamentos periódicos sobre os valores. Reforce o comportamento consistente inserindo os valores no programa de reconhecimento e meritocracia.

Retomando-se o exemplo anterior relativo a Missão Institucional, em alinhamento àquela, devem-se reafirmar os valores étnico-culturais da ancestralidade quilombola. Portanto, os Valores Organizacionais poderiam ser assim definidos:

- i. Exercício da **Autogestão** social e territorial;
- ii. Gestão da **Posse Coletiva** das terras tradicionalmente ocupadas;
- iii. Priorização para as práticas do **Trabalho Associado**
- iv. Vivência e Preservação da **Cultura Quilombola**

Assim, definem-se os valores de forma alinhada à Missão, de forma que possam contribuir de forma determinante para o atingimento dos objetivos e que se verifique a necessidade de reforça-los ou trabalha-los caso se perceba algum tipo de fragilidade seja no seu entendimento ou de sua prática do dia-a-dia.

Os valores ainda não plenamente assimilados e praticados devem ser celebrados, priorizados, incluídos em programas de treinamento e demais estratégias internas de envolvimento em torno desses valores, junto aos cooperados ou associados ao EES.

Importante destacar também o aspecto levantado pelo autor, quanto à orientação de se buscar a sensibilização e o compromisso de interessados em aderir ao EES e, conseqüentemente aos valores institucionais, antes mesmo do ingresso destes na organização.

5.1.2.2 Diagnóstico Estratégico

Nesta etapa, dedica-se ao levantamento dos fatores positivos e negativos relativos aos ambientes interno e externo da organização. Além desse levantamento, Zimmerman (2014, p. 27) recomenda ainda a análise dos seguintes pontos:

Capacidade ofensiva da organização: Como a organização usa suas forças para potencializar as oportunidades do ambiente externo; Capacidade defensiva da organização: compreensão sobre como as forças são capazes de neutralizar as ameaças vindas do ambiente externo; Debilidade ofensiva: Relaciona a insuficiência de elementos internos que permitiriam aproveitar as oportunidades do ambiente externo; Vulnerabilidade: Mostra como as fraquezas tornam a organização vulnerável a ação das ameaças do ambiente externo.

A análise do ambiente externo possibilita o estudo da relação existente entre a organização e o ambiente onde inserida, verificando as oportunidades e ameaças e ainda seu posicionamento quanto ao produto ofertado e o mercado e de forma prospectiva quanto a

posição futura de seus produtos e o mercado futuro desejada. Analisa ainda as dificuldades que tem encontrado em estabelecer relações com órgãos que podem auxiliá-la na superação de seus desafios ou potencializar e realizar suas possibilidades, através de acesso à políticas sociais e produtivas.

O ambiente externo é um conjunto instável, indisciplinado, porém dinâmico, onde atuam forças de diferentes dimensões e natureza em direções diferentes. Desta forma essas forças interferem, influenciam e interagem entre si e dessa relação emerge toda a complexidade desse ambiente. Nesse sentido, por oferecer oportunidades e ameaças, as organizações devem estar aptas a minimizar ou adaptar-se às ameaças e aproveitar as oportunidades. Para tanto há a necessidade de interligação entre os fatores externos e internos da organização com vistas a necessária compatibilização estratégica entre a organização e as forças externas que as afetam. (OLIVEIRA, 2002).

Uma ferramenta eficiente para a identificação dos pontos fortes e fracos da organização e também a as oportunidades e ameaças que estão ou poderão ser enfrentadas em seu ambiente de atuação é a Análise SWOT.

O uso dessa ferramenta possibilita a análise de cenários de qualquer tipo e também serve de base para a realização do planejamento estratégico e da gestão de uma organização, uma vez que de forma simplificada realiza uma espécie de “fotografia” do ambiente em sua totalidade proporcionando condições para que se pense em estratégias que possam minimizar os pontos fracos e maximizar os pontos fortes da organização, de forma que a organização possa ao mesmo tempo neutralizar as fraquezas e melhor aproveitar as oportunidades do ambiente. (ZIMMERMAN, 2014).

Desta forma Castro (2010, pp. 47-49) acrescenta, então, que:

Ameaças como fatores externos à organização, atuais ou potenciais, que podem causar impacto negativo em sua missão, seus objetivos e/ou seu desempenho; Oportunidades são fatores externos à organização, atuais ou potenciais, que podem causar impacto positivo em sua missão, seus objetivos /ou seu desempenho; Forças são fenômenos ou condições internas capazes de auxiliarem, por longo tempo, o desempenho ou o cumprimento da Missão e dos objetivos; Fraquezas são situações, fenômenos ou condições internas, que podem dificultar a realização da Missão e o cumprimento dos objetivos.

A análise estratégica deverá considerar os resultados da pesquisa documental bem como dos questionários semiestruturados aplicados individualmente aos associados, além do levantamento sobre a estrutura da organização, que ocorrerá no contexto do Grupo Focal e entrevistas semiestruturadas com as lideranças no processo de caracterização sócio-histórica da

comunidade de localização dos EES objeto de pesquisa. O Quadro 2 demonstra os objetivos que as ferramentas que serão utilizadas no Diagnóstico Estratégico pretendem alcançar.

Quadro 2 – Descrição das ferramentas de coleta de dados

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS
Caracterização da Infraestrutura Disponível nas Comunidades (Freitas, 2002)	Captura de elementos quantitativos relacionados à estrutura e equipamentos públicos e privados disponíveis, a presença de instituições nos territórios e a qualidade dos serviços prestados. Para melhor compreensão desses elementos, a caracterização deve ser complementada por pesquisa bibliográfica e relatos que caracterizem sociohistoricamente o território desde a sua formação (ancestralidade, migrações, questões ambientais, relacionamento com as comunidades do entorno, centros econômicos aos quais acorrem a população para aquisição de bens e serviços, etc.).
Diagnóstico Socioeconômico dos Agricultores Familiares (Faleiros, 1978)	Levantamento de necessidades e problemas dos agricultores associados e seu respectivo grupo familiar bem como as possibilidades de solução, visando-se ao equilíbrio entre necessidades e possibilidades desses atores.
Diagnóstico Institucional do EES (Oliveira, 2011)	Identificar o que está errado, é inadequado ou insuficiente em seus mais variados âmbitos, a partir dos incômodos reais que os atores organizacionais percebem na realidade da vida da instituição.
Caracterização da Atividade Rural (Wagner et al, 2010).	Descrição da estrutura, funcionamento, produção; identificar como se organizam os membros da família e suas atribuições dentro da atividade produtiva familiar (APF); descrição sobre o uso da terra, croqui da área, identificação de culturas e criações existentes, o volume de produção.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Tais resultados comporão a matriz de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A análise deverá ser realizada de forma coletiva, onde se buscará a participação de todos os associados, e desta forma todos os associados participantes do processo de planejamento estratégico são os responsáveis pelas discussões e definições que caberiam a uma equipe de planejamento estratégico definida por Castro (2010).

Em vista disso, o Diagnóstico Estratégico ocorrerá em duas etapas. Na primeira onde ocorrerão as aplicações dos questionários e entrevistas e no segundo momento, a discussão dos dados com todos os agricultores familiares em contexto de Grupo Focal, conforme detalhado à seção TRATAMENTO E COLETA DE DADOS, adiante.

O método conforme descrito à Figura 5 a seguir, Análise SWOT possibilita o alinhamento entre forças e fraquezas, pontos fortes e fracos já na perspectiva do Balanced Scorecard. Esta análise favorece a visualização da repercussão entre as variáveis, possibilitando, segundo Porto

(2001, *Apud* CASTRO, 2010), identificar “*as oportunidades mais acessíveis, as ameaças com maior potencial de impacto, as forças mais atuantes e as fraquezas mais prejudiciais*”.

Vale destacar a importância deste método de análise de cenários, uma vez que as conclusões daí decorrente se constituirão na base do alinhamento estratégico, a ser descrito no Mapa Estratégico, em cuja estrutura se desenvolverá o modelo de gestão estratégica com uso do Balanced Scorecard.

Desta forma, a análise da Matriz SWOT possibilitará o levantamento dos aspectos relevantes que subsidiarão o processo de seleção e formulação de estratégias com maior potencial de eficácia, as quais poderão ser priorizadas a partir de fatores e quadrantes mais importantes, proporcionando dessa forma a alocação de recursos de forma mais eficiente, eficaz e com possibilidades de efetividade e com potencial de geração de maior impacto. Desta forma é possível a discussão coletiva entre os agricultores familiares sobre o melhor posicionamento estratégico a ser adotado. Assim o Diagnóstico Estratégico finaliza a etapa de Definição de Premissas, vindo a seguir a etapa das Grandes Escolhas (CASTRO, 2010; ZIMMERMAN, 2014).

Figura 5 - Análise SWOT - Matriz de Avaliação Estratégica

ANÁLISE SWOT									
MATRIZ DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA									
Ambiente Interno		Ambiente Externo							
		OPORTUNIDADES				AMEAÇAS			
		O1	O2	O3	On	A1	A2	A3	An
FORÇAS	Força1	Capacidade Ofensiva Capacidade de suas forças "capturarem" oportunidades relacionadas ao ambiente externo Alinhamento: EM QUE NÍVEL AS FORÇAS PODEM CAPTURAR AS OPORTUNIDADES ? (0-NENHUM; 1- MODERADO E 2-FORTE)				Capacidade Defensiva Poder do conjunto das forças da organização neutralizar ou minimizar ameaças do ambiente externo Alinhamento: EM QUE NÍVEL AS FORÇAS PODEM MINIMIZAR AS AMEAÇAS ? (0-NENHUM; 1-MODERADO E 2-FORTE)			
	Força2								
	Força3								
	Força4								
FRAQUEZAS	Fraqueza1	Incapacidade ofensiva Quando as fraquezas atuais dificultam ou impedem a organização de aproveitar as oportunidades Alinhamento: EM QUE NÍVEL A FRAQUEZA DIFICULTA A CAPTURA DA OPORTUNIDADE? (0-NENHUM; 1-MODERADO E 2 MUITA DIFICULDADE)				Incapacidade Defensiva (Vulnerabilidade) Quando as fraquezas atuais acentuam os riscos das ameaças impactarem a organização Alinhamento: EM QUE NÍVEL A FRAQUEZA NOS TORNA MAIS VULNERÁVEIS FRENTE AS AMEAÇAS? 0-NENHUM; 1-MODERADO E 2-FORTE)			
	Fraqueza2								
	Fraqueza3								
	Fraqueza4								

Fonte: Adaptado de Castro (2010) e Zimmerman (2014).

No Quadro 3, listam-se exemplos de alguns elementos que podem emergir do Diagnóstico Estratégico

Quadro 3 - Matriz SWOT

SWOT		PONTOS FORTES	DIM
Diagnóstico Socioeconômico dos Agricultores Familiares (Faleiros, 1978)			
FO	001	Ingresso de estudantes quimbolas nas universidades	SOC
FO	002	Disponibilidade de energia elétrica na comunidade	ECON
FO	003	Existência de distribuição de água às residências	SOC
Caracterização da Atividade Rural (Wagner et al, 2010)			
FO	004	Trabalho Familiar	ECON
FO	005	Cultura Solidária e organização coletiva	ECON
FO	006	Potencial Natural disponível (paisagens, dimensões territoriais, artesanato)	ECON
FO	007	Acesso fácil por via rodoviária e fluvial	ECON
FO	008	Autoconsumo/Renda própria	ECON

Quadro 3 - Matriz SWOT - Continuação.

SWOT		PONTOS FRACOS	DIM
Diagnóstico Socioeconômico dos Agricultores Familiares (Faleiros, 1978)			
PF	001	Dificuldade de execução de projetos culturais (banguê, entoada de Nossa Senhora de Lourdes), artísticos (escola de música), esporte (campeonato, masc. e fem.), artesanato (buriti, canoas).	CULT
PF	002	Incidência de famílias com problemas quanto à insegurança alimentar e nutricional	SOC
PF	003	Alta incidência de atraso escolar	SOC
PF	004	Falta de tratamento de água distribuída às residências	SOC
PF	005	Falta expertise para acesso a políticas públicas	POL
PF	006	Cais do porto deteriorado necessitando de recuperação	POL
PF	007	Falta de oferta de serviços públicos na área de odontologia	POL
PF	008	Disponibilização de equipamentos e distribuição de remédios insuficiente	POL
Caracterização da Infraestrutura Disponível			
PF	005	Falta de estrutura de comércio local para atender a demanda da população e proporcionar a circulação de recursos econômico-financeiros dentro do território.	ECON
PF	006	Diagnóstico Institucional do EES (Oliveira, 2011)	ECON
PF	007	Instalações da associação insuficientes	ECON
PF	008	Indisponibilidade de ferramentas de gestão	SOC
PF	009	Falta de mão-de-obra administrativa	SOC
Caracterização da Atividade Rural (Wagner et al, 2010)			
PF	010	Falta transporte para o escoamento da produção agrícola	ECON
PF	011	Tendência de diminuição da mão-de-obra familiar	ECON
PF	012	Falta de opção para comercializar os produtos	ECON
PF	013	Descapitalização do agricultor familiar	ECON
PF	014	Baixo nível de produtividade agrícola	ECON
OPORTUNIDADES			
SWOT		Diagnóstico Institucional do EES (Oliveira, 2011)	DIM
OP	001	Incubação Universitária	POL
OP	002	Apoio do NUPINQ para inserção de políticas públicas	POL
OP	003	Apoio do ITERPA na titulação do território	POL
OP	004	Apoio da Procuradoria da PMC para segurança pública	POL
OP	005	Apoio do IFPA para construção de Escola Polo – Ensino Profissional e Tecnológico	POL
OP	006	Possibilidade de implantação de educação com base da cultura quilombola	POL
OP	007	Multifuncionalidade da agricultura (turismo, artesanato)	AMB

Quadro 3 - Matriz SWOT - Continuação.

AMEAÇAS			
SWOT		Caracterização da Atividade Rural (Wagner et al, 2010)	DIM
AM	001	A assistência técnica, financiamento da produção inacessível.	ECON
AM	002	Clima seco vem assolando as propriedades e prejudicando os plantios	ECOL
AM	003	Irregularidade do serviço público de coleta de lixo por parte da Prefeitura	AMB
AM	004	Diminuição da piscosidade dos rios e igarapé	ECOL
AM	005	Interrupção do serviço de coleta de lixo	AMB
AM	006	Poluição dos Campos Naturais pela empresa de coleta de lixo	AMB
AM	007	Êxodo rural	SOC
AM	009	Risco de extinção do acesso ao ensino médio	POL

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2018.

5.2 Grandes Escolhas

5.2.1 Visão de Futuro ou Visão Estratégica

A Visão de Futuro ou Visão Estratégica pode ser entendida como um estado futuro desejado, um tanto difícil, porém alcançável, caracterizando-se como um posicionamento de grande valor estratégico ansiado por toda a organização. Para uma adequada criação dessa imagem, é necessário que ela seja desafiadora e capaz de mobilizar todos os envolvidos nessa conquista (CASTRO, 2010).

Para os empreendimentos da *agricultura familiar* a formalização da Visão se apresenta de grande importância, uma vez que normalmente a gestão estratégica não é praticada nos empreendimentos rurais familiares, conforme dito antes. Desta forma a visão estratégica e sua execução é o caminho mais importante e eficaz para o alcance dos objetivos do empreendimento. (LOURENZANI, QUEIROZ & SOUZA FILHO, 2008)

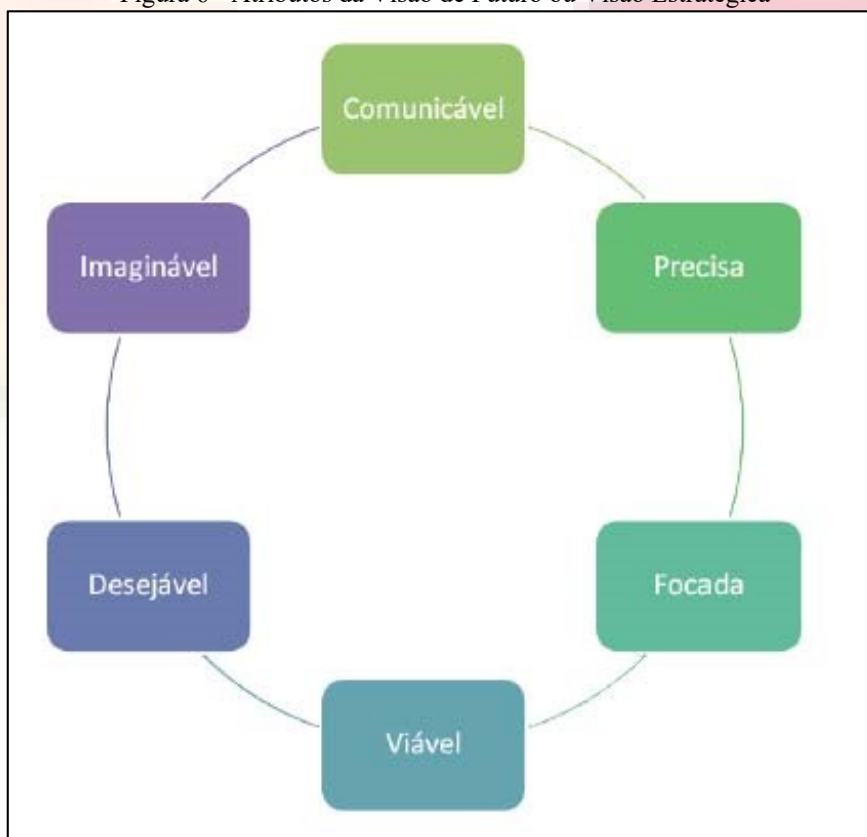
Assim, a Visão se caracteriza pelo propósito e aonde a organização pretende chegar. É uma idealização, servindo como referência para definição dos objetivos e para a realização da Missão organizacional. Desta forma ela possibilita a exploração das possibilidades e a realização de objetividades desejadas.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

Nesse sentido, pode-se partir do seguinte questionamento: para onde vamos? A resposta daí decorrente é crucial e deve ser buscado, tendo presente o entendimento do significado da Missão organizacional, porque é necessário se ter clareza aonde se pretende chegar. A Visão deve proporcionar a sensibilização dos que atuam na organização, favorecendo a mobilização e os esforços de forma alinhada aos temas estratégicos, mas também indica como a organização

gostaria de ser notada e reconhecida pelas partes interessadas com que se relaciona: Cooperados ou associados, clientes, comunidade, instituições públicas, fornecedores, e demais Stakeholders. Portanto, de qualquer forma, a visão precisa ter objetivo bastante audacioso. (ZIMMERMAN, 2014). Os principais atributos que devem constar na Visão de Futuro ou Visão estratégica são os constantes da Figura 6 adiante.

Trata-se de uma descrição do futuro desejado, refletindo o alvo a ser buscado com a conjugação dos esforços individuais e coletivos e dos recursos alocados. Deve-se configurar em meta que valha a pena se concretizada, porém de forma realista e definida a em uma frase prática, visível, onde se propõe um resultado tangível, o qual será buscado desde o momento presente de forma articulada com o desejo, valores, sonhos e ambição, de forma claramente definida, de conhecimento de todos e compartilhada por todos os envolvidos. De longo prazo, a partir de uma projeção do que a Organização deseja ser, firma-se o compromisso com metas desafiadoras. Desta forma a visão precisa ter um conceito bem claro, o que se constitua em uma imagem compartilhada por todos de onde se pretende chegar (ROSSÉS, 2015) (Figura 6).

Figura 6 - Atributos da Visão de Futuro ou Visão Estratégica



Fonte: ZIMMERMAN (2014)

Do ponto de vista do Balanced Scorecard, o método possui dinâmica que estimula a organização a criar visão de futuro. Kaplan & Norton (1997) consideram que a metodologia

auxilia a organização a concentrar-se na visão estratégica, funcionando como caminho do sucesso no presente e em direção ao futuro.

A Visão deve ser traduzida em objetivos tangíveis uma vez que nela estão contidos os propósitos organizacionais, e desta forma ela se traduz, juntamente com a Missão e Valores, em principal componente definidor da estratégia da organização, contribuindo de forma determinante para a construção dos Mapas Estratégicos, dos objetivos, metas e indicadores de desempenho. Também se traduz em parâmetro de verificação se a organização não está se afastando da missão ou dos princípios e valores organizacionais. Assim, organizações com boa e nítida visão estratégica possuem maiores chances de sobrevivência e sucesso, a partir de uma gestão estratégica que dê ensejo ao aproveitamento das oportunidades e ao enfrentamento das ameaças providas do ambiente externo, contribuindo para a perenização de suas atividades. (LORENZANI, QUEIROZ & SOUZA FILHO, 2008; BRISOLARA, 2008).

Após reflexão da diretoria quanto aos dados e informações levantados e discutidos em contexto de Grupo Focal, é possível, a partir das falas dos diretores da associação, a definição da Visão Institucional. A seguir, apresentamos um exemplo:

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

5.2.2 Objetivos Estratégicos

Para Oliveira (2002, p. 161), objetivo *“é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende atingir através de esforço extra.”* O autor considera ainda que os objetivos devem possuir os seguintes atributos:

- Clareza, perfeitamente divulgados, entendidos e aceitos;
- Específicos, mensuráveis, realísticos e desafiadores;
- Apresentem interrelações de forma esquematizadas;
- Estejam adequadamente relacionados a fatores internos e externos à organização;
- Possuam sistema de controle e avaliação estabelecido adequadamente; e
- Prioridades estejam definidas.

Desta forma os objetivos se constituem em compromisso gerencial de se alcançar determinados resultados em tempo previamente definido, podendo indicar valores, quantidades, prazos e responsabilidades, assim como se constituir em busca pelo reforço e posicionamento

da instituição quanto a sua vitalidade competitiva, na sustentação ou melhora de posição em relação ao mercado e a competitividade de longo prazo (TERENCE, 2002).

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

Para Castro (2010), os Objetivos Estratégicos configuram-se em grandes desafios organizacionais, os quais, de forma abrangente, visam a aproveitar de oportunidades e a neutralizar ou a minimizar as ameaças providas do ambiente externo. O autor destaca ainda as seguintes características dos objetivos estratégicos:

- Aceitáveis
- Flexíveis
- Mensuráveis
- Motivadores
- Sintonizados (missão e diretrizes estratégicas)
- Inteligíveis
- Alcançáveis

Desta forma os Objetivos Estratégicos podem ser compreendidos como constituintes de situações-objetivos, coerentes com a Missão, Visão e os Valores da instituição, expressando um processo de mudança em áreas e projetos de uma organização, factíveis no que se referem a prazos, recursos físicos, humanos, tecnológicos, políticos e financeiros disponíveis (CASTRO, 2010).

Já quanto à Estratégia Institucionais, Porto (1998) considera que elas se traduzem ao mesmo tempo em complemento e operacionalização da Visão de Futuro, definindo a direção em que a instituição deve caminhar, na busca pelo cumprimento de sua missão alcançando um desempenho autossustentável ao longo do horizonte temporal do Plano Estratégico.

Castro (2010) complementa que as estratégias são formuladas tendo-se em mente os objetivos estratégicos e são baseadas nos aspectos internos da organização, assim elas podem se classificar em:

- Inovadoras: desenvolver novas forças.
- Renovadoras: reforçar forças existentes.
- Transformadoras: transformar fraquezas em forças.

- Corretivas: eliminar fraquezas.

O autor ressalta ainda os pontos importantes quando se formula estratégias institucionais:

- Foco: relacionada ao objetivo almejado.
- Controlabilidade: a estratégia deve estar dentro da governabilidade da organização.
- Relevância: focar nos fatores de que realmente fazem a diferença na construção do futuro.
- Individualidade: cada estratégia deve orientar as ações em apenas uma direção ou linha de ação.
- Corporação: estratégia corporativa.
- Negócios: estratégia de negócio.
- Funções: estratégia funcional.
- Departamentos: estratégia operacional.

Assim, a Estratégia pode ser definida como um plano ou algo equivalente, que estabeleça uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro. Também pode se caracterizar como um padrão, uma consistência em comportamento ao longo do tempo. As organizações ao planejarem-se para o futuro e extraem subsídios ou padrões do passado. As exigências da atualidade quanto a posturas proativas por parte das organizações tem como consequência o fato de que a estratégia sofrerá certa adaptação durante o percurso.

Diante disso, surge a necessidade se definir e avaliar os objetivos estratégicos periodicamente, em vista do ambiente externo à organização, efetuando-se os ajustes necessários conforme sua relevância, para que eles conservem-se alinhados ao posicionamento estratégico que se esteja empreendendo.

Este processo de revisão se torna cada vez mais necessário na medida em que a organização atue em diversos mercados, onde o risco das estratégias se tornarem incompatíveis é maior. Nada obstante, os objetivos estratégicos devem continuar sempre alinhados à Missão e a Visão da Organização, pois tais objetivos devem refletir a razão de existência e a direção a qual a organização pretende seguir. (GAZOLA, 2014; MINTZBERG, 2004).

Portanto compreende-se que os objetivos estratégicos estão relacionados à finalidade a ser perseguida pela organização, no cumprimento de sua Missão Institucional norteados pelos Valores visando o alcance de sua Visão de Futuro ou Visão Estratégica, constituindo-se em elo entre as diretrizes das instituições e seu referencial estratégico. Refletem, sopesadas as

demandas e expectativas de suas partes interessadas (agricultores, seus familiares, a comunidade onde o EES encontra-se inserido, mercados, clientes, fornecedores e assim por diante) os desafios a serem enfrentados para os próximos anos. Porém um objetivo deve ser programável e possuir uma data limite para alcance, ou seja, prazo determinado. (ZIMMERMAN, 2014).

Com base nos exemplos dados anteriormente, na sequência apresentamos exemplos de objetivos estratégicos, alinhados às perspectivas do método Balanced ScoreCard, e a cada dimensionalidade que compõe as complexidades inerentes ao território (Quadro 4).

Quadro 4 - Descrição e Categorização dos Objetivos Estratégicos

NÍVEIS	ÊNFASE DIMENSIONAL ³	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (Emergiram da análise dos Pontos fortes e Fracos; desafios e possibilidades)
ESTRATÉGICO	MULTIDIMENSIONAL (Capitalizações Socioeconômicas)	- Ofertar produtos e serviços de qualidade para a comunidade local, regional e nacional; - Restauração dos equipamentos públicos locais; - Disseminar a Prática da Gestão Estratégica - Estruturar a relação entre associação e comunidades para atender às necessidades administrativas e de Gestão Social; - Estimular o surgimento de um ambiente rural produtivo e diversificado (melhorar infraestrutura, ofertar de produtos e prestação de serviços para consumo local e para o entorno do território).
	ECONOMICA/ FINANCEIRA (Resultados)	- Buscar por melhores preços/mercados; - Conhecer as demandas do mercado/clientes; - Acompanhar os níveis de satisfação dos clientes
TÁTICO	POLITICA E SOCIAL (Vulnerabilidades)	- Buscar a obtenção de resultados econômico-financeiros através de parcerias e de laços parentais existentes com as comunidades e ilhas do entorno; - Acessar políticas sociais - Promover ações monitoradas, visando melhorar a qualidade de vida do grupo familiar.

³ Vale ressaltar que, embora apresentadas no esquema de forma separada, as dimensões ao longo do processo de reprodução das vidas dos agricultores conservam-se intrinsecamente relacionadas entre si, superpondo-se umas às outras, conforme o momento vivenciado por aqueles atores sociais.

Quadro 4 - Descrição e Categorização dos Objetivos Estratégicos - Continuação

OPERACIONAL	AMBIENTAL, CULTURAL E ECOLOGICA. (Terra, trabalho e produção)	- Expandir as capacidades e potencialidades, através da inserção de educação, ciência e tecnologia no território; - Compartilhar expertises e experiências de sucesso entre os agricultores familiares - Disseminar e praticar os princípios e valores organizacionais. - Estruturação interna da AMARQUISB.
-------------	---	---

Fonte: Elaborado pelo Autor.

5.2.3 Mapa Estratégico

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

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

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

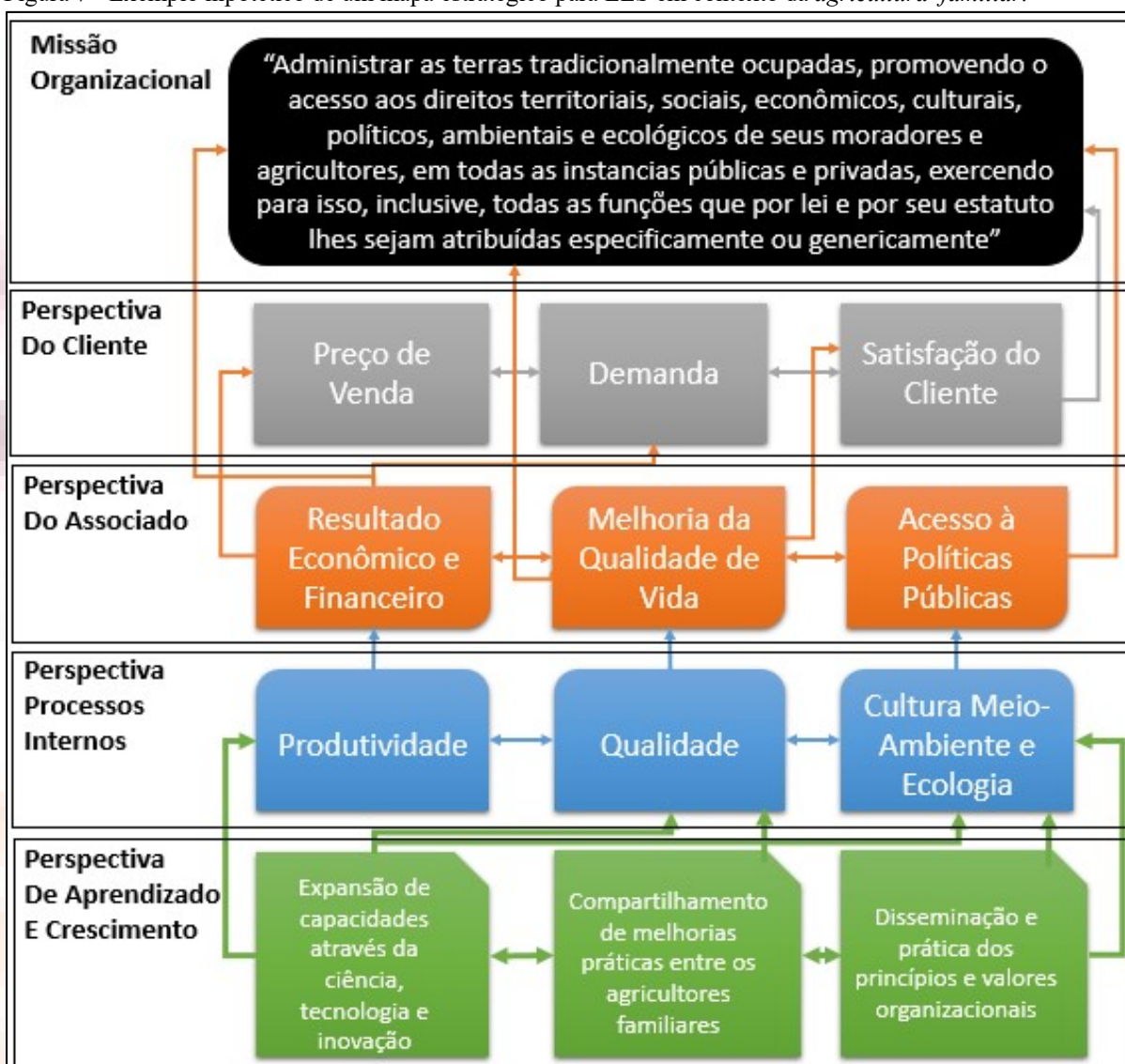
Assim, o Mapa constitui-se de um conjunto de objetivos estratégicos balanceados em diversas perspectivas, promovendo a interligação através de uma relação lógica de causa e efeito de tais objetivos, gerenciados por indicadores.

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

Desta forma o Mapa Estratégico demonstra as relações de causa e efeito ao estabelecer a relação entre as iniciativas e os recursos alocados, os quais foram alinhados estrategicamente visando-se ao alcance de resultados tangíveis, demonstrando em linguagem clara e objetiva essas iniciativas, os alvos e as conexões da estratégia numa lógica que conecta os resultados almejados aos respectivos impulsionadores de desempenho. Nesse sentido o Mapa Estratégico também permite a inserção de itens diversos traduzidos em metas financeiras e/ou não financeiras, a exemplo das cinco dimensões da Sustentabilidade (SACHS, 1993) as quais, alinhadas à Missão e Valores, tornam-se essenciais no desenvolvimento da visão estratégica e assim, o Mapa Estratégico explicita a rota a ser percorrida para se chegar àquele destino futuro desejado, nas perspectivas estratégicas definidas.

Portanto o Mapa Estratégico na concepção do método Balanced Scorecard se traduz em ferramenta simples, diferentemente de outras metodologias que, ao apresentar uma profusão de metas e indicadores, confundem a análise de um processo de Gestão em vez de elucidá-los (BRISOLARA, 2008; LOURENZANI, QUEIROZ & SOUZA FILHO, 2008) (Figura 7).

Figura 7 - Exemplo hipotético de um mapa estratégico para EES em contexto da *agricultura familiar*.



Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Lourenzani, Queiroz e Souza Filho (2008, p. 8) e Kaplan & Norton (2006, p.242).

5.3 Plano Estratégico

Zimmerman (2014) destaca que as etapas do planejamento estratégico são complementares e interativas. Desta forma todas as etapas anteriores compõem o Plano Estratégico da organização. Assim, o Plano Estratégico, elaborado para um horizonte temporal específico, é o produto obtido com o processo de Planejamento Estratégico, podendo ser considerado um conjunto de grandes prioridades e decisões que, de forma coerente, orientam a organização na construção de seu futuro num horizonte de longo prazo. Trata-se de ferramenta gerencial que empreende racionalidade central às decisões, chamando a atenção e orientando os gestores para os fatores-chave ou fatores críticos de sucesso da organização, os quais, através

da ferramenta, adquirem senso de unidade, direção e propósito, propiciando as mudanças necessárias diante das influências que emanam do ambiente externo. (PORTO, 1998, p.3).

Portanto o Plano Estratégico é resultante de um processo de planejamento voltado para a orientação da gestão organizacional e às tomadas de decisões de seus gestores, funcionando como uma espécie de agenda dos gestores. A qualidade no processo de seleção, motivação e envolvimento dos participantes constitui elemento fundamental para o sucesso na execução do Plano, podendo-se afirmar então que a qualidade do processo de planejamento estratégico é tão importante quanto à qualidade do plano. Assim o Plano Estratégico contribui de forma determinante para a continuidade da organização, equacionando os meios que permitam a adequação às mudanças do ambiente externo, à superação das dificuldades e à maximização das oportunidades identificadas. (ZIMMERMAN, 2014). Portanto, trata-se de um instrumento onde se delinea todas as ações que dão conformidade à organização.

Nesse sentido, Porto (1998) acrescenta que uma definição abrangente de Plano Estratégico pode combinar vários significados que contribuem para uma compreensão maior das tarefas estratégicas. Assim, um Plano Estratégico:

1. É um modelo de decisões coerente, unificado e integrador;
2. Que determina e revela o propósito da organização, em termos de missão, objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridades de alocação de recursos;
3. Seleciona/segmenta os negócios em que a organização deve atuar (qual é o negócio que a organização desenvolve no presente e pretende estar envolvida no futuro?).
4. Tenta alcançar uma vantagem competitiva (desempenho autossustentável) de longo prazo em cada um dos seus negócios, respondendo de maneira apropriada às oportunidades e ameaças do ambiente da instituição e às suas forças e fraquezas internas;
5. Engaja todos os níveis hierárquicos da organização (Em organizações complexas, os níveis corporativo, de negócios e funcional), e,
6. Define a natureza das contribuições econômicas e não econômicas que ela pretende fornecer a seus parceiros-chave.

Outro ponto importante a ser destacado refere-se ao sentido de Stakeholders (parceiro-chave): o termo vem adquirindo importância enquanto elemento de interesse estratégico. O termo designa todos os que direta ou indiretamente recebem benefícios ou arcam com custos oriundos das ações organizacionais: associados ou cooperados, clientes, fornecedores, credores, comunidades, governos, bancos, financiadores, instituições públicas e privadas, dentre outros.

Prestar atenção aos parceiros-chave tem-se apresentado como estratégia extremamente útil, mesmo para instituições onde o lucro se constitui a centralidade do planejamento. Tal centralidade pode-se tornar uma armadilha perigosa se observada apenas no curto prazo.

Por outro lado, uma atenção também voltada para a satisfação da clientela pode ser importante do ponto de vista da atenção para não se perder espaços, competitividade e lucratividade.

Da mesma forma como a relação com fornecedores e associados quando esta se manifesta de forma benéfica, favorecem o surgimento de associações construtivas, cujos resultados podem-se converter em resultados financeiros favoráveis e crescentes. Relações abusivas e injustas podem até levar a benefícios financeiros de curta duração, mas que não se sustentam em longo prazo (PORTO, 1998).

Daí a importância de se buscar o alinhamento através do Planejamento Estratégico com base no Balanced Scorecard visando a integração das ações organizacionais às expectativas dos *Stakeholders*, uma vez que a organização pode influenciar direta/indiretamente nos negócios desses parceiros.

Retornando à questão da elaboração do Plano estratégico, dependendo da complexidade da organização, ele poderá ser detalhado, podendo ocorrer seu desdobramento em Planos Táticos e Operacionais conforme antes explicitado. Neste caso deverá ser estudada a necessidade do desdobramento do Mapa Estratégico institucional acompanhando esse detalhamento. Em qualquer caso, é indispensável a definição de indicadores e metas bem como da definição de iniciativas e projetos estratégicos voltados para o atingimento dos objetivos preconizados pelas etapas anteriores do Planejamento Estratégico (ZIMMERMAN, 2014), consubstanciadas no Plano Estratégico.

Quadro 5 – Roteiro de Elaboração dos Planos Estratégicos

INSTÂNCIAS	MAPA	ÊNFASE DIMENSIONAL ⁴	OBJETIVOS (Pontos fortes e Fracos; desafios e possibilidades apresentados aos Agricultores e a associação)	PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO	Perspectiva da Sociedade Local, Regional e Nacional.	MULTIDIMENSIONAL (Capitalizações Socioeconômicas)	- Ofertar produtos e serviços de qualidade para a comunidade local, regional e nacional; - Restauração dos equipamentos públicos locais; - Disseminar a Prática da Gestão Estratégica na Associação - Estruturar a associação para atender às necessidades administrativas e de Gestão atuais; - Estimular o surgimento de um ambiente rural produtivo e diversificado (melhorar infraestrutura, ofertar de produtos e prestação de serviços para consumo local e para o entorno do território).	Verificação se há repercussão positiva oriunda da execução dos planos estratégicos, contribuindo para a mudança das situações indesejadas apresentadas pela Caracterização da Infraestrutura Disponível na comunidade.
	Perspectiva do Cliente/Associado	ECONOMICA/ FINANCEIRA (Resultados)	- Buscar por melhores preços/mercados; - Conhecer as demandas do mercado/clientes; - Acompanhar os níveis de satisfação dos clientes	Projetos para incremento na produção e comercialização de produtos e serviços; melhores preços; prospecção de mercados.
TÁTICO	Perspectiva do Associado	POLITICA E SOCIAL (Vulnerabilidades)	- Buscar a obtenção de resultados econômico-financeiros através de parcerias e de laços parentais existentes com as comunidades e ilhas do entorno; - Acessar políticas sociais; - Promover ações monitoradas, visando melhorar a qualidade de vida do grupo familiar.	Projetos para a mudança da situação apresentada pelo Diagnóstico Socioeconômico.
OPERACIONAL	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento; Processos Internos.	AMBIENTAL, CULTURAL E ECOLÓGICA. (Terra, trabalho, produção)	- Expandir as capacidades e potencialidades, através da inserção de educação, ciência e tecnologia; - Compartilhar expertises e experiências de sucesso entre os agricultores familiares - Disseminar e praticar os princípios e valores organizacionais.	Projetos para a mudança da situação apresentada pelo Diagnóstico Institucional e Caracterização da atividade rural

⁴ Vale ressaltar que, embora apresentadas no esquema de forma separada, as dimensões ao longo do processo de reprodução das vidas dos agricultores conservam-se intrinsecamente relacionadas entre si, superpondo-se umas às outras, conforme o momento vivenciado por aqueles atores sociais.

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 1- Proposta de Modelo de planilha para detalhamento do Plano Estratégico

Tabela 1- Proposta de modelo de planilha para detalhamento do Plano Estratégico						
PROPOSTA DE MODELO DE PLANILHA PARA DETALHAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO						
CO	OBJETIVO (PROPOSTA DE MUDANÇA DE DADA SITUAÇÃO)					
001	Disseminar a Prática da Gestão Estratégica nos EES da Agricultura Familiar					
ESTRATÉGIAS (AÇÃO OU VEÍCULO DE INDUÇÃO DA MUDANÇA)						
CE	Descrição da Estratégia					CO
001	Elaboração de Planejamento Estratégico Participativo					001
METAS (PRODUTOS OU RESULTADOS FINAIS)						
CM	Descr. Meta	Local	Prazo Desenvolvimento	Prazo Implantação	Prazo Monitoramento	CE
001	Construção e uso das Ferramentas de Gestão de forma participativa.	Comunidades	180 dias	90 dias	90 dias	001
002	Capacitação dos Usuários	Associação	30 dias	30 dias	30 dias	001
003	Socialização de conhecimentos e dos resultados alcançados pelo planejamento estratégico	Associação	30 dias	30 dias	30 dias	001
TÁTICAS (MÉTODOLOGIA OU PASSO-A-PASSO: DETALHAMENTO ATRAVÉS DE PROJETO EXECUTIVO)						
CT	Descr. Tática	Indicadores de Controle		Indicadores de avaliação		CM
001	- Levantar o perfil socioeconômico da comunidade	- Método Participativo: despertando interesse, dirimindo dúvidas;		- Cumprimento do Prazo;		001 002 003
	- Realizar Diagnóstico Social e Diagnóstico Rural Participativo	- Acompanhamento da evolução das atividades, respeitando o ritmo do público, tempo determinado, revisão de fases.		- Diagnóstico, Uso, impacto;		
	- Realizar diagnóstico Institucional			- Pesquisa de opinião entre os usuários;		
				- Ajustamentos (Diagnóstico, Método, Correções).		

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

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Tabela 1 - Proposta de Modelo de planilha para detalhamento do Plano Estratégico – Continuação.

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

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2018.

A estrutura do modelo apresentado na Tabela 1 foi incorporada ao SIGQ de forma a possibilitar o preenchimento do modelo via formulário e a captura dos elementos para apresentá-los na forma de relatórios dinâmicos.

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

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

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

5.3.1 Projetos Estratégicos

Na perspectiva do Balanced Scorecard, os projetos estratégicos são iniciativas temporárias que contribuem de forma determinante com um ou mais objetivos estratégicos. São o resultado da análise prévia das alternativas de solução proposta para cada um dos objetivos estratégicos elencados no Plano Estratégico e da ponderação sobre os recursos disponíveis e que podem ser mobilizados pela organização, necessários à execução dos projetos, sendo também relevante observar o aspecto político e as parcerias, as questões legais, tecnológicas, culturais, sociais envolvidas, integrando dimensões que permitem uma avaliação sobre a viabilidade de cada um dos projetos propostos. (CASTRO, 2010; ZIMMERMAN, 2014).

Recomenda-se que a elaboração de cada projeto siga o roteiro conforme consignado no Plano Estratégico, de forma a contemplar conjuntamente, em um mesmo projeto, o maior número de ações inerentes a cada uma das perspectivas e dimensionalidades que o compõem..

Portanto, cada projeto deve abranger de forma verticalizada, objetivos que vão desde a perspectiva de Aprendizado e Crescimento à Perspectiva do Cliente, desta forma indo em direção ao cumprimento da Missão Organizacional.

Deve ser realizado por equipes responsáveis pela sua execução, obedecendo à metodologia adotada pela organização e/ou diretrizes de organizações ou instituições financiadoras quando for o caso. Devem ser avaliados sob a ótica da viabilidade técnica e financeira antes de sua implantação. (ZIMMERMAN, 2014).

A definição de cronogramas de implantação dos projetos deve ocorrer a partir da perspectiva de eficiência na aplicação dos recursos e da maximização do atingimento dos objetivos estratégicos (SOUZA FILHO E GURGEL, 2015).

Em reunião envolvendo a comunidade, liderada pelos agricultores familiares quilombolas e suas representações junto à Gestão da Associação, serão definidos e ranqueados (em ordem de prioridade) a partir dos elementos que emergiram do Diagnóstico Estratégico, projetos que apresentem maior grau de viabilidade, finalizando o ciclo de análise com aqueles de menor grau de viabilidade. Nessa análise, vinculam-se objetivos estratégicos conforme antes mencionado e se focalizam um subconjunto relevante de forças e fraquezas priorizadas pelo método de análise de cenários quando a aplicação da Matriz SWOT. Assim têm-se os Projetos estratégicos como iniciativas de grande impacto e efeito duradouro, como prazos de início e término, empreendidos através de gestão individualizada (gestão por projetos), visando alcançar ou manter as condições elementares para o alcance dos Objetivos Estratégicos. (CASTRO, 2010, ZIMMERMAN, 2014). Essa vinculação, materializadas através da atribuição de indicadores de impacto.

5.3.2 Indicadores e Metas

O indicador é uma medida de natureza quantitativa ou qualitativa que explicita determinado aspecto de dada realidade, possibilitando dessa forma a captura de informações relevantes sobre a evolução dos fatores que compõem o objeto da observação do ponto de vista operacional. Dentre diversas tipologias de indicadores, eficiência (relativo à aplicação dos meios e recursos), eficácia (cumprimento das metas) e efetividade (efeitos das ações empreendidas) podem ser consideradas as mais relevantes. (JANUZZI, 2002, FERREIRA, CASSIOLATO & GONZALES, 2009; ZIMMERMAN, 2014).

A utilização conjunta de indicadores dessa natureza possibilita o equilíbrio na avaliação para além dos aspectos meramente operacionais. Os indicadores podem ser classificados em dois grupos segundo as propriedades, conforme (Quadro 6).

Quadro 6 - Propriedades - Índices

GRUPO – I: PROPRIEDADES ESSENCIAIS	
TIPO	DESCRIÇÃO
Utilidade	Deve suportar decisões, sejam no nível operacional, tático ou estratégico. Os indicadores devem, portanto, basear-se nas necessidades dos tomadores de decisão;
Validade	Capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar. Um indicador deve ser significativo ao que está sendo medido e manter essa significância ao longo do tempo;
Confiabilidade	Indicadores devem ter origem em fontes confiáveis, que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação. Nesse sentido, o conjunto de ferramentas de Gestão que compõem o <i>MACS</i> , ao possibilitar a coleta, categorização, tratamento, armazenamento e recuperação dos dados, confere alto grau de confiabilidade aos indicadores.
Disponibilidade	Os dados básicos para seu cômputo devem ser de fácil obtenção e nesse sentido o <i>MACS</i> também cumpre esse papel.
GRUPO II - PROPRIEDADES COMPLEMENTARES	
TIPO	DESCRIÇÃO
Simplicidade	Indicadores devem ser de fácil obtenção, construção, manutenção, comunicação e entendimento pelo público em geral, interno ou externo.
Clareza	Geralmente um indicador é definido como uma divisão entre duas variáveis básicas. Sendo formado, portanto, por um numerador e um denominador, ambos compostos por dados de fácil obtenção. Eventualmente, porém, ele pode ser complexo na sua fórmula, envolvendo muitas variáveis. Em todo caso, porém, é imprescindível que seja claro, atenda à necessidade do decisor e que esteja adequadamente documentado (descrito).
Sensibilidade	Capacidade que um indicador possui de refletir tempestivamente as mudanças decorrentes das intervenções realizadas (Fonte: <i>MACS</i>).
Economicidade	Capacidade do indicador de ser obtido a custos módicos; a relação entre os custos de obtenção e os benefícios advindos deve ser favorável; (Fonte: <i>MACS</i>).
Estabilidade:	Capacidade de estabelecimento de séries históricas estáveis que permitam monitoramentos e comparações das variáveis de interesse, com mínima interferência causada por outras variáveis; (Fonte: <i>MACS</i>).
Mensurabilidade:	Capacidade de alcance e mensuração quando necessário, na sua versão mais atual, com maior precisão possível e sem ambiguidade. (Fonte: <i>MACS</i>).

Fonte: ZIMMERMAN (2014)

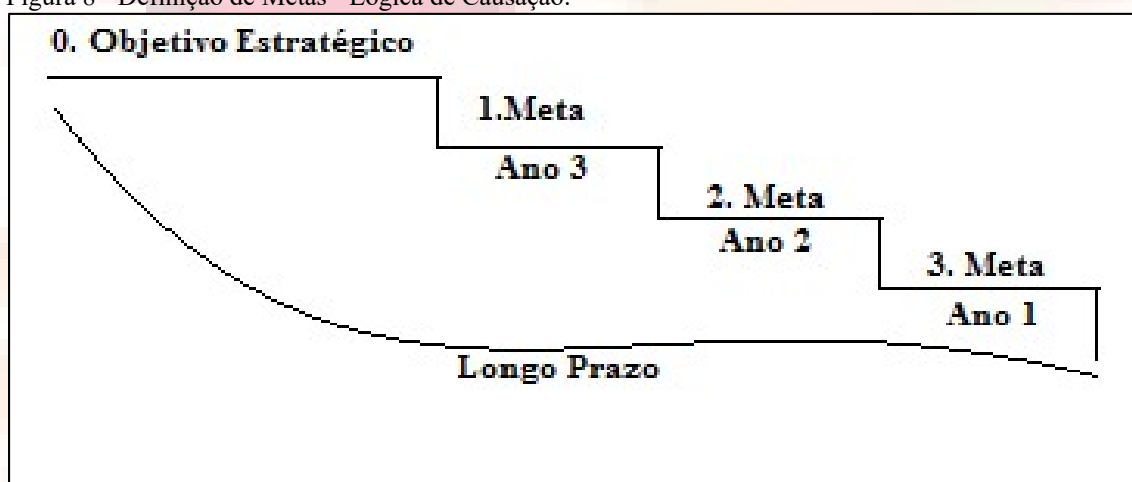
Zimmerman (2014) também sugere fazer as seguintes perguntas, ao analisar as dimensões antes citadas:

1. O indicador é útil para a tomada de decisão? (Utilidade);
2. O indicador mede realmente o que pretendemos medir? (Validade);

3. É possível coletar dados para alimentar o indicador? (Disponibilidade);
4. Os dados para alimentar os indicadores são confiáveis? (Confiabilidade)

No tocante as metas, ao se definir metas de desempenho necessários ao cumprimento dos objetivos estratégicos e consequentemente, da estratégia, é a definição de metas de curto, médio e longo prazos para esses objetivos. A meta é a quantificação do desempenho desejado a ser medido. Cada uma das ações dentro de um Plano possui maturação diferente. Portanto o resultado final do esforço conjunto não ocorre de uma só vez. Assim é fundamental a definição das metas de longo prazo e em seguida as de médio e curto prazo, A lógica de causação é: o longo prazo determina o curto prazo; o curto prazo é uma imposição do que se quer em longo prazo (COSTA, 2006) (Figura 8)

Figura 8 - Definição de Metas - Lógica de Causação.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A estrutura dos indicadores deve conter os seguintes elementos: título, descrição, fórmula de calculo, polaridade, fonte de dados, responsável e a linha base da proposta, uma vez que em toda proposta de metas é necessário sejam apurados valores iniciais. (ZIMMERMAN, 2014).

5.3.3 Alocação de Recursos

Para Zimmerman (2014) nesta etapa ocorre a alocação estratégica de recursos com as seguintes finalidades:

- Dimensionar os recursos disponíveis (fontes diversas) para a implantação do Plano Estratégico;

- Alocar os recursos considerando todos os tipos de fontes (orçamentárias, não orçamentárias, parceiras, etc.) e as necessidades de investimentos e custeio operacional.

- Orientar/compatibilizar a aplicação correta dos recursos às necessidades estratégicas levantadas.

- Considerar as restrições institucionais e legais para orientação dos recursos.

- Garantir o orçamento para os projetos estratégicos institucionais e de negócios.

Para Thompson e Strickland (2004, *apud* Zimmerman, 2014), convém observar alguns princípios que contribuem para o sucesso do plano estratégico, tais como:

- Desenvolver e garantir orçamento para ações críticas visando ao bom desempenho estratégico.

- Estabelecimento de políticas e procedimento adequados às estratégias. A capacitação. A documentação ou a criação de Manuais de Procedimentos Operacionais com acesso físico e on-line seriam boas providências, na perspectiva da Gestão do Conhecimento (Projetos, Competências, Processos). A capacitação e qualificação do quadro de associados envolvidos mais diretamente nas rotinas de controle e execução das rotinas devem estar contempladas nos planejamentos e constantemente avaliadas (SENGE, 2013). Desta forma teremos:

- a) Instituição da melhoria contínua nos processos.

- b) Instituição de um modelo de recompensas e incentivos.

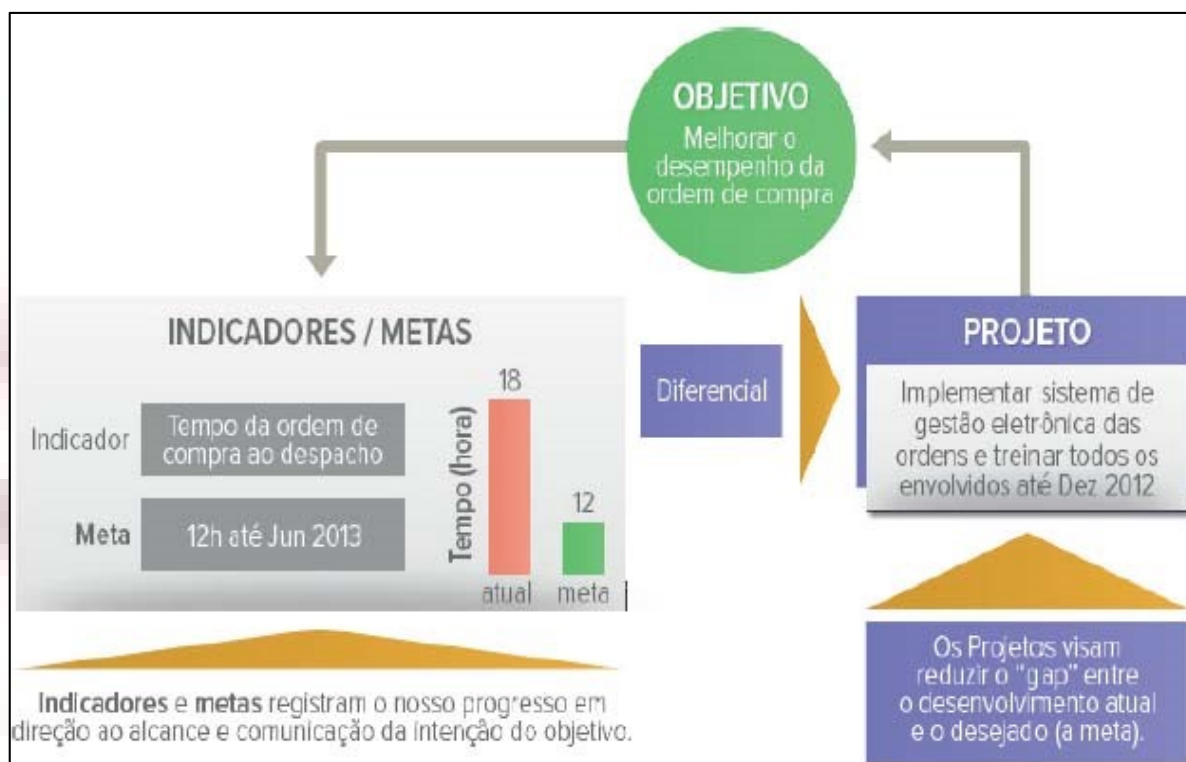
- c) Combinação entre a estrutura da organização com a estratégia. Nesse sentido o Organograma também se apresenta com instrumento de apoio, dando sua contribuição à racionalização aos procedimentos operacionais e a utilização dos recursos;

- d) Determinação da estrutura de gestão do plano – grau de autoridade e independência a serem atribuídas a cada setor.

Como dito antes, a implantação de um projeto decorre da necessidade de diminuição da distância entre uma situação atual da organização e uma situação pretendida, definida pelo Objetivo Estratégico. Segundo a definição do PMBOK (2017, p.40), Sexta Edição: "*Projeto é um esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único*". Nesse sentido, Zimmerman (2014) refere-se aos resultados exclusivos no sentido de que se trata de "*um resultado necessário àquela ocasião*". (ZIMMERMAN, 2014, p. 22).

A Figura 9, demonstra o alinhamento entre Objetivos, indicadores e Projetos.

Figura 9 - Processo de alinhamento entre objetivos, indicadores e projetos



Fonte: ZIMMERMAN (2014)

Essa distância, também conhecida como “Gap” é mensurada geralmente por meio de indicadores. Desta forma para cada Objetivo Estratégico devem ser definidos índices, os quais serão considerados como “Metas” a serem alcançadas em determinado prazo.

6. O ORGANOGRAMA

Dentre as contribuições que o *MACS* se propõe a realizar, consta a de ser uma ferramenta voltada para a organização de esforços visando à transformação de determinadas das realidades vivenciadas nas comunidades, atendendo às demandas dos usuários para que tal objetivo seja alcançado.

Calcados na socialização de saberes e formas de relação com a natureza, permeando a multidimensionalidade territorial, esses processos, em contextos de uso do *MACS*, permitem compreender as comunidades, os agricultores familiares, sua *prole* e associação quilombola como um único *corpus administrativo* cujos objetivos convergem para a construção de um ambiente rural produtivo e diversificado.

Assim o Modelo de Organograma que compõe o *MACS* foi construído na perspectiva de se constituir em ferramenta de gestão continuada; em ferramenta auxiliar a tarefa de organização administrativa, política e social a cargo da associação, buscando incorporar, de um lado, as práticas de gestão quilombola e, ao mesmo tempo, se colocando, na outra ponta, em posição para atender às necessidades oriundas da relação com o sistema capitalista – uma vez que não há ainda uma alternativa prática no tempo histórico presente - no que concerne a administração da estrutura responsável pela realização das operações econômico-financeiras e patrimoniais de organizações sociais cujos associados exercem atividade socioeconômica vinculada à agricultura familiar.

Ele busca atender a contendo à necessidade de estruturação e categorização dos assuntos, organizados em câmaras setoriais, como a finalidade de não só estimular a participação de todas as comunidades quilombolas, na perspectiva da autogestão – um processo coletivo muito importante para o autocontrole e auto-organização interna dos povos - como também racionalizar o processo de organização das informações estratégicas colhidas nas discussões ocorridas quando do processo de *Planejamento Estratégico Participativo* conforme antes mencionado.

Nesse sentido ele, se adotado de forma coletiva, em Rede, pode unificar os esforços presentes nas mais de 3.500 comunidades quilombolas no Brasil, do ponto de vista das ações de natureza econômica, política, cultural, social, ambiental e ecológica com o assessoramento das instituições que promovem educação, ciência e tecnologia e demais Stakeholders interessados no desenvolvimento territorial quilombola (SILVA, 2018).

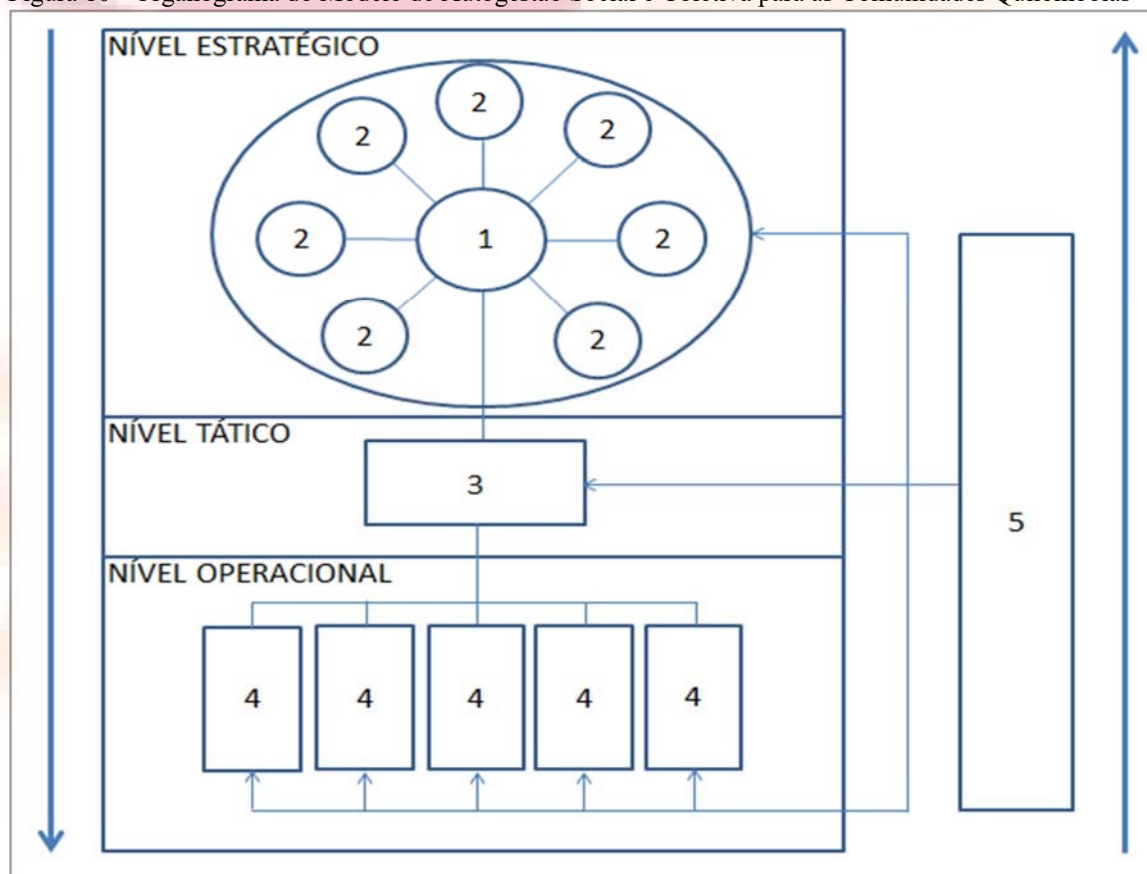
Desta forma criam-se condições para inserção de educação, ciência e tecnologia nos territórios sem perder de vistas as características culturais da população quilombola,

respeitando suas cosmografias e formas de apropriação territorial, bem como respeitando os cânones científicos preconizados pelas Ciências Sociais – em particular a Antropologia, a Sociologia e a Economia – e das Ciências Naturais e Agrárias – em especial, à Ecologia, Etnoecologia e Agroecologia – que recomendam as boas práticas através de suas pesquisas, conceitos e saberes acumulados.

Com isso, espera-se que todos os requisitos e recomendações técnicas e científicas, bem como éticas, possam ser atendidos e melhor sirvam aos interesses das comunidades quilombolas.

Na Figura 10, apresenta-se o organograma referido.

Figura 10 - Organograma do Modelo de Autogestão Social e Coletiva para as Comunidades Quilombolas



Fonte: Elaborado por Lauro Silva (2018).

Desta forma o organograma está composto por cinco Unidades Estratégicas de Gestão (UEG), assim dispostas:

- UEG01: Conselho Gestor, composto pelas lideranças de cada comunidade, conforme previsto no estatuto e regimento interno da associação.
os caciques de cada aldeia;

- UEG02: Câmaras Setoriais, que constituem em espaços de discussão da população, com a participação das lideranças quilombola ligadas à temática-objeto da câmara. Do ponto de vista teórico, é recomendável que essas lideranças atuem na condição de facilitadores do processo de discussão. Para tanto, elas devem ser auxiliadas por docentes, estudiosos e pesquisadores cuja ciência tenha afinidade com a temática, como nos referimos anteriormente (os cânones das distintas ciências envolvidas). Nesse sentido poderão ser criadas câmaras setoriais par discussão de temas como:

- a) Agroecologia, Manejo e Gestão (Hídricos/Florestas; Solo/SAF);
- b) Atividades Econômicas de Produção e Comercialização
- c) Saúde/Saneamento Básicos Comunitários
- d) Educação, Ciência e Tecnologias.
- e) Cultura, Lazer e Esportes
- f) Gestão Social e Políticas Públicas quilombola
- g) Ocupação Territorial, Vigilância e Monitoramento Socioambiental.
- h) Outros

- UEG03: Administração Geral. Tem a finalidade de executar o planejamento estratégico e administrar a estrutura que está sob sua responsabilidade, que, no organograma, vem logo a seguir. Do ponto de vista cultural, o MACS absorve a necessidade de se ter mais de um Administrador Geral, se isso for o caso, uma vez que as ações estratégicas devem ser levadas a efeito a partir da execução de projetos estratégicos, conforme antes mencionado. Assim, cada gestor (se existir mais de um) pode atuar como um gerente de projeto.

-UEG04: Estrutura organizacional - Áreas de execução de tarefas administrativas e de controle, tais como: contabilidade, patrimônio, operações econômico-financeiras, logística, estoque, distribuição, dentre outros. Caracteriza-se como espaço de relação com o sistema capitalista e entornos ativos com a população quilombola.

-UEG05: Espaço de atuação da instituição de ensino que se firmará parceria. Ela poderá prestar assessoramentos técnicos, científicos e educacionais à Gestão da Associação quilombola.

Observa-se que o assessoramento de uma instituição de educação, ciência e tecnologia, em todas as fases do processo de gestão atinente a cada UEG, se constitui em elemento-chave para o funcionamento a contento da metodologia de gestão, diante da necessidade de se assegurar ao povo quilombola a decisão e o controle sobre o direcionamento da aplicação dos recursos que necessariamente circularão por dentro da Associação quilombola, uma vez que as

dificuldades vivenciadas bem como as reivindicações apresentadas pelos associados demonstram a importância e a necessidade de capacitação e qualificação desses atores.

Assim, a instituição educacional, além de possuir profissionais graduados e pós-graduados, possui estrutura bastante ao processo de sustentação da implantação do programa metodológico, através das ações de ensino, pesquisa e extensão.

Esta sustentação dar-se-á a partir da formação profissional e tecnológica de discentes quilombolas e servidores públicos dos órgãos que prestam serviços às comunidades, através de seus respectivos programas de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão; trabalhos de conclusão de cursos de seus discentes (quilombolas e não quilombolas), dissertações e teses, trabalho voluntário, estágios obrigatórios e não obrigatórios de discentes e atuação profissional de egressos da instituição; de incubadoras de profissionais, vinculadas à instituição; outras instituições educacionais e/ou profissionais que poderão inserir-se, necessariamente através Termo de Convênios ou Parcerias firmadas ou outros mecanismos previstos em legislação, com a Instituição de Ensino Assessora através de projetos de intervenção.

Nesse sentido, a Instituição de Ensino que assiste às comunidades também poderá apoiar os processos de implantação de cursos de formação em todos os seus aspectos (PPP, PPC, matrizes curriculares entre outros das escolas existentes no território); assim como a educação e formação dos discentes que estariam envolvidos nas tarefas de assessoria administrativa-empresarial e nas expertises necessárias à execução de operações econômico-financeiras, decorrentes de operações de compra e venda de produtos e serviços oriundos da atividade agrícola e suas multifuncionalidades – como o extrativismo, o turismo, o artesanato e a prestação de serviços ambientais, (Sá, Kanashiro & Lemos, 2008), além da gestão dos repasses de recursos oriundos de políticas públicas sociais e produtivas.

Resta evidenciada a necessidade de revisão do Estatuto e Regimento Interno da associação, no sentido de se incorporar, formalmente, a estruturação tal qual aqui se descreve.

Da mesma forma, no que concerne ao espaço de atuação das instituições que atuam no campo da educação, ciência e tecnologia, embora sejam aqui mencionadas e descrito os espaços de atuação intraorganicidade dos EES, Silva (2018) apresenta um esquema teórico de incubação de EES que pode ser observado por aquelas instituições, adaptado de Leca, Gond & Cruz (2014), em harmonia com o MACS.

7. O SIGQUILOMBO (SIGQ)

Nesta seção faz-se breve apresentação do software SIGQUILOMBOLA (SIGQ). A descrição detalhada das formas de utilização da ferramenta encontra-se no seu Manual de Uso.

A complexidade e a amplitude dos processos de gestão social que são evidenciadas através dos trabalhos de Cançado (2011), Favaretto (2010), Bonnal, Cazella & Delgado (2012), Rodrigues (2015) demonstram a necessidade de elaboração de ferramentas de gestão que também atendam às complexidades observadas naqueles estudos no que se refere a gestão social.

Os Sistemas de Informações Gerenciais, elaborados para atendimento dos EES vinculados à agricultura familiar podem atender à essa demanda, como demonstram os trabalhos científicos de Almeida (2016), Silva (2017) e Smith (2016), os quais evidenciaram a importância do uso da Tecnologia da Informação nos processos de Gestão econômica, financeira e social dos EES, destacando tipos de modelagens e os respectivos usos dessas tecnologias de acordo com a finalidade que se pretende alcançar.

Nesse sentido, uma das preocupações que surge quando se discute gestão social com base em um modelo de gestão a partir do método Balanced Scorecard, é a necessidade de um SIG que proporcione o tratamento, a análise, a categorização, o armazenamento e a recuperação de dados e informações levantados no planejamento estratégico – foco deste Manual - a respectiva elaboração de planos e projetos com indicadores de desempenho e sustentabilidade e que possibilite o acompanhamento, controle e avaliação dos projetos inclusive quanto aos aspectos de eficiência, eficácia e impactos das ações empreendidas, para que se possa realizar a análise balanceada desses indicadores, conforme antes abordado.

Portanto, o SIGQ se constitui em gerenciador de banco de dados e instrumento auxiliar às demais ferramentas que compõem o MACS, ao possibilitar o armazenamento, a estruturação, a sistematização e a recuperação de dados e informações que emergirem do processo de planejamento (KAPLAN & NORTON, 1997, 2001, 2005; BRISOLARA, 2008; IGNÁCIO & SOUZA, 2008; WAKULICZ, 2016, p. 19; RUTKOWSKI, 2016).

O Software SIGQ (Figura 11) foi desenvolvido em linguagem Microsoft Visual Basic, para uso por parte das associações quilombolas, na perspectiva auxiliar a Gestão daquelas organizações associativas frente às complexidades inerentes à atividade rural e as comunidades que compõem o território, em seus aspectos econômicos, sociais, políticos, culturais, ambientais e ecológicos.

Figura 11- Tela principal do software SIGQUILOMBO (SIGQ)



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Ele contribui para a organização, planejamento, controle e avaliação das ações empreendidas, planejadas de forma participativa para fazer frente os desafios e favoráveis à organização social e territorial das comunidades, contribuindo para a implantação e resiliência dos Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) presentes nos territórios e aos novos que surgirem.

Além dessas necessidades, existem outras que um Sistema de Informações Gerenciais (SILVA, 2017) voltado para a Gestão Social no território quilombola, aliadas às anteriores, deve atender que é a gestão das relações institucionais entre a associação e organizações que têm interesse no desenvolvimento territorial quilombola, dentre elas, a de se constitui em instrumento de apoio à inserção da educação, ciência e tecnologia nos territórios quilombolas, ao através da Economia Solidária (SILVA, 2018).

Como o SIGQ é um software gerenciador de Banco de Dados, esse apoio se dá pela disponibilização de dados já tratados (categorizados e interpretados), disponíveis para a troca de informações, os quais podem oferecer subsídios à intervenções interdisciplinares, transdisciplinares e as abordagens transversais através de ações de ensino, pesquisa e extensão e incubação universitária no território (LECHAT, 2001; SINGER, 2009; GAIGER, 2013; LECA, GOND & CRUZ, 2014). Essas informações estarão disponibilizadas ou podem ser armazenadas em contextos de pesquisa-ação, por exemplo, e servir de base a estudos científicos

exploratórios, descritivos, explicativos, em abordagens qualitativas e/ou quantitativas, assim como fontes de dados para futuros trabalhos científicos no território. No desenvolvimento do SIGQ, a unidade produtiva familiar, o EES e as comunidades que compõem o território foram concebidos como unidades organizacionais que se complementam.

Desta forma o sistema de armazenamento em banco de dados que o SIGQUILOMBO (SIGQ) carrega em si permite também o apoio aos trabalhos de graduação e pós-graduação de discentes quilombolas dos territórios, inseridos pela política de quotas nas mais diversas instituições de ensino, facilitando não somente a iniciação científica quanto os trabalhos de conclusão de cursos, teses de mestrados e doutorados de trabalhos científicos voltados para o território (pesquisadores quilombolas ou não), desta forma também oferecendo dados, elementos e subsídios aos programas universitários e seus respectivos grupos de pesquisa.

Em suma, o software referido possibilita o armazenamento, a estruturação, a sistematização e a recuperação de dados e informações que emergirem do processo de planejamento e suas respectivas atualizações, além da gestão dos objetivos e metas traçados, contribuindo para a organização, planejamento, controle, acompanhamento e avaliação do resultado das ações executadas frente aos desafios e possibilidades levantados, criando-se condições favoráveis à gestão política, econômica e social do território.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Alguns obstáculos poderão surgir no decorrer da aplicação da metodologia:

- a. Pouca experiência dos diretores da associação, em realizar planejamento formal, com metodologia, ferramentas e recursos tecnológicos necessários. Tal dificuldade pode residir no fato de que a associação não dispor de estrutura própria. Nesse caso uma de primeiras providências já em resposta à essa constatação é a busca de apoio para superação dessa dificuldade, para que no processo de execução do planejamento se disponha de estrutura mínima necessária.
- b. Embora se identifique um sentimento de pertença a uma associação quilombola entre os entrevistados (com reconhecimento da ancestralidade e suas ramificações Sociohistórica providas dos negros, indígenas e brancos) podem ocorrer algumas recusas em realizar a entrevistas diante das dúvidas sobre o significado de ser quilombola e pertencer a um território quilombola. Outras pessoas podem manifestar a não identificação.
- c. Podem ocorrer manifestações de desconfiança quanto a presença estranha no território, diante das experiências frustrantes relativas ao exercício de busca de acesso às políticas públicas sociais disponíveis. Neste caso, quando do primeiro contato com a diretoria da associação, já solicitar o apoio de cada diretor no sentido deles acompanharem o pesquisador nos primeiros contatos.
- d. Manifestações de descrenças diante de insucesso nas experiências de economia solidária, as quais redundaram em prejuízos aos que acreditaram na possibilidade de transformação de suas realidades através do associativismo. É importante ressaltar que não se está trazendo soluções prontas para a comunidade, mas sim, em conjunto com ela, pretende-se levantar suas necessidades a fim de se buscar, a partir dos dados concretos, a efetivação de políticas públicas voltadas para as comunidades quilombolas que se tem direito.

Importante lembrar que a organização dos instrumentos de coleta de dados está de acordo com as estruturação e categorização das variáveis envolvidas, relacionadas aos objetivos da pesquisa o que facilita bastante o processo de coleta de dados, que, realizado em dois momentos, de forma combinada, em horário que os entrevistados estejam dispostos, é possível a aplicação em tempo ideal para permitir a reflexão de cada questão por parte dos entrevistados. As experiências de aplicação dos instrumentos Diagnóstico Socioeconômico e Caracterização da

Atividade Rural duraram, em média, 04h30minhs. Essa possível e aparente elasticidade decorre do impacto observado quando da aplicação das ferramentas ao entrevistado. Nesse aspecto, ouviu-se o seguinte depoimento:

“[...] eu ainda não havia feito uma reflexão sobre a importância de se plantar, do trabalho agrícola. Também não havia pensado sobre a valorização da paisagem, da comunidade, da natureza. Foi muito bom participar desta pesquisa.” (Agricultora familiar, mãe, servidora pública).

Observou-se esse impacto em outros entrevistados, razão pela qual entende-se ser necessário um treinamento e preparo do aplicador da ferramenta. Recomenda-se que sejam discentes do ensino superior, que não pertençam à comunidade.

Assim, através do planejamento estratégico, participativo, e possível conhecer, a partir das percepção dos entrevistados, quanto aos aspectos econômicos, sociais, políticos, culturais, ambientais e ecológicos do ponto de vista da reprodução de suas vidas, quais perspectivas existem de implantação de empreendimentos Econômicos Solidários no Quilombo a partir da atividade agrícola.

É importante estimular a participação de todos os familiares em torno do processo de levantamento das informações, de forma que os demais membros do grupo familiar se reuniam em torno do entrevistador e da matriarca ou do patriarca e participem ativamente da apresentação das respostas às questões apresentadas, reflexionando as conclusões a que geralmente emergem desse processo.

Sempre é bom conferir ao final qual é a expectativa dos entrevistados quanto aos resultados do trabalho de pesquisa, para se colher algum subsídio a mais visando à compreensão da problemática apresentada pelo grupo familiar entrevistado.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, AWB. **Quilombos e as novas etnias**: UEA Edições, 2011. Disponível em: <http://novacartografiasocial.com/?wpdmact=process&did=MTg3LmhvdGxpbms>. Acesso em: 31. mai 2016.

BACKES M.T.S., BACKES D.S., DRAGO L.C., KOERICH MS, ERDMANN A.L. **Do antropocentrismo ao ecologicentrismo: formação para o cuidado ecológico na saúde**. Ver. Gaúcha Enferm. 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. Secretaria do Desenvolvimento Territorial. (2005). **Referências para a gestão social de territórios rurais**. Brasília: SDT/MDA. (Documentos Institucionais 3). Disponível em: http://portalsiget.net/ArchivosSIGET/herramientas/Archivos/352017_3DOCINSTSDTDTMG TGEN.pdf. Acesso em 19. Ago 2018.

BRISOLARA, C. J. **Balanced Scorecard em uma propriedade pecuária**. Disponível em: < <http://www.sober.org.br/palestra/9/967.pdf>>. Acesso: 21. Dez 2016.

CANÇADO, A. R. **Fundamentos Teóricos da Gestão Social**. 2011. Disponível: < <http://gestaosocial.paginas.ufsc.br/files/2011/12/Airton-Can%C3%A7ado-Fundamentos-Te%C3%B3ricos-da-Gest%C3%A3o-Social-TeseAdmUFLA2011.pdf>>. Acesso em 31 ago. 2018.

CASTRO, R. G. **Planejamento e Gestão Estratégicos aplicados**. Brasília-DF, 2010. Disponível em: http://lms.ead1.com.br/webfolio/Mod4807/planejamento_e_gestao_estrategicos_v4.pdf. Acesso: 25. Fev 2017.

COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2000

COSTA, G. da S. **Desenvolvimento rural sustentável com base no paradigma da agroecologia: Um estudo sobre a região das ilhas de Cametá, Pará-Brasil**. Dissertação do Mestrado Internacional em Planejamento do Desenvolvimento-PLADES do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos-NAEA/UFPa. Belém, 2003

COSTA, G. da S. **A alta modernidade e a revolução socioambiental: Indivíduo e coletividade na reprodução sociometabólica do desenvolvimento e da sustentabilidade na Amazônia**. Belém, tese de doutorado, NAEA, 2009.

COSTA, G. da S. **Agroecossistemas Camponeses - Indicadores de Desenvolvimento e Sustentabilidade - Estuário Amazônico – Brasil**. Segundo Relatório de Pesquisa do Programa NADESA – ICSA/UFPa. Belém, 2018.

COSTA, E. C. C. M.; MIRANDA, L.C. **O Balanced Scorecard Como Uma Ferramenta de Gestão Estratégica: Estudo de Caso**. Disponível em: < <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Awbe7B->

Sy8oJ:<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/2666/2666+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso: 12. Mar 2017.

DIAS, C. A. **Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas**. Inf. soc. 2000; 10 (2): 1-12.

GOMES, A. C.; RAMOS, A. S. M. **Grupos Focais Desenvolvidos Em Cursos De Administração: Um Estudo Com Universidades Brasileiras**, 2014. Disponível em <<http://www.ccsa.ufrn.br/ojs/index.php?journal=interface&page=article&op=view&path%5B%5D=493&path%5B%5D=535>>. Acesso em 12 mar. 2017.

DOWBOR, L. **Governabilidade e descentralização**. Disponível: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/viewFile/746/592>

DOWBOR 1994>. Acesso: 12 Mar. 2017.

ESCOBAR, ARTURO. **O lugar da Natureza e a Natureza do Lugar: Globalização ou Pós-Desenvolvimento?** 2005. Disponível em: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/sur-sur/20100624102140/8_Escobar.pdf>. Acesso em 23. Dez 2016.

FALEIROS, V. P. **Metodologia do Diagnóstico Social**. Brasília (DF): Coordenada, 1978.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo**. Texto para discussão. Brasília: IPEA, 2009.

FRANÇA et al. **Guia de Economia Solidária – ou porque não organizar cooperativas para populações carentes**. Niterói-RJ: EdUFF, 2008.

FRANÇA FILHO, G. C. **A problemática da economia solidária: um novo modo de gestão pública?** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v2n1/v2n1a04.pdf>. Acesso em: 06 set. 2018.

FREITAS, M. T. A. **A abordagem sócio-histórica como orientadora da pesquisa qualitativa**. 2002. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742002000200002>. Acesso em: 23. Mar 2017.

GAIGER, L. I. **Economia Solidária diante do Modo de Produção Capitalista**. Caderno CRH, Salvador, n. 39, p. 181-211, jul./dez. 2003. Disponível em: <http://www.cadernocrh.ufba.br/include/getdoc.php?id=967&article=171&mode=pdf>. Acesso em: 08. mai 2015.

GAIGER, L. I. **L'espérance économie solidaire Expériences L'économie solidaire au brésil: l'exemple du sud**. Revue du M.A.U.S.S. Paris, n. 21, p. 80-96. 2003b. Disponível em: <http://www.cairn.info/revue-du-mauss-2003-1-page-80.htm>. Acesso em 01. Jul 2016.

GAIGER, LI. **A Economia Solidária e o Projeto de Outra Mundialização**. DADOS – Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, Vol. 47, no 4, 2004, pp. 799 a 834. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/dados/v47n4/a06v47n4.pdf>. Acesso em: 01. Jul 2016.

GAIGER, L. I. **A economia solidária e o valor das relações sociais vinculantes**. Revista *Katálisis*, v. 11, n. 1, p. 11-19, jan./jun. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rk/v11n1/02.pdf>. Acesso em 28. mai 2016.

GAIGER, L. I. **Empreendimento Econômico Solidário**. In: CATTANI, Antonio et al. (Orgs.). *Dicionário Internacional da Outra Economia*. Coimbra: Almedina, 2009. Disponível em: <http://www.jornaldomauss.org/periodico/wp-content/uploads/2009/06/dicionario-internacional-da-outra-economia.pdf>. Acesso em: 29. Mai. 2016.

GAIGER, L. I. **Por um olhar inverso-prismas e questões de pesquisa sobre a economia solidária**. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/se/v27n2/a06v27n2.pdf>. Acesso em 14 set.2016.

GAIGER, L. I. **Conhecer Globalmente: um desafio inadiável dos estudos sobre Economia Solidária**. *Otra Economia*, vol. 8, n. 14, enero-junio, 2014. Disponível em <http://base.socioeco.org/docs/7461-24303-1-pb.pdf>. Acesso 20. set 2015.

GAIGER, L. I. **O Mapeamento Nacional e o conhecimento da Economia Solidária**. Disponível em <http://sies.ecosol.org.br/images/resultado/abetgaiger.pdf>. Acesso em 30. Set.2015.

GARAVELLO, M.; SILVA, M.; SANTOS, K. **Artesanía com fibras de banana em la perspectiva de la Multifuncionalidade em comunidades quilombolas**. Disponível em: <http://saudepublica.bvs.br/pesquisa/resource/pt/lil-493047>.2008. Acesso em: 23. Mai 2016.

GAZOLA, D. J. **Planejamento Estratégico: uma proposta de elaboração para a Cooperativa da Agricultura Familiar – Cooperfamiliar**. 2014. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032015000100109>. Acesso em: 16. Fev 2017.

IGNÁCIO, M. C.; SOUZA, E. M. S. **Gestão Estratégica aplicada ao Cooperativismo Solidário: Uma alternative de fortalecimento para os agricultores familiares**. 2008. Disponível em: < <http://www.sober.org.br/palestra/9/885.pdf>>. Acesso: 12. Mar 2017.

JANUZZI, P. M. **Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil**. Disponível em: < http://camara.fecam.org.br/uploads/28/arquivos/4054_JANUZZI_P_Construcao_Indicadores_Sociais.pdf>. Acesso em 09 mar 2017.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **Organização Orientada para a Estratégia: Como as empresas que adotam o BALANCED SCORECARD prosperam no novo ambiente de negócios**. Tradução de Afonso Celso Cunha. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: 2006.

LECA, B.; GOND, J. P.; CRUZ, L. B. **Building ‘Critical Performativity Engines’ for deprived communities: The construction of popular cooperative incubators in Brazil.** 2014. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1350508414534647>. Acesso: 25 fev 2017.

LECHAT, NMP. **As Raízes Históricas da Economia Solidária e seu aparecimento no Brasil** In: Economia Solidária Volume 1. 2001. Disponível em: www.uff.br/incubadoraecosol/docs/ecosolv1.pdf. Acesso em: 07. Jul 2016.

LEITE, I. B. **Os Quilombos No Brasil: questões conceituais e normativas.** Etnográfica, Vol. IV (2), 2000, pp. 333-354. Disponível em: http://ceas.iscte.pt/etnografica/docs/vol_04/N2/Vol_iv_N2_333-354.pdf. Acesso: 02 set. 2016.

LEITE, I. B. **O projeto político quilombola: Desafios, conquistas e impasses atuais.** Estudos Feministas, ISSN 0104-026X, Florianópolis, Brasil. 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/S0104-026X2008000300015>. Acesso em: 02 set. 2016.

LITTLE, P. E. **Territórios sociais e Povos Tradicionais no Brasil: por uma Antropologia da Territorialidade.** 2002. Disponível em: http://www.direito.mppr.mp.br/arquivos/File/PaulLittle__1.pdf. Acesso em 01. Jul 2016.

LOURENZANI, W. L.; SOUZA FILHO, H. M.; BÀNKUTI, F. I. **Gestão da empresa rural – uma abordagem sistêmica.** 2011. Disponível em: http://www.gepai.dep.ufscar.br/pdfs/1102012100_LourenzaniSouzaBankutipdf>. Acesso em 25. Fev 2017.

LOURENZANI, W. L.; QUEIROZ, T. R.; SOUZA FILHO, H.M. **Scorecard sistêmico: modelo de gestão para empreendimentos rurais familiares.** 2008. Disponível em: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/48445/2/11%20-%2007.334%20-%20123%20a%20136.pdf>>. Acesso: 13. Mar 2017.

LUGON, C. **A República Guarani.** 1ª Ed. Editora Expressão Popular: São Paulo, 2010.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento.** Trad. Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** 17ª Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2002.

OLIVEIRA et al. **A produção de novidades: como agricultores fazem para fazer diferente?** Disponível em: <http://www.ufrgs.br/pgdr/publicacoes/producaotextual/sergio-schneider/oliveira-daniela-gazolla-marcio-carvalho-c-x-schneider-s-a-producao-de-ovidades-como-os-agricultores-fazem-para-fazer-diferente-in-sergio-schneider-marcio-gazolla-org-os-atores-do-desenvolvimento-rural-perspectivas-teoricas-e-praticas-sociais-porto>. Acesso em: 12 Mar.2017.

OLIVEIRA, M. P.. **O Diagnóstico Institucional Participativo.** 2011. Dispon[ível em: http://institutofonte.org.br/sites/default/files/Oliveira%20MP_Diagnostico%20institucional%20participativo_artigo.pdf>. Acesso: 16. Dez 2016.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. Sexta edição: Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017, Serie: Guia PMBOK.

PORTO, Cláudio & BELFORT, Andréa. **Introdução ao Planejamento Estratégico Institucional. Apostila para o curso de Formação para a Carreira de Analista de Planejamento e Orçamento**. Brasília. ENAP, 2001. Disponível em <http://fjav.com.br/revista/Downloads/edicao08/Artigo_60_76.pdf> Acesso em 27 de janeiro de 2015.

PORTO, C. **Uma introdução ao Planejamento Estratégico**. IN: Macroplan – Prospectiva Estratégia e Gestão. 1998. Disponível em: <<http://macroplan.com.br/Documentos/ArtigoMacroplan2009101914195.pdf>>. Acesso: 09. Fev 2017.

RÊGO, L. S.; CASTRO, M.S. **Inclusão Produtiva e etnodesenvolvimento para as comunidades quilombolas**. IN: Quilombos do Brasil: Segurança Alimentar e Nutricional em Territórios Titulados. 2014. Disponível em: <http://aplicacoes.mds.gov.br/sagirms/ferramentas/docs/cadernos%20de%20estudos20.pdf>. Acesso em: 30.06.2016

2015. RODRIGUES. **Políticas publicas de desenvolvimento territorial quilombola**. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ceru/article/download/98765/97342>. Acesso: 17. Ago 2018

ROSSÉS, G. F. **Gestão Estratégica de Cooperativas**. Disponível em: <http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_cooperativismo/terceira_etapa/arte_gestao_estrateg_cooperativas.pdf>. Acesso em: 16. Fev 2017.

RUTKOWSKI, J. **Sustentabilidade de empreendimentos econômicos solidários: outro mundo, outra economia, outra engenharia**. Disponível em: <<http://sites.poli.usp.br/p/augusto.neiva/nesol/Publicacoes/V%20Encontro/Artigos/Tecnologia/TEC-05.pdf>>. Acesso em: 26. Dez 2016.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI**. In: BURSZTYN, M. Para Pensar o Desenvolvimento Sustentável. São Paulo: Brasiliense, 1993a. p. 29-56.

SANTOS, J. W. **A influência dos Stakeholders na estratégia: um estudo de caso em uma organização do terceiro setor**. Disponível em: <<http://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/5546/1/385074.pdf>>. Acesso em: 12. Mar 2017

SARDINHA et al. **Análise das condições de vida, segurança alimentar e nutricional e acesso a programas sociais em comunidades quilombolas tituladas**. IN: Quilombos do Brasil: Segurança Alimentar e Nutricional em Territórios Titulados. 2014. Disponível em: <http://aplicacoes.mds.gov.br/sagirms/ferramentas/docs/cadernos%20de%20estudos20.pdf>. Acesso em: 30.06.2016

SENGE P. M. **A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende**. Tradução: Gabriel Zide Neto. Rio de Janeiro – RJ: BestSeller, 2013.

SILVA, J. S. **Sistema de Informação Gerencial Econômica, Financeira e Social da Cooperativa Agroextrativista Resistência De Cametá – Sigcoop**. 159 f. Dissertação (Interdisciplinar). Instituto Federal do Pará, Campus Tucuruí. Castanhal. Pará. 321 p. 2017.

SILVA, L. S. R. **Gestão Social e Economia Solidária em Território Quilombola: uma abordagem para a autogestão**. 185 f. Dissertação (Interdisciplinar). Instituto Federal do Pará, Campus Tucuruí. Castanhal. Pará. 2018.

SINGER, P. **Políticas Públicas da Secretaria Nacional de Economia Solidária do Ministério do Trabalho e Emprego**. 2009. Disponível em: http://www.en.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/06_ES1Paul.pdf. Acesso em: 01. Jul 2016.

SOUZA FILHO, R.; GURGEL, C. **Gestão Democrática e Serviço Social: princípios e propostas para a intervenção crítica**. São Paulo: Cortez, 2016.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/pt-br.php>>. Acesso em: 16. Mar 2017.

TINOCO, S. T. J. **Conceituação de agricultura familiar: uma revisão bibliográfica**. 2008. Disponível em: < http://www.infobibos.com/Artigos/2008_4/AgricFamiliar/Index.htm>. Acesso em: 13. Mar 2017.

UECKER, G. L.; UECKER, A. D.; BRAUN, M. B. S. **Gestão dos pequenos empreendimentos rurais num ambiente competitivo global e de grandes estratégias**. Disponível: < <http://www.sober.org.br/palestra/2/429.pdf>>. Acesso: 18. Dez 2016.

VERDUM, R. **Terras e Territórios Quilombolas**. 2016. Disponível em: <http://www.inesc.org.br/biblioteca/textos/terras-e-territorios-quilombolas-no-ppa-2012-2015>. Acesso em 18 set. 2016.

WAGNER et al. **Operacionalização do diagnóstico agrossocioeconômico da unidade de produção agrícola**. IN: **Gestão e Planejamento de Unidades Agrícolas**. 2010. Disponível em: < <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/56458/000782690.pdf?sequence=1>>. Acesso em 13. Mai 2017.

WAKULICZ, G. J. **Sistemas de informações gerenciais**. Santa Maria : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, **Rede e-Tec Brasil**, 2016. Disponível em<http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_cooperativismo/quinta_etapa/arte_sistemas_informacoes_gerenciais.pdf>. Acesso em 25 jul.2017

ZIMMERMAN, F. **Gestão Estratégica com o uso do BSC**. Apostila. Brasília (DF): ENAP. 2014.