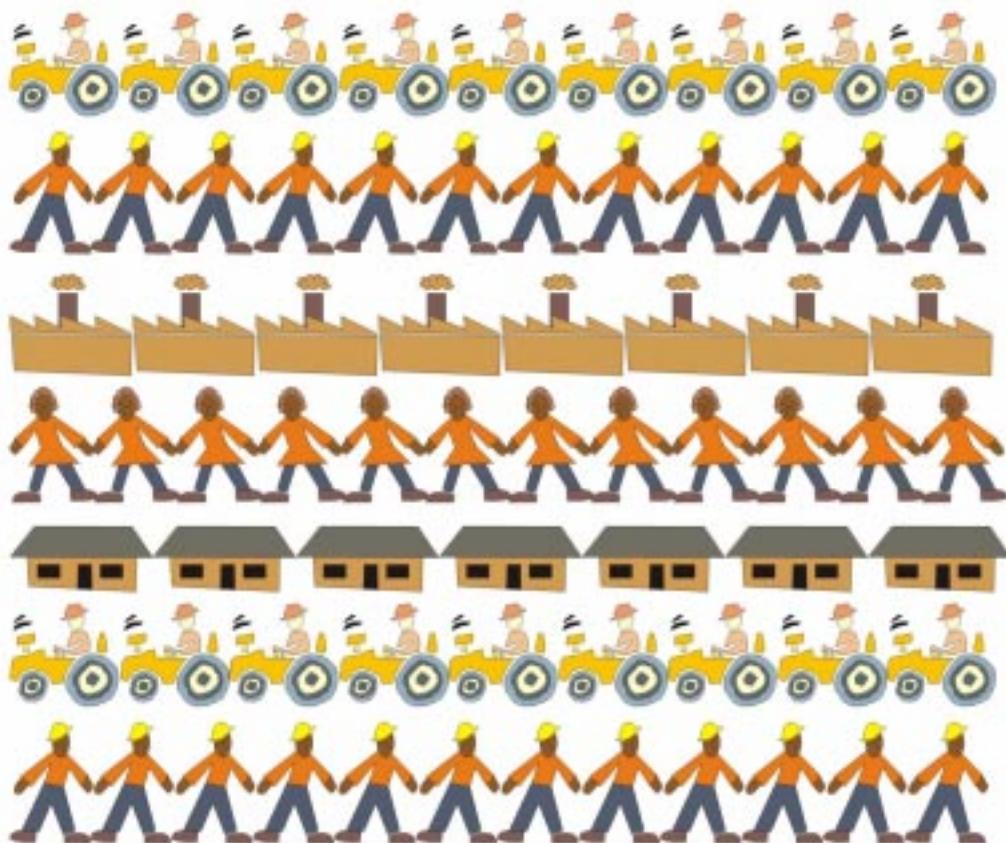


Desenvolvimento Organizacional Rural II: Planejamento Estratégico Participativo em Associações de Agricultores de Base Familiar



Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento 7

Desenvolvimento Organizacional Rural II: Planejamento Estratégico Participativo em Associações de Agricultores de Base Familiar

Francisco Eduardo de Castro Rocha
Marcelo Leite Gastal
Fábio Shigeo Takatsuka
Vanderli José Lobo
Maria da Glória Silva
José Carlos Gonçalves dos Santos
Helma Faria Corrêa
Glória Lúcia Teixeira de Castro Almeida
Paulo de Oliveira Poleze

Planaltina, DF
2001

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

Embrapa Cerrados

BR 020, Km 18, Rod. Brasília/Fortaleza

Caixa Postal 08223

CEP 73301-970 Planaltina - DF

Fone: 388-9898

Fax: 388-9879

[http\www.cpac.embrapa.br](http://www.cpac.embrapa.br)

sac@cpac.embrapa.br

Comitê de Publicações

Presidente: *Ronaldo Pereira de Andrade*

Secretária-Executiva: *Nilda Maria da Cunha Sette*

Membros: *Maria Alice Bianchi, Leide Rovênia Miranda de Andrade, Carlos Roberto Spehar, José Luiz Fernandes Zoby*

Supervisão editorial: *Nilda Maria da Cunha Sette*

Revisão de texto: *Maria Helena Gonçalves Teixeira /
Jaime Arbués Carneiro*

Normalização bibliográfica: *Maria Alice Bianchi*

Capa: *Chaile Cherne Soares Evangelista*

Editoração eletrônica: *Jussara Flores de Oliveira*

1ª edição

1ª impressão (2001): tiragem 300 exemplares

Todos os direitos reservados.

A reprodução não-autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei no 9.610).

CIP-Brasil. Catalogação-na-publicação.
Embrapa Cerrados.

D451 Desenvolvimento organizacional rural II: planejamento estratégico participativo em associações de agricultores de base familiar / Francisco Eduardo de Castro Rocha ... [et al.]. – Planaltina : Embrapa Cerrados, 2001.

50 p. – (Boletim de pesquisa e desenvolvimento / Embrapa Cerrados, ISSN 1676-918X; n.7)

1. Associação rural - Desenvolvimento organizacional. 2. Agricultura familiar. I. Rocha, Francisco Eduardo de Castr o. II. Série.

307.72 - CDD 21

Sumário

Resumo	5
Abstract	6
Introdução	7
Material e Métodos	12
Planejamento estratégico participativo (PEP)	12
Operacionalização dos trabalhos	12
Histórico da associação	14
Mandato da associação	15
Interessados x interesses	16
Missão da associação	16
Análise do ambiente externo	17
Análise do ambiente interno	17
Questões estratégicas	17
Propostas estratégicas	18
Priorização	18
Planejamento das propostas estratégicas	20
Constituição dos grupos de trabalho	20
Planejamentos: tático e operacional das propostas/ações	20
Resultados e Discussão	21
Histórico da associação dos pequenos produtores da região da Mt	21
Mandato da associação	22

Interessados x interesses	22
Missão	23
Análise do ambiente externo	23
Análise do ambiente interno	23
Questões estratégicas	24
Propostas estratégicas	24
Planejamento das propostas estratégicas	25
Conclusões	27
Referências Bibliográficas	28
Anexo	30
Histórico	30
Mandato	33
Interessados e interesses	36
Missão	38
Análise do ambiente externo	38
Análise do ambiente interno	39
Questões estratégicas	39
Propostas estratégicas	42
Priorização das propostas estratégicas	43
Propostas estratégicas priorizadas	43
Planejamento das propostas e ações estragégicas	44
Planejamento tático da proposta: aumentar a produção (diversificação) ..	45
Planejamento operacional da proposta: aquisição de máquinas e equipamentos	45
Planejamento operacional das ações	46
Complementação do planejamento da ação: consórcio	47
Planejamento tático da proposta: gerar emprego	47
Planejamento operacional das ações	48
Planejamento tático da proposta: implantar curso profissionalizante	49
Planejamento da proposta: implantar lavoura comunitária	50

Desenvolvimento Organizacional Rural II: Planejamento Estratégico Participativo em Associações de Agricultores de Base Familiar

*Francisco Eduardo de Castro Rocha¹; Marcelo Leite Gastal²;
Fábio Shigeo Takatsuka³; Vanderli José Lobo⁴; Maria da Glória Silva⁵;
José Carlos Gonçalves dos Santos⁶; Helma Faria Corrêa⁷;
Glória Lúcia Teixeira de Castro Almeida⁸; Paulo de Oliveira Poleze⁹*

Resumo – Este trabalho foi parte de uma das etapas do projeto que teve como objetivo adaptar instrumentais de apoio à gestão de organizações rurais de base familiar. Técnicas de planejamento estratégico participativo (PEP) foram adaptadas e testadas em onze organizações rurais de base familiar, sendo nove associações de agricultores tradicionais, uma de assentamento de reforma agrária e uma central de associações, situadas em três municípios do Estado de Goiás. O PEP englobou o conhecimento de: histórico da organização, mandato, interessados x interesses, missão, análise ambiental (interna e externa), definição das questões e propostas estratégicas, bem como o planejamento das propostas prioritizadas. Foram relatados e discutidos os resultados do PEP de uma das associações estudadas, para servir como referência para a elaboração de outros planejamentos. Verifica-se que os produtores sentem-se bastante motivados durante o processo de intervenção e que, a execução das propostas estratégicas depende muito do apoio da equipe durante a fase inicial de execução do PEP, fenômeno constatado durante a execução das três primeiras propostas.

Termos para indexação: psicologia organizacional, agricultura familiar, métodos de intervenção.

¹ Eng. Agríc./Psic., M.Sc., Embrapa Cerrados, rocha@cpac.embrapa.br

² Eng. Agrôn., M.Sc., Embrapa Cerrados, mgastal@cpac.embrapa.br

³ Eng. Agrôn., Rua Seis, Qd. 08, Chácara 9A, Setor Chácara Califórnia, CEP: 74693-110, Goiânia GO

⁴ Téc. Agríc., AGENCIARURAL – Praça Celso Silva, 89 – Centro, CEP: 75 180 – 000, Silvânia GO

⁵ Ciênc. Econ., Rua Dois, N° 82. Bairro Nossa Senhora de Fátima. CEP: 75180-000, Silvânia GO

⁶ Téc. Agríc., Embrapa Cerrados, jsantos@cpac.embrapa.br

⁷ Bach. Direito, Assessoria Jurídica dos Trabalhadores, Av. Alameda dos Buritis, N° 346. Centro. CEP: 74015-080, Goiânia GO

⁸ Ciên. Cont., Fundação Lyndolpho Silva, gloria2001@hotmail.com

⁹ Eng. Agrôn., Contag, poleze@contag.org.br

Rural Organization Development II: A Participatory Strategic Planning on Family-Based Farmers Associations

Abstract – *This work was carried out as part of a project that has used techniques of participatory strategic planning that were adapted and tested for this kind of organization. Techniques of participatory strategic planning (PEP) were adapted and tested in eleven family-based farmers organizations. They included nine farmers associations, one land reform settlement association and one Farmers Associations' Headquarter, all placed in three municipalities of the State of Goiás. The PEP demands the knowledge of: the organization history, their statutory, clients and their interests, mission, internal and external environmental analysis, strategic questions and strategic proposals and its planning. For this paper it was selected a PEP's example, from one association, to serve as a reference to prepare others planning and to verify the results of this type of intervention. The results showed that the farmers were highly motivated as the PEP were carried out. Also, the execution of their strategic proposals depends on the support of the PEP execution group in the initial phase, at least up to the third proposal execution.*

Index terms: organizational psychology, intervention methods, farmers associations.

Introdução

Este trabalho apresenta e discute o planejamento estratégico participativo (PEP) como parte de um projeto intitulado “Técnicas de planejamento participativo para organizações de produtores de base familiar”, denominado projeto GESPPAR o qual utiliza técnicas de planejamento estratégico participativo adaptadas e testadas para esse tipo de organização.

As instituições responsáveis pelo projeto são a Embrapa Cerrados e a Fundação Lyndolpho Silva (Instituição designada pela Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura - CONTAG). O apoio financeiro está sendo suprido pelo Projeto de Apoio ao Desenvolvimento de Tecnologia Agropecuária para o Brasil - PRODETAB que, parcialmente, é financiado pelo Banco Mundial (BIRD).

A referida metodologia é composta pelas seguintes etapas de intervenção de grupo: apresentação da proposta de trabalho, motivação e nucleação do grupo de agricultores; diagnóstico da organização ([Rocha et al., 2000](#)); planejamento estratégico participativo (PEP), planejamento e execução das propostas estratégicas; levantamento das necessidades de treinamento e avaliação final da gestão das organizações.

O PEP, além de definir as necessidades e as aspirações do grupo, serve, também, para nortear futuros trabalhos da organização. No entanto, o planejamento por si só não é capaz de assegurar o sucesso de desenvolvimento da organização, ou seja, à medida que se executa a metodologia, problemas não-previstos no próprio planejamento emergem do grupo, como por exemplo problemas atitudinais/comportamentais, habilidades para a execução de tarefas de trabalho e de problemas relacionados com as condições de trabalho, que não são apenas as de material e equipamentos. A metodologia, como um todo, possibilita que sejam executadas ações desde o simples manejo de contingências no ambiente organizacional até o treinamento formal dos produtores, tanto no campo das competências técnicas como no âmbito das relações interpessoais, por exemplo, trabalhos de desenvolvimento interpessoal, desenvolvimento de equipe, desenvolvimento gerencial e por fim o desenvolvimento organizacional.

[Buarque \(1999\)](#) diz que o planejamento é uma ferramenta de trabalho, utilizada para tomar decisões e organizar as ações de forma lógica e racional, de modo a garantir os melhores resultados e a realização dos objetivos de uma sociedade,

com os menores custos e no menor prazo possíveis. Cita o que diz Carlos Matus, planejamento é “o cálculo que precede e preside a ação” em um processo permanentemente de reflexão e análise para a escolha de alternativas que permitam alcançar determinados resultados desejados no futuro.

Ainda em relação ao planejamento, [Buarque \(1999\)](#) diz ser um instrumento de grande utilidade para a organização da ação dos atores e dos agentes sociais, orientando as iniciativas e gerando uma convergência e uma articulação das diversas formas de intervenção na realidade. Dessa forma, o planejamento contribui para a mobilização das energias sociais e constitui uma referência para a implementação das ações que podem desencadear o processo de transformação na direção dos objetivos definidos pela sociedade, o que leva ao desenvolvimento sustentável.

O planejamento é relevante também para sistematizar e conferir racionalidade e interação lógica às ações e às atividades diversificadas no tempo, aumentando a eficácia e a eficiência das ações e seus impactos positivos à realidade. Representa uma forma de controle sobre o futuro e de fundamentação das escolhas e das prioridades para otimizar as forças, os mecanismos e os recursos escassos da sociedade, evitando os desperdícios e a improvisação.

[Jara \(1998\)](#), em estudo relacionado ao planejamento do desenvolvimento local sustentável, diz que o planejamento, como processo de mudança social, traduz um esforço de análise multidimensional, bem como de construção participativa de uma imagem do futuro, permitindo definir prioridades e orientando a tomada de decisão. O processo de planejamento possibilita, por meio do diagnóstico, dar conta dos processos mais importantes da realidade local, indo a fundo na busca de causalidades que permitem construir cenários e rumos alternativos. O planejamento, como instrumento, permite formular objetivos diferenciados, que nem sempre são convergentes, envolvendo relações complexas entre as dimensões econômica, social, ambiental e política.

[Turnes \(1997\)](#) ressalta que o planejamento não deve ser visto apenas como uma maneira de elaborar um plano, ou seja, ele é um processo e o produto, no caso, o plano, apenas sintetiza seus resultados. Dessa forma, planejar é estabelecer um processo que permita organizar os recursos disponíveis e buscar os não-disponíveis para construir o futuro desejado.

O planejamento é indispensável em qualquer sistema de governo, uma vez que possibilita racionalizar a gestão e fortalecer a autonomia. Como processo de

trabalho abre caminho para a ampliação das práticas democráticas e é aberto à participação de todos e essencialmente orientado para a ação. Daí poder-se dizer que o planejamento expressa uma clara disposição política, pois por processo político entende-se a ação consciente e inteligente de conservação ou mudança nos relacionamentos estruturais. A variável política no processo de planejamento, ou seja, o debate, o confronto, a articulação e as aproximações entre atores sociais, são as formas de mediação entre as várias dimensões. Como todo processo dialético, as decisões só se cristalizam pela intervenção dessa mediação política, atuando como elemento articulador e como motor das transformações.

O autor ainda acrescenta que o planejamento direcionado ao desenvolvimento municipal sustentado exige a prática de três níveis ou tipos de planejamento: estratégico, que possibilita a tomada de decisões em longo prazo; tático, aprofunda as alternativas de solução e define as atividades a serem desenvolvidas para o médio prazo e operacional, direcionado para a formulação de projetos específicos voltados para solucionar determinada situação-problema localizada, na perspectiva de oferecer resultados em curto prazo.

Em relação à essa diferença entre os três tipos de planejamento deve-se considerar que o planejamento estratégico, em longo prazo, também contém propostas ou objetivos voltados em médio e curto prazos, principalmente, quando se analisa a questão de sua abrangência.

[Sperry \(1997\)](#), em planejamento e estruturação de associações de agricultores de base familiar, discute quatro etapas que devem ser observadas no planejamento estratégico, voltado ao desenvolvimento organizacional rural. As etapas são: estabelecer objetivos do grupo; definir a situação atual da organização; determinar facilidades e barreiras para se estabelecer um trabalho coletivo; e, definir as medidas necessárias para a implementação de um projeto de desenvolvimento.

Destacando a importância da participação e o envolvimento dos atores sociais em questões relacionadas com o processo de tomada de decisões de grupo, [Buarque \(1999\)](#) acrescenta que as formas de participação e de representação dos atores sociais no processo decisório dependem da abrangência espacial e temática do objeto do planejamento; quanto menor a unidade espacial (município ou comunidade) mais simples são os segmentos planejados, maiores os espaços para a democracia direta e menores as mediações de representação dos atores. O

processo de participação representa uma mudança de uma sociedade governada por representantes para uma sociedade na qual a direta participação dos cidadãos tem uma importância crescente. Mas, a direta participação dos cidadãos será decrescente com a ampliação espacial e a abrangência temática do objeto do planejamento e das escolhas, com a necessidade crescente de representantes para expressar o pensamento das bases agregadas. Assim, no planejamento nacional e estadual, o papel dos representantes, dos atores sociais será muito maior do que nos processos decisórios dentro de um assentamento de reforma agrária com algumas centenas de famílias, por exemplo.

A respeito do desenvolvimento interpessoal, [Moscovici \(1998\)](#) ressalta que as relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação.

Em situações de trabalho, compartilhadas por duas ou mais pessoas, há atividades predeterminadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente, então, inevitavelmente, os sentimentos influenciarão as interações e as próprias atividades. Assim, sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão o aumento de interação e de cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade. Por sua vez, sentimentos negativos de antipatia e rejeição tenderão a diminuir as interações, ao afastamento, à menor comunicação, repercutindo desfavoravelmente nas atividades, com provável queda de produtividade.

Além desses aspectos interpessoais, questões psicológicas de ordem intrapessoal, também afetam de forma significativa o funcionamento das organizações. O sentimento das pessoas é a base energética para o movimento do grupo. [Bion \(1970\)](#) mostrou que em todo grupo, qualquer que seja, ele funciona simultaneamente em dois níveis. O primeiro, o da tarefa, corresponde ao nível consciente no indivíduo, racional, objetivo, voltado para resultados, cuja liderança, normalmente, é exercida e os membros do grupo cooperam para a realização do trabalho e as regras de funcionamento, bem como a distribuição dos papéis são conhecidas por todos. Esse nível também é nomeado como grupo de trabalho. E o segundo, o da valência, mais inconsciente, atávico, primitivo e latente, diz respeito às atividades subjacentes às atividades de trabalho, ou seja, toda a esfera afetiva que envolve o nível racional ou de trabalho. Essa “química social” tanto pode bloquear a realização da tarefa como

acelerá-la. Ela se organiza em torno do que Bion chama de “hipóteses de base”, também conhecidas por “suposições básicas” ou “cultura de grupo” que se manifestam sob três aspectos: dependência, luta-fuga e acasalamento.

[Wood Júnior \(1995\)](#), referindo-se ao desenvolvimento organizacional, diz que a mudança organizacional é necessária quando ocorrem grandes perturbações ambientais e mudar torna-se uma questão de sobrevivência. Os fatores de sucesso necessários à mudança seriam os seguintes: reconhecimento da importância de se ter consenso sobre a mudança; comunicação clara dos objetivos e alterações a serem implementadas; esforço especial no treinamento; dar tempo ao tempo e, finalmente, encorajar a idéia da mudança como fator de adequação ao meio. O autor ainda acrescenta que embora diversos autores admitam que a cultura organizacional ainda é uma “caixa preta”, eles acreditam que intervenções de sucesso possam ser realizadas, desde que haja suficiente sensibilidade para com os atributos culturais-chave.

Todavia, a gestão das organizações rurais não pode ser reduzida a uma lógica estritamente empresarial. A sobreposição dos interesses individuais sobre os coletivos e a baixa participação do grupo no processo de tomada de decisão torna necessária a utilização do planejamento das organizações de forma que as decisões e seu gerenciamento sejam fruto de um processo coletivo de discussão.

Entre as diversas metodologias disponíveis para se trabalhar com intervenção no campo do desenvolvimento organizacional, destaca-se o planejamento participativo. Tecnologia que aliada a outros instrumentos como as técnicas da qualidade total podem compor um expressivo instrumental de trabalho para o referido desenvolvimento ([Ariole, 1998](#)).

Considerando a falta de técnicas de intervenção e instrumentos de planejamento participativo, adaptados à realidade das organizações de produtores de base familiar; a falta de capacitação gerencial dos produtores, demandada em razão da aquisição de infra-estruturas coletivas, financiadas pelos programas FCO e PRONAF; a demonstração de poder, dominação, desinteresse e apatia dos associados; a sobreposição dos interesses individuais sobre os coletivos e a baixa participação do grupo no processo de tomada de decisão, este trabalho tem como objetivo apresentar o planejamento estratégico participativo, bem como um exemplo de planejamento com seus respectivos resultados e discussões, adaptado e testado em organizações rurais de base familiar.

Material e Métodos

O planejamento estratégico participativo e várias de suas ações estratégicas foram testados e implementados em algumas organizações selecionadas pela equipe do projeto referido na introdução deste trabalho. Considerando o grande volume de informações levantadas, serão apresentados somente os resultados do PEP da Associação dos Pequenos Produtores da Região da Mt*. Sua estrutura básica servirá como referência para a elaboração de outros documentos.

Os segmentos escolhidos para público-alvo foram grupos de pequenos agricultores tradicionais e agricultores assentados. Para selecionar a população, aplicaram-se os métodos propostos por [Turnes \(1997\)](#), instrumentos recomendados pela Qualidade Total (5W1H, *Brainstorming*) e resultados obtidos do Projeto Silvânia ([Bonnal et al., 1994a](#); [1994b](#); [Gastal et al., 1997](#)).

O trabalho está sendo realizado com a participação de pequenas organizações, com média de 22 participantes, compondo um grupo homogêneo de trabalho formado por: associações de agricultores tradicionais; associações de produtores oriundos de assentamentos de reforma agrária e uma Central de Associações de Pequenos Produtores tradicionais, perfazendo um total de onze organizações situadas nos Municípios goianos de Silvânia, Bela Vista de Goiás e Morrinhos.

O total de famílias, no Município de Silvânia, envolvidas no projeto é de 96 em atendimento direto, ou seja, equivale ao número de sócios das associações participantes. No Município de Morrinhos, são 76 famílias em atendimento direto e aproximadamente 170 em atendimento indireto, ou seja, os sócios da Central que não participam do projeto. No Município de Bela Vista de Goiás, são 44 famílias em atendimento direto. Portanto, o atendimento do projeto é de 216 famílias em atendimento direto e, aproximadamente, 170 em atendimento indireto.

O PEP foi elaborado com técnicas estruturadas e semi-estruturadas, programadas para serem aplicadas em etapas distintas de intervenção, de tal forma que ao final dos trabalhos tem-se o planejamento estratégico participativo da organização. As técnicas utilizam basicamente material como: papel-cartaz (cartolina),

* O nome da organização e das pessoas citadas foram substituídos por códigos como forma de preservar suas identidades.

canetas do tipo pincel atômico para anotar a opinião dos participantes, fita crepe, papel A4, cartões ou tarjetas de diversas cores e um cavalete para álbum seriado.

A metodologia utilizada descreve as seguintes fases de intervenção: histórico da associação (levantamento de informações), compreensão do mandato, interesses x interesses, missão, análise dos ambientes externo e interno, definição das questões e propostas estratégicas. Inclui-se uma etapa complementar, voltada à execução das propostas estratégicas e constituída das seguintes partes: formação de comissões de trabalho, planejamento das propostas estratégicas, estabelecimento de critérios de acompanhamento, controle e avaliação das ações e implementação das propostas.

Planejamento estratégico participativo (PEP)

Operacionalização dos trabalhos

Os trabalhos de intervenção são operacionalizados seguindo um modelo de coordenação, ou seja, dois coordenadores são responsáveis pelas atividades. Cada reunião é realizada considerando-se três etapas: a primeira, o aquecimento com técnicas de vitalização, a segunda, a aplicação da técnica principal com maior conteúdo para reflexão (técnica semi-estruturada empregada em cada etapa do PEP) e a terceira, o processamento das informações (fechamento dos trabalhos).

A implantação do PEP inicia-se quando os técnicos responsáveis começam os trabalhos de preparação do *setting*, ou seja, do espaço vital onde será trabalhada a dinâmica do grupo, por meio de técnicas voltadas ao estabelecimento de objetivos comuns do grupo e à realização de tarefas que propiciam o crescimento socioeconômico da organização.

Pode-se dizer que a conversa inicial constitui uma espécie de *rapport*, quer dizer, momentos descontraídos no qual o facilitador aproveita para explicar como serão executados os trabalhos durante determinado período de tempo naquela associação. Busca ainda estabelecer um acordo, ou seja, fechar um contrato de convivência no que se refere a direitos e deveres, incluindo a participação, horário de chegada, lanche após as reuniões.

Dentro desse clima, agenda-se com os agricultores, o local de realização dos encontros, geralmente na sede da associação os dias e os horários mais adequados. Normalmente, gastam-se aproximadamente de 5 a 6 dias, com 3 horas diárias para chegar-se à elaboração das propostas de trabalho. Por ser uma região de exploração da pecuária leiteira, a maior parte dos agricultores prefere reunir-se à noite ou no período das 12 às 15 horas, pois geralmente se ocupam da ordenha pela manhã e à tarde todos os dias.

Para iniciar as reuniões deve-se fazer o aquecimento do grupo por meio de uma técnica de descontração, que pode ser também uma prece, caso o próprio grupo a solicite ou prefira. E a seguir, a partir do segundo encontro, deve-se fazer a leitura de registros e comentários de conteúdos levantados na reunião anterior.

Os coordenadores devem auxiliar o grupo na sua tarefa. Fazer intervenções, interpretações, ampliar ou reformular conceitos, dar esclarecimentos, facilitar e estimular o processo de comunicação de tal forma que todos manifestem suas opiniões, sem esquecer-se de dar e receber *feedback*, ou seja, informação que funciona como reforço positivo e também propiciar ao grupo oportunidade para a manifestação da criatividade. Além disso, deve-se fazer uso de ferramentas de priorização das propostas e ações, construção de normas, (*brainstorming* ou tempestade de idéias), *5W1H* para melhorar a elaboração das idéias ou do raciocínio dos participantes, tendo o cuidado de não interromper suas manifestações.

Ao término dos trabalhos, deve-se fazer o fechamento, verificando como se sentiram durante os trabalhos e destacando os pontos principais abordados no encontro. Além disso, apresentar sucintamente os trabalhos da próxima reunião como forma de estimulá-los a continuar participando. Evidentemente, a equipe do projeto não deve se esquecer de levar o lanche que, geralmente, é bem-vindo ao final das reuniões, como forma de fazer a confraternização e a reposição das energias consumidas nas atividades.

As etapas do PEP são descritas a seguir.

Histórico da associação

A reunião de elaboração do PEP inicia-se com o levantamento de dados e a elaboração de um documento referente à história da associação. Essa etapa

permite à equipe do projeto verificar a dinâmica de funcionamento da organização ao longo de sua história e o que esse período representa para seu atual estágio de desenvolvimento. Variáveis como cooperação, conflito, estilo de liderança, comunicação, papéis facilitadores de tarefa e de manutenção do grupo podem ser identificadas de forma espontânea, bem como se a sua presença no grupo foi efêmera ou, se ainda existe. Para isso, utiliza-se uma entrevista estruturada com as pessoas mais antigas da associação. A entrevista deve levantar, principalmente, os seguintes aspectos: como surgiu a associação; quais foram os melhores e os piores momentos dela e como está a associação atualmente. Com base nesses dados elabora-se um documento que é apresentado ao grupo para complementação e melhoria do texto.

O levantamento histórico da associação tem os seguintes objetivos:

- Permitir aos integrantes do grupo refletir sobre o motivo que os levou a unirem-se e formar a associação;
- Resgatar a história da organização, de forma a identificar e conhecer variáveis ambientais que influenciam a atuação dos integrantes no trabalho de grupo.

Mandato da associação

Nessa etapa, é indispensável que os produtores façam uma revisão ou tomem consciência das normas e regulamentos que regem suas associações. Para isso, divide-se o grupo em subgrupos e entrega-se a cada um deles o estatuto da associação para que seja lido, discutidos e selecionados os itens que os produtores julgam mais importantes. Com esse material elabora-se um documento que expressa as principais informações sobre o estatuto. É importante esclarecer que o documento final é apresentado também ao grupo em reuniões posteriores com o objetivo de fazer correções ou alterações ainda julgadas necessárias pelo grupo. Assim, é constituído o mandato da associação com as atribuições e competências da organização, bem como seu melhor espaço de atuação, tendo como suporte normas, regulamentos e tradições.

Pode-se dizer que essa vivência é um momento de reflexão e internalização do estatuto, já que a maior parte deles é copiado de outras associações e pouco utilizado pela organização.

Interessados x interesses

Nessa reunião, utiliza-se da técnica “tempestade de idéias”, realizada por meio de anotações em cartões ou tarjetas. Procura-se identificar, com o grupo, quem são os clientes, os consumidores, os parceiros, ou seja, as partes que afetam e são afetadas pelas estratégias da organização. Essa técnica deixa os participantes bem descontraídos e estimulados a observar o ambiente em que vivem e com quem se relacionam, além de permitir uma reflexão sobre como se dá a relação entre eles e seus parceiros: se ela ocorre de forma mais distante, mais fria, objetiva ou mais próxima, com mais atenção e interesse, que vantagens e desvantagens essa contingência traz para o dia-a-dia deles.

Missão da associação

A missão expressa a razão de ser da organização, a definição dos seus propósitos maiores, ou seja, aquilo que os sócios esperam dela. Para sua elaboração, formam-se subgrupos e solicita-se que respondam a três perguntas: O que é a associação do presente grupo? O que esta associação faz que a diferencia das demais? E qual deve ser a finalidade maior dessa associação?

A seguir, os subgrupos escrevem suas respostas em cartazes que devem ser afixados na parede ou em outro lugar de modo que todos os vejam e que possibilite também a apresentação dos trabalhos ao grupo. Com base nesses dados, o facilitador inicia, com o grupo, a construção de uma frase que sintetize ou expresse a missão daquela associação.

Além disso, o coordenador deve aproveitar o momento da elaboração da missão e levar o grupo a refletir sobre os objetivos registrados no estatuto da organização e selecionar aqueles itens mais pertinentes e também, adaptar outros de acordo com a nova realidade do grupo. Esse cuidado procede, pois o estatuto geralmente é feito por algum técnico do serviço de extensão rural sem contar com a participação dos produtores envolvidos no processo de formação da organização e que embora bem elaborado, raramente é consultado durante o período de funcionamento da organização.

Obs.: [Silveira Júnior & Vivacqua \(1999\)](#) sugerem a seguinte forma para a construção da missão: identificação do propósito (porque); o meio de atingi-lo (como) e; o benefício que objetiva proporcionar (para que ou para quem).

Análise do ambiente externo

Nessa etapa, o grupo deve ser dividido em subgrupos com o objetivo de identificar as variáveis externas que influenciam a organização e o mapeamento do contexto ambiental onde a associação está inserida, analisando-se os recursos, as estratégias presentes e o desempenho da organização, em termos de:

- oportunidades: aspectos referentes ao ambiente externo que devem ser aproveitados pela instituição para alcançar sua missão;
- ameaças: aspectos relacionados ao ambiente externo que devem ser evitados ou superados para que a organização não perca sua identidade nem reduza sua eficiência em termos de produção de trabalho e competência interpessoal.

Análise do ambiente interno

Aproveitando-se os subgrupos formados na etapa anterior, busca-se ampliar os conhecimentos sobre o ambiente controlável ou interno da associação, analisar os recursos, as estratégias presentes e o desempenho da organização, em termos de:

- pontos fortes: aspectos relacionados a cada setor da organização como um todo, que contribuem ou possam contribuir para uma resposta eficaz (desejada) às pressões ambientais;
- pontos fracos: aspectos que impedem ou venham a impedir a organização a adaptar-se às oportunidades e/ou ameaças do ambiente externo.

Questões estratégicas

Nessa reunião, o grupo é dividido em subgrupos e solicita-se a cada um que elabore perguntas importantes que possam influenciar a organização, ou seja, perguntas feitas tendo como base a missão.

Após a elaboração das perguntas, o coordenador faz, com o participante, o agrupamento das questões semelhantes e afins, num trabalho participativo e esclarecedor.

Logo a seguir, os participantes devem ler, nos cartazes afixados na parede ou em textos previamente distribuídos, todos os itens relacionados aos pontos fortes e

às oportunidades, como também aos pontos fracos e às ameaças, para então selecionar aqueles itens que podem influenciar a questão levantada. Os temas estratégicos devem refletir a história da associação, o mandato, as expectativas dos interessados e a missão da organização.

As principais questões com suas respectivas considerações são destacadas para subsidiar a elaboração de futuras propostas de trabalho.

As questões estratégicas que passaram pelo processo de agrupamento devem ser respondidas em plenário, por meio da seguinte pergunta:

Considerando por um lado os pontos fortes e as oportunidades identificadas e por outro lado, os pontos fracos e as ameaças verificadas, o que a Associação X pode fazer para resolver essa questão?

É importante ressaltar que essa etapa facilita aos participantes a elaboração das propostas de trabalho coletivo, sem desconsiderar a missão da organização.

Propostas estratégicas

Essa etapa define propostas para a operacionalização do trabalho coletivo e motiva os membros do grupo a lutarem por um desejo comum. O coordenador divide o grupo em subgrupos e solicita que os participantes apresentem soluções ou respostas às questões estratégicas elaboradas anteriormente. As propostas são grandes soluções para atacar os problemas que afetam a associação, impedindo-a de atingir sua missão.

Concomitantemente, devem ser levantados os obstáculos que podem dificultar ou impedir a execução dessas propostas. Ao término da elaboração de cada proposta, deve-se levantar quais obstáculos o grupo considera fator(es) limitante(s) à execução dessa(s) proposta(s). [Anexo I](#).

Priorização

A necessidade de priorização pode aparecer em qualquer etapa do planejamento, por exemplo, em relação às questões estratégicas agrupadas, principalmente, quando o número ultrapassar a quatro questões, nos itens que compõem a pauta de levantamento e do planejamento das propostas estratégicas, enfim, em

qualquer etapa que tenha grande quantidade de dados, e nesta metodologia proposta, a priorização é feita por meio de votação dos membros do grupo.

Essa metodologia será descrita detalhadamente a seguir, e a título de exemplo, será utilizada a priorização das propostas estratégicas. Assim sendo, após o levantamento das referidas propostas, o coordenador deve seguir os seguintes passos para efetivar sua priorização:

1. transcrever as propostas para uma folha de papel pardo, enumerá-las em ordem crescente e sublinhar uma palavra-chave de cada proposta. Exemplo: 1) criar frango caipira. E logo a seguir, afixar essa folha na parede em frente ao grupo;
2. distribuir a cada participante três pedaços de papel cartolina, tipo tarjeta e um lápis;
3. convidar os participantes a ler cada proposta atentamente e refletir sobre a importância delas para a organização;
4. solicitar que escolha e escreva, na parte central de cada tarjeta, a palavra-chave mais importante de cada proposta;
5. solicitar que anotem no canto superior ou inferior esquerdo, o número dessa proposta;
6. solicitar que escrevam um número de um a três, no outro canto do papel, inverso ao escolhido anteriormente, a de número um, equivale à proposta menos importante; a de número dois, a de valor intermediário e a de número três, a mais importante;
7. recolher as tarjetas e fazer a apuração da pontuação de cada proposta. Para isso, pode-se utilizar de uma tabela preparada em folha de papel pardo, contendo três colunas. A primeira, com os números referentes às propostas; a segunda, na frente de cada número, o coordenador deve registrar cada voto, e na terceira, registrar a soma dos votos de cada proposta; e,
8. uma vez apurados todos os votos, o coordenador transcreve as propostas priorizadas para outra folha de papel pardo, registrando-se que apenas as três ou quatro primeiras é que irão receber o apoio da equipe de intervenção para sua implementação.

A votação é secreta, os votos são conferidos e o resultado divulgado na presença de todos os participantes.

Planejamento das propostas estratégicas

Constituição dos grupos de trabalho

Uma vez priorizadas as propostas, o grupo se reúne para o planejamento das quatro primeiras propostas estratégicas.

Inicialmente, formam-se as comissões de trabalho para a elaboração do planejamento. Nessa etapa, diversas variáveis podem ser consideradas, tais como aptidão pela área selecionada, facilidade de acesso, grau de instrução e idade do participante.

O coordenador informa, em assembléia, que as comissões de trabalho responsabilizar-se-ão, exclusivamente, pela elaboração do planejamento, ou seja, a preparação das propostas será de responsabilidade de todo o grupo. Cada comissão terá autonomia para indicar ou convocar o sócio, ausente ou não, que julgar necessário à execução de alguma tarefa ligada ao planejamento.

Após o término do planejamento e antes da execução das propostas de trabalho, cada comissão deverá apresentar, em assembléia, o planejamento da proposta para que seja aprovada.

Planejamentos: tático e operacional das propostas/ações

O coordenador pode iniciar os trabalhos destacando a primeira proposta estratégica para propostas ou ações táticas e operacionais. Para facilitar o levantamento de dados, sugere-se a técnica tempestade de idéias. À medida que os participantes apresentam suas sugestões, o coordenador anota-as em um papel-cartaz afixando-o em local visível.

A seguir, é feita a priorização das possíveis ações, utilizando-se da votação como método de tomada de decisão.

É relevante esclarecer que as ações são identificadas como estratégicas conforme são definidas como metas a serem cumpridas em curto, médio e longo prazos. Em curto prazo (recursos existentes); em médio prazo (recursos do próximo orçamento) e em longo prazo (recursos além do próximo ano).

Uma vez priorizadas as ações, o grupo inicia o planejamento da execução de cada uma delas, utilizando a ferramenta 5W1H da Qualidade Total que permite levantar “O que fazer, onde; quando; quem; como e por que”, ou seja, tudo que torne possível a execução daquela ação da forma mais eficiente possível.

Se necessário, pode-se complementar o planejamento da ação com outro tipo de instrumento, como por exemplo, a norma ou o regulamento que será importante para efetivar o funcionamento do trabalho que se pretende estabelecer. No entanto, a elaboração das normas deve ter como base as sugestões e as condições do grupo.

Pode-se, ainda, fazer a avaliação das ações estratégicas, com base no levantamento das forças impulsoras e restritivas encontradas pelos participantes durante os trabalhos de implementação das ações.

Havendo maior dificuldade na identificação de alternativas de soluções (ações) para resolver um problema priorizado (proposta estratégica), pode-se utilizar, ainda, a Espinha-de-peixe, ferramenta da Qualidade Total. Quando empregada em trabalhos como esse, é muito eficaz no conhecimento das raízes do problema e em consequência, na identificação das possíveis soluções.

Resultados e Discussão

Os resultados encontrados com a aplicação do Planejamento Estratégico Participativo variam de acordo com a organização, mas todos apresentam uma estrutura básica. A título de exemplo e de referência, serão apresentados somente os resultados e a discussão do PEP da Associação dos Pequenos Produtores da Região da Mt. Para isso, os resultados estão apresentados em um documento final ([anexo I](#)) que será entregue à organização no final dos trabalhos do planejamento.

Histórico da associação dos Pequenos Produtores da Região da Mt

A maior parte dos dados mostra que a principal característica dessa organização é seu desenvolvimento social e educacional, ou seja, além da aptidão do grupo

para a área da competência interpessoal, a sede da associação apresenta boa infra-estrutura para jogos de futebol, eventos festivos e uma escola de Ensino Fundamental, recém-construída. A organização possui, também, uma liderança atuante e politizada e se desenvolve sem contrair dívidas. Tudo isso indica que a associação tem um lastro forte para se estabelecer na região e contribuir para o desenvolvimento local.

Mandato da associação

Os participantes julgaram que os itens mais importantes do estatuto da associação para compor o mandato são os objetivos, os deveres dos associados e a questão da competência da assembléia-geral e da diretoria. Isso mostra a preocupação do grupo em relação aos objetivos da associação que é uma das principais variáveis na determinação da direção e motivação de um grupo, em relação aos aspectos de cobrança, ao não ressaltar a questão dos direitos, importante variável estimuladora dos movimentos sociais e também em relação à figura do líder.

Os objetivos da organização, relacionados no mandato, não contribuíram e nem se identificaram com as propostas estratégicas priorizadas. Fato que pode ser explicado em decorrência de os produtores considerarem, nos trabalhos do PEP, somente a missão da associação que, por sua vez, não levou em conta esses objetivos durante a elaboração das referidas propostas priorizadas. Como já mencionado, o mandato é definido conforme determinação do estatuto, que é cópia de outros, para permitir o registro legal da organização. Esses objetivos não têm o mesmo valor da missão, pois seu conteúdo não se originou e nem foi trabalhado pelo grupo.

Nesse caso, cabe à coordenação, durante a execução dos trabalhos de intervenção, chamar a atenção do grupo para esse aspecto, uma vez que esse conteúdo poderia ter contribuído, sobremaneira, na construção da missão e das propostas estratégicas.

Interessados x interesses

Foram identificados doze possíveis interessados na associação com diferentes tipos de interesses. Os dados revelam criatividade, conhecimento do ambiente externo e facilidade de verbalização dos pensamentos. O conteúdo apresentado é uma amostra rica de reforços positivos que esse grupo pode ter acesso ou, ao menos, sonhar com eles, o que sem dúvida é um elemento estimulante.

No entanto, outros itens poderiam ter sido relacionados, tais como: técnicos da extensão rural, agentes financeiros (bancos), fornecedores de insumos, compradores da produção e administração do município.

Missão

Os agricultores manifestaram sentimentos de esperança no conteúdo da missão, a maior parte das variáveis esteve ligada a questões sociais, como por exemplo, ajuda aos mais necessitados, união das famílias, estudar. A variável trabalho é a única que se refere a alguma atividade de exploração econômica.

Análise do ambiente externo

Observa-se pelos dados apresentados que o grupo justificou mais oportunidades que ameaças. As preocupações maiores, referentes às ameaças, limitam-se a variáveis que afetam mais diretamente a execução de tarefas ligadas a atividades de exploração econômica que, na realidade, são poucas dentro do coletivo. Considerando que essa associação é mais de base social que produtiva, os dados são coerentes com a identidade desse grupo e reforçam essa análise.

Como foi visto inicialmente em sua história de formação, é possível que esse grupo continue desenvolvendo-se culturalmente e destacando aspectos como o da identidade de grupo (uma espécie de marca ou de referência para a região), o da integração e da comunicação. Portanto, consolidando ainda mais seus laços afetivos, o que não deixa de ser uma base importante para o estabelecimento de atividades coletivas de exploração agropecuária.

Ademais, oportunidades e ameaças ligadas ao mercado não foram levantadas. Como oportunidade, poder-se-ia ter discutido a questão de mercado para outros produtos (diversificação) e como ameaças, a competição e o desconhecimento do mercado.

Análise do ambiente interno

Os dados mostram que o grupo apresentou mais pontos fortes do que fracos. A maior carga de queixas (pontos fracos) relaciona-se com os aspectos negativos da personalidade dos sócios, o que se supõe, seja um problema relacionado com

a formação, no que diz respeito a apresentação de um repertório comportamental reduzido em relação a comportamentos operantes. No entanto, essas queixas não chegam a comprometer o desenvolvimento da associação, uma vez que os pontos fortes destacam-se mais do que os fracos.

Questões estratégicas

As questões foram construídas, basicamente, por variáveis como união, bem-estar, permanência no campo, organização mais forte e ajuda a pessoas necessitadas. Essas variáveis formam o alicerce do planejamento dessa associação.

Não existe nenhuma questão estratégica voltada aos objetivos de números III, IV, V, VI, VII, VIII e IX relacionados no mandato, conforme está apresentado no Anexo: Planejamento Estratégico participativo.

Propostas estratégicas

Esse item refere-se aos objetivos estratégicos que estão relacionados com o planejamento estratégico, tático e operacional.

Foram apresentadas vinte e oito propostas de trabalho cujos conteúdos embora diversificados eram bastante coerentes com a realidade da organização e vinte e três obstáculos, na maioria, relacionados com dificuldades pessoais dos sócios e que podem comprometer o sucesso dos trabalhos, como por exemplo: desinteresse, preconceito, medo, falta de apoio.

Após a priorização das propostas e da organização das comissões de trabalho iniciou-se o planejamento das ações relativas às quatro primeiras propostas: aumentar a produção (diversificação) da organização, gerar emprego, programar cursos profissionalizantes e instituir lavoura comunitária.

No documento final referente ao PEP, em anexo, fica claro, por meio das propostas estratégicas levantadas, que existe uma distinção entre os três tipos de planejamentos.

Em relação à proposta, aumentar a produção, nota-se que é um objetivo abrangente, realizável em longo prazo, portanto, é uma proposta de planejamento estratégico.

Quanto à ação, aquisição de máquinas e equipamentos, verifica-se que é um objetivo menos abrangente que o anterior. Mas ainda assim, realizável em médio prazo e, portanto, é uma proposta de planejamento tático.

No que se refere à ação, fazer um consórcio, verifica-se que é um objetivo menos abrangente ainda, realizável em curto prazo, portanto, é uma proposta de planejamento operacional.

Planejamento das propostas estratégicas

Em relação à primeira proposta: aumentar a produção (diversificação), o planejamento das ações necessárias à sua implementação iniciou com a pergunta: O que a Associação da Mt. pode fazer para aumentar a produção? Para facilitar a resposta dos participantes, fez-se uso da ferramenta *brainstorming*, possibilitando identificar oito ações.

Após sua priorização destacaram-se duas ações: aquisição de máquinas e equipamentos e de um misturador de ração. Considerando a primeira de caráter abrangente, foi necessário ampliar seu entendimento com outra pergunta: O que a Associação da Mt. pode fazer para adquirir máquinas e equipamentos? Para levantar opiniões, utilizou-se novamente a ferramenta *brainstorming*, possibilitando identificar sete novas ações, sendo priorizadas três delas: fazer um consórcio, implantar lavoura comunitária e buscar ajuda de políticos. As duas primeiras, acrescidas da ação: adquirir misturador de ração, passaram por outro processo de ampliação das informações, utilizando-se da ferramenta 5W1H. Assim, essas três ações foram amplamente discutidas e preparadas para serem executadas.

Para complementar o planejamento da ação: fazer um consórcio, elaborou-se uma norma com o objetivo de delinear procedimento para a obtenção de fundos voltados à aquisição de máquinas e equipamentos, além de permitir ao grupo atuar com mais clareza e segurança.

Em relação à segunda proposta: gerar emprego, a identificação das ações necessárias à sua implementação, iniciou com a pergunta: O que a Associação da Mt. pode fazer para gerar mais empregos? Utilizou-se também da ferramenta *brainstorming*, identificando quinze ações.

Após sua priorização destacaram-se sete outras ações, excetuando-se a primeira delas, as três que a seguiram: curso de informática, reativar confecção de roupa

e criação de frango caipira, foram selecionadas para serem planejadas com mais informações usando-se a ferramenta 5W1H.

Quanto à terceira proposta: promover cursos profissionalizantes, não houve necessidade de se fazer um levantamento de ações para dar suporte à sua realização, portanto, fez-se apenas o planejamento dessa proposta utilizando a ferramenta 5W1H.

No que se refere à quarta proposta: iniciar uma lavoura comunitária, o planejamento não foi apresentado logo a seguir, pois já fora elaborado e apresentado anteriormente, quando se discutiu a primeira proposta.

Apesar de os produtores não terem apresentado dificuldades para responder aos estímulos das técnicas do PEP, as respostas teriam sido enriquecidas e modificadas com a análise e a reflexão feita pelos coordenadores com o grupo no momento da intervenção. Por exemplo, no item Interessados X Interesses vários interessados, pessoas/instituições importantes, deixaram de ser relacionados pelo grupo, e a questão da ação “implantar projeto de recuperação de pastagem”, que é muito importante para a produção de leite na comunidade, ficou relegada ao oitavo lugar na ordem de atendimento, ou seja, atividade que não vai ser desenvolvida no primeiro momento.

Esse problema poderia ser superado mais facilmente com a participação ativa dos coordenadores e com o conhecimento do funcionamento da associação, uma vez que é difícil para os associados escolher uma resposta mais efetiva, em relação às suas reais condições de trabalho, sem se submeterem a uma análise com maior troca de informações. Ademais, o método de priorização utilizado, por ser simples, não possibilita que a escolha dos produtores seja questionada, uma vez que se baseia em critérios implícitos, ou seja, deixa que os produtores julguem o que é mais importante para a organização segundo seus critérios ou pontos de vista.

Além disso, vale destacar que as técnicas do PEP, adaptadas e testadas, apresentam características mais operacionais que estratégicas uma vez que sozinhas não são capazes de prever ações em longo prazo, conforme conceituação de [Jara \(1998\)](#) e também tendo em vista a grande quantidade de problemas em curto prazo que os produtores têm de resolver.

Baseando-se na teoria bioniana, pode-se dizer que o PEP é um instrumento de intervenção capaz de contribuir com a dinâmica de funcionamento das organizações de agricultores de base familiar de forma positiva, ou seja, ajuda a esses grupos a apresentar um movimento de acasalamento, de união. É importante também considerar que no caso da Associação da Mt., sua principal liderança, a informal, é constituída basicamente por um casal. E essa polaridade pode ter sido fundamental na formação desse grupo, principalmente quanto às características de relacionamentos interpessoais. Para reforçar essa observação, associações em que a liderança é composta somente por homens ou por mulheres, tendem a voltar-se mais para tarefas/áreas de produção ou somente para áreas sociais. Por sua vez, as associações constituídas com liderança mista, ou seja, de casal, tendem a estimular o desenvolvimento nas duas direções, social e produção.

As ações estratégicas ainda não foram avaliadas, pois a maior parte dessas ações ainda está sendo implementada nas associações selecionadas.

O documento final referente ao PEP também pode ser acrescido de informações extras, como pode ser observado neste caso, em que foram registrados dois fatos: um em relação a mudanças feitas nas comissões de trabalho; e outro relacionado à ausência do planejamento da quarta proposta.

O documento final é apresentado, separadamente, em [Anexo](#), por se tratar de material com formatação apropriada para ser entregue à organização.

Conclusões

1. As técnicas de planejamento estratégico participativo (PEP) são de fácil aplicação;
2. A falta de reflexão e de inclusão dos objetivos listados no estatuto da organização, no momento da construção da missão, deixa de considerar importantes aspectos do grupo para o trabalho coletivo.
3. A elaboração do PEP exige muita atenção do coordenador no momento da intervenção, principalmente no que se refere ao levantamento de dados com os produtores, para evitar contradições do tipo: em Pontos Fortes - tomada de decisões, participação do grupo e em Pontos fracos - falta de firmeza nos assuntos resolvidos, falta de participação nos cursos oferecidos à associação.

4. Os grupos de produtores não demonstram dificuldade em qualquer etapa do processo de aplicação do PEP, tampouco da etapa relacionada ao processo de priorização das propostas e ações de trabalho;
5. Os sócios que participam ativamente do processo de elaboração do PEP, mas não participam da etapa de planejamento das propostas e ações estratégicas, sentem-se excluídos e apresentam pouco ânimo para continuar a participar dos trabalhos.
6. O documento final, referente ao PEP, serve, não somente como instrumento norteador para o grupo, mas também, como instrumento de apoio para obtenção de recursos;
7. Os resultados mostram que as técnicas exigem acompanhamento técnico e apoio de forma contínua, pelo menos durante a execução das três primeiras propostas de trabalho;
8. As técnicas do PEP favorecem o estabelecimento de objetivos compartilhados, mas não asseguram a manutenção da coesão grupal, quando a equipe do projeto afasta-se no início de execução das propostas estratégicas e em face das dificuldades advindas do meio ambiente, sugerindo-se então, a necessidade de encontrar outras estratégias para se trabalhar as forças dinâmicas do grupo;
9. A técnica de priorização, conforme apresentada nesse trabalho, exige que o coordenador reflita juntamente com os produtores, se o conteúdo selecionado é realmente o mais importante em relação às principais atividades do grupo e se esse conteúdo deve ser mesmo apresentado primeiramente;
10. A Associação da Mt. apresenta maior aptidão social que produtiva.

Referências Bibliográficas

- ARIOLI, E. E. **Análise e solução de problemas:** o método da qualidade total com dinâmica de grupo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. 340 p.
- BION, W. R. **Experiência com grupos:** os fundamentos da psicoterapia de grupo. Rio de Janeiro: Imago, 1970. 185 p. (Coleção psicologia psicanalítica).
- BONNAL, P.; ZOBY, J. L. F.; GASTAL, M. L.; XAVIER, J. H. V.; SOUZA, G. L. C.

de; PEREIRA, E. A.; PANIAGO JÚNIOR, E.; SOUZA, J. B. de. **Modernização da agricultura camponesa e estratégia dos produtores:** Projeto Silvânia, Estado de Goiás, Brasil. Planaltina: EMBRAPA-CPAC, 1994a. 24 p. (EMBRAPA-CPAC. Documentos, 55).

BONNAL, P.; XAVIER, J. H. V.; SANTOS, N. A. dos; SOUZA, G. L. C. de; ZOBY, J. L. F.; GASTAL, M. L.; PEREIRA, E. A.; PANIAGO JÚNIOR, E.; SOUZA, J. B. de. **O papel da rede de fazendas de referência no enfoque de pesquisa-desenvolvimento:** Projeto Silvânia, Estado de Goiás, Brasil. Planaltina: EMBRAPA-CPAC, 1994b. 31 p. (EMBRAPA-CPAC. Documentos, 56).

BUARQUE, S. C. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável.** 2. ed. Brasília: IICA, 1999. 172 p.

GASTAL, M. L.; ZOBY, J. L. F.; PANIAGO JÚNIOR, E.; MARZIN, J.; XAVIER, J.H.V.; SOUZA, G. L. C. de; PEREIRA, E. A.; KALMS, J.-M.; BONNAL, P. **Proposta metodológica de transferência de tecnologia para promover o desenvolvimento.** Planaltina, DF: EMBRAPA-CPAC, 1997. 41 p. (EMBRAPA-CPAC. Documentos, 51).

JARA, C. J. **A sustentabilidade do desenvolvimento local:** desafios de um processo em construção. Brasília: IICA / Recife: SEPLAN, 1998. 316 p.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal.** 8. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1998. 129 p.

ROCHA, F. E. de C.; GASTAL, M. L.; TAKATSUKA, F. S.; LOBO, V. J.; SANTOS, J. C. G. dos; SILVA, M da G.; ALMEIDA, G. L. T. de C.; POLEZE, P.de O.; CORRÊA, H. F. **Desenvolvimento organizacional rural I:** diagnóstico de associações de agricultores de base familiar. Planaltina, DF: Embrapa Cerrados, 2000. 51 p. (Boletim de pesquisa, n. 14).

SILVEIRA JÚNIOR, A.; VIVACQUA, G. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 150 p.

SPERRY, S. **Associação de produtores rurais (planejamento e organização).** Brasília: MA/SDR/PNFC, 1997. 41 p. (Como criar e administrar associações de produtores rurais; v.2).

TURNES, V. Processos participativos de desenvolvimento rural. In: CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DA AGRICULTURA. **Programa de formação de dirigentes e técnicos em desenvolvimento municipal baseado na agricultura familiar:** formação de monitores. Brasília, 1997. p. 65-92.

WOOD JUNIOR, T. Mudança organizacional: introdução ao tema. In: WOOD JUNIOR., T. (Coord.). **Mudança organizacional:** aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995. p. 15-31.

Anexo. Planejamento Estratégico Participativo da Associação dos Pequenos Produtores Rurais da Região da Mt. Novembro/1999.

Histórico

O histórico é o resgate da história da organização de forma a definir um ponto de partida comum aos participantes do processo. Além disso, ajuda a definir o que a organização é hoje e seu potencial para o futuro.

A amizade e a união das pessoas na região da Mt. iniciou muito antes da criação da associação. Os filhos dos produtores estudavam em um único grupo escolar a 3 km de distância na região do Barro Amarelo.

Considerando problemática essa situação, um grupo de pais reuniu-se para pedir ajuda à prefeitura do município com o objetivo de construir uma escola na comunidade. Na época, o prefeito não os atendeu. Foi então que decidiram construir a escola com recursos próprios. Começaram os trabalhos com a ajuda de várias pessoas da região, incluindo aquelas que nem filhos tinham na escola.

Em 1991, em função da construção da escola, do número de associações criadas no município e da união das pessoas da comunidade, surgiu a idéia de fundar a Associação da Mt. Com o apoio do Sindicato dos Trabalhadores Rurais, foram realizadas várias reuniões nas casas dos produtores e viagens de intercâmbio em Silvânia, Piracanjuba e outras cidades vizinhas para conhecerem a realidade do que seria uma associação.

Após muita luta e esforço para conscientizar os produtores em relação à importância da criação de uma associação na região, fundou-se a Associação da Mt., com cerca de 16 sócios. Foi eleita uma diretoria temporária para sua fundação, com mandato de apenas cinco meses. Depois desse período, elegeu-se nova diretoria constituída por um Presidente, um Vice-Presidente, dois Tesoureiros e dois Secretários.

Após a fundação da associação, um dos produtores da região doou uma área de 12 litros de terra, onde foi construído um rancho coberto com polietileno para

que fossem feitas as reuniões. Também surgiu a idéia de construir um campo de futebol. Para isso, foram marcados vários mutirões para limpeza da área, que era praticamente uma mata fechada. No primeiro mutirão, apareceram apenas dois sócios. A limpeza foi feita com o uso de enxadão. Decorrido quase um ano de trabalho, o campo de futebol ficou pronto.

No início, a maioria dos sócios pressionou a diretoria para demandarem ao agente financeiro responsável pelos recursos do PRONAF crédito agrícola para os agricultores, com vistas a melhorar a estrutura das propriedades com a compra de equipamentos e matrizes leiteiras. No entanto, na época de liberação do crédito, a diretoria decidiu não solicitar esse recurso, deixando alguns sócios frustrados e desmotivados. Hoje, depois de verem muitas das associações do município passarem por dificuldades para quitar a dívida, proveniente desse crédito agrícola, todos os sócios agradecem a decisão daquela diretoria.

Um ano após sua formação, a associação conseguiu recursos, a fundo perdido, com uma deputada. Parte desse recurso foi destinado à compra de uma parcela de terra para construção da sede. O material para a construção foi comprado pela associação, sendo a maior parte conseguida com o apoio da prefeitura, vereadores e outros. A associação contou com a força de trabalho dos mutirões.

A partir do segundo ano da fundação, receberam do governo, por meio da Secretaria Estadual da Agricultura, recursos para aquisição de insumos para estabelecimento de uma lavoura comunitária.

Com a mudança da diretoria, o novo presidente, que tinha bom relacionamento com políticos, conseguiu apoio para a construção de um campo de futebol do tipo *society*. O presidente juntamente com um vereador, depois de muitos contatos com um deputado, conseguiu material para construção e iluminação desse campo. As máquinas necessárias à obra foram conseguidas na prefeitura do município, a associação contribuiu com a mão-de-obra.

A maior dificuldade pela qual a associação passou foi a falta de união e de conhecimento do grupo, no início da sua formação, por exemplo, alguns sócios pensavam que a finalidade da associação era apenas a de conseguir créditos fáceis do governo.

Um dos aspectos que a diferencia das demais associações é a grande participação das mulheres, tanto nas decisões do grupo, como no processo de educação

das crianças, dos adolescentes e nos trabalhos realizados pela associação. A força de trabalho das mulheres destaca-se, também, na área da confecção de roupas, viabilizada por meio de máquinas de costuras doadas por uma deputada. Mas, no momento, essa fábrica encontra-se desativada. Outra característica dessa associação é a assiduidade dos sócios. A maioria paga as mensalidades e participa efetivamente da lavoura comunitária.

A maior conquista da Associação da Mt. foi a construção da atual escola na comunidade. Os sócios reuniram-se várias vezes com o prefeito, que sempre alegava a inviabilidade de construí-la, por existirem outras duas próximas na região. Mas, com a insistência do grupo e com propostas de parcerias, foi aceita a idéia, o material para construção foi doado pela prefeitura, e a mão-de-obra coube à associação. A escola foi inaugurada em dezembro de 1999 e está em pleno funcionamento.

Hoje, a associação é filiada à Central de Associações de Pequenos Produtores do Município. Alguns sócios fizeram parte da diretoria da Central. É importante enfatizar que, por intermédio dessa organização, os sócios têm conseguido serviços de máquinas agrícolas a baixo custo, calcário, estabelecimento da lavoura comunitária e outras vantagens.

A Associação da Mt. é uma das poucas que não têm dívidas, sobrevivendo de doações, mensalidades dos sócios e de recursos provenientes de festas, lavouras comunitárias, campeonatos e torneios de futebol. A associação utiliza-se do esporte e da estrutura de sua sede, não apenas para trabalhos e lazer, mas também como meio de ajudar os sócios ou outras pessoas da região, no caso de doenças ou outra dificuldade.

É importante ressaltar o aspecto religioso da comunidade. Em função desse fato, é realizada, todo ano, no início do mês de setembro, uma festa que já se tornou tradicional no município e que dura três dias. No início, houve muito trabalho e dificuldade para a realização da festa. Também são realizadas, duas vezes por ano (janeiro e julho), novenas, com a finalidade de arrecadar fundos para a paróquia, além da "Folia de Reis" que é realizada do final de dezembro a 06 de janeiro e que já se tornou também tradicional na região. Parte do dinheiro das festas vai para a conta da associação e parte é investida no melhoramento de sua estrutura como construção de vestiários, residências e outros.

No final de cada ano, é feita confraternização entre os sócios da organização e as outras pessoas da comunidade. Para isso, são realizados eventos na sede da associação tais como: churrascos, espetáculos de danças e revelação de amigo secreto. Além disso, cestas básicas são doadas pelos sócios e distribuídas às pessoas carentes da região, ou mesmo da cidade.

A Associação da Mt. é constituída atualmente por 36 sócios que por suas participações tornam-se mais conscientes de seus deveres. Há grande envolvimento nas reuniões e trabalhos coletivos e, de maneira geral, não existem grandes atritos entre eles, principalmente, por conhecerem seus direitos e deveres. Com a atuação dos sócios, a associação conseguiu criar uma infraestrutura significativa: energia elétrica, telefone, minipoço artesiano e vários mata-burros que atende não apenas aos sócios, mas também a outras pessoas da comunidade.

Os futuros projetos da associação são: a construção de quadras de vôlei, de basquete, piscina e um campo de futebol de areia. O maior projeto da sociedade é conservar a amizade e o bem-estar das famílias.

Mandato

O Mandato delimita as atribuições e as competências da organização, bem como seu melhor espaço de atuação, com base em leis, normas, regulamentos e tradições.

Art. 3º Constituem objetivos da Associação:

- I - Representar os associados em órgãos públicos e privados;
- II - Promover a união e a harmonia dos associados, de modo a constituir um núcleo forte, para a defesa de seus interesses;
- III - Adquirir produtos industrializados diretamente das fábricas, para os associados;
- IV - Comercializar os produtos agrícolas e agropecuários;
- V - Estabelecer relações com instituições de pesquisa (Embrapa), extensão (Agência Rural) e de ensino (Escola de Agronomia e Veterinária da Universidade Federal de Goiás);

VI - Normatizar o uso e a comercialização de agrotóxicos;

VII - Propiciar a criação de um banco de sementes, com objetivo de oferecer uma infra-estrutura que atenda aos produtores em sistema de troca;

VIII - Instituir um programa de conservação do solo nas áreas de produção;

IX - Planejar e orientar a criação de um mercado distribuidor;

X - Ser um instrumento democrático de participação;

Art. 7º São deveres dos Associados:

I - Cumprir as disposições de estatuto e acatar as deliberações tomadas pela Assembléia-Geral, Conselho e Diretoria Colegiada;

II - Pagar as contribuições estipuladas pela Assembléia-Geral;

III - Executar com eficiência, dinamismo, seriedade e compromisso os atos e tarefas que for incumbido;

IV - Desempenhar, com habilidade e dedicação, as atribuições dos cargos para o qual tenha sido eleito;

V - Zelar pelos interesses, patrimônio e o bom nome da Associação perante a opinião pública.

Art. 10º - Os diretores responderão por despesas ou dívidas da entidade.

Art. 16º - Compete privativamente à Assembléia-Geral:

I - Eleger a Diretoria Colegiada da Associação;

II - Criar ou extinguir cargos da Diretoria Colegiada;

III - Promover a tomada de contas da Diretoria Colegiada;

IV - Alterar o Estatuto da entidade;

V - Alienar ou onerar bens da Associação;

VI - Aprovar a programação e relatórios geral e financeiro;

VII - Aprovar os valores das contribuições dos sócios;

VIII - Resolver os casos omissos neste Estatuto.

Art. 21º - Ao Presidente compete:

- I - Presidir as reuniões da Diretoria Colegiada;
- II - Convocar as Assembléias-Gerais;
- III - Cumprir e fazer cumprir este Estatuto;
- IV - Executar as resoluções da Assembléia-Geral;
- V - Apresentar relatório anual à Assembléia-Geral;
- VI - Assinar conjuntamente com o 1º Tesoureiro os contratos, contas bancárias, convênios e demais obrigações da associação;
- VII - Representar a Associação, conjuntamente com o Vice-presidente, em juízo e fora dele.

Art. 22º - Compete ao Vice-presidente:

- I - Substituir o Presidente em suas faltas e impedimentos;
- II - Assessorar o Presidente nos assuntos relacionados com a Associação;
- III - Quando determinado, presidir as reuniões da Associação;
- IV - Executar outras atividades determinadas pelo Presidente.

Art. 23º - Compete ao 1º Secretário:

- I - Secretariar as reuniões da Diretoria Colegiada e Assembléia-Geral, fazendo lavrar ata em livro próprio;
- II - Incumbir-se da correspondência e do material informativo da Associação;
- III - Substituir o Presidente e o Vice-Presidente nos seus impedimentos.

Art. 24º - Compete ao 2º Secretário:

- I - Substituir o 1º Secretário em suas faltas e impedimentos;
- II - Auxiliar o 1º Secretário no desempenho de suas funções.

Art. 25º - Compete ao 1º Tesoureiro:

- I - Administrar os bens da Associação juntamente com os demais presidentes;
- II - Receber as contribuições dos associados e manter o arquivo sempre em dia;
- III - Manter a contabilidade em ordem, escriturando os livros e documentos contábeis;

IV - Pagar as contas e débitos da Associação;

V - Preparar balancetes semestrais e relatórios anuais;

VI - Movimentar a conta bancária em conjunto com o Presidente;

VII - Zelar pelo quadro social.

Art. 26° - Compete ao 2° Tesoureiro:

I - Substituir o 1° Tesoureiro em suas faltas e impedimentos;

II - Auxiliar o 1° Tesoureiro no desempenho de suas funções.

Interessados x interesses

A formulação de uma missão para a organização começa com a identificação de quem são os seus clientes, consumidores, fornecedores, usuários, trabalhadores, entre outros, isto é, as partes que afetam ou são afetadas pelas estratégias da organização.

Interessados	Interesses
Padre	Manter a Associação; Manter os fiéis; Unir o povo; Que a associação se desenvolva; Repassar estudos bíblicos; Ajudar pessoas carentes.
Pessoas de fora	Participar das lavouras comunitárias; Utilizar a escola; Participar do esporte; Participar das festas;
Sócios	Usufruir da renda da associação. Ver a alegria da comunidade; Que a associação cresça; Retorno próprio; Somar esforço; União.

Continua...

Continuação.

Interessados	Interesses
Instituições públicas (Embrapa, BNAF, SEBRAE)	Planejar e organizar trabalhos; Fornecer cursos; Ajudar os sócios a conhecerem melhor a associação.
Cooperativa (Laticínio)	Aumentar a produção e melhorar a qualidade do leite.
Outras associações e comunidades	Conseguir escola para os filhos; Preservar o patrimônio; Usufruir da estrutura da associação; Ajudar e serem ajudados em festas.
Estado	Implantar projeto Escola Ativa.
Imprensa	Divulgar boas mensagens.
Empresários da região	Ajudar a comunidade; Doações; Mobilier a escola.
Agente de saúde	Facilitar aos sócios o acesso a exames gerais; Orientar a comunidade.
Comissão festeira do município	Levar dinheiro da associação; Conseguir prendas.
Políticos	Ajudar a Associação; Votos; Tirar proveitos eleitoreiros dos sócios e da comunidade.

Missão

A Missão expressa a razão de ser da organização, ou seja, a definição dos seus propósitos maiores.

Crescer e transformar-se em uma organização mais forte e unida para manter o bem-estar e a união das famílias, trabalhando, estudando, vivendo no campo e ajudando aos mais necessitados.

Análise do ambiente externo

A análise do ambiente externo consiste em um estudo sistemático e criterioso do ambiente externo da organização, para se identificar ameaças e oportunidades com as quais ela se confronta ou se confrontará.

- *Oportunidades: aspectos do ambiente que devem ser aproveitados pela instituição para o alcance de sua missão.*
- *Ameaças: aspectos do ambiente que devem ser evitados ou superados para que a organização não perca sua eficiência, eficácia e efetividade, ou seja, que não só produza resultados, mas que esses sejam resultados reais e desejados.*

Oportunidades	Ameaças
Central de associações; MEC BNAF Secretaria da Agricultura; Confecção; Laticínios; Buscar novos sócios; Intercâmbio entre as associações; Políticos; Embrapa; Sindicato dos trabalhadores; FETAEG; Apoio da prefeitura; SEBRAE; Festas; Esporte; Outras comunidades vizinhas; PRONAF; Recursos a fundo perdidos; Recursos para lavoura comunitária; Cursos; Apoio da EMATER; Patrocínio das entidades; Palestras diversas.	Juros altos; Burocracia das entidades; Dificuldade de obter créditos; Inveja de outras associações; Funcionários de fora; Liberação de crédito para compra de insumos fora de época de plantio; Baixo preço dos produtos; Tanque de expansão (leite); Alto preço dos insumos; Alguns políticos; Mentiras do pessoal de fora; Inveja do pessoal de fora; Dívida; Recursos para lavoura comunitária.

Análise do ambiente interno

Focaliza o ambiente controlável, analisando-se os recursos, estratégias presentes e desempenho da organização, em termos de:

- *Pontos Fortes: aspectos relacionados a cada setor da organização que contribui para uma resposta eficaz ou desejada às pressões ambientais.*
- *Pontos Fracos: aspectos que impedem a organização de adaptar-se às oportunidades e/ou ameaças.*

Pontos forte	Pontos Fracos
Confeção;	Desinteresse de alguns sócios pelas reuniões e trabalhos coletivos;
Compra em conjunto;	Falta de iniciativa e criatividade;
Participação da maior parte dos membros do grupo;	Pouco estudo do pessoal adulto;
Tomada de decisões na maior parte dos assuntos propostos;	Falta de manutenção do material;
Estrutura física (sede);	Alguns sócios participam mais de reunião quando o assunto é de interesse próprio;
Otimismo dos sócios;	Falta de organização nas reuniões, por exemplo, pessoas falando ao mesmo tempo;
Facilidade para colocar as decisões em prática;	Crítica negativa;
Lavoura comunitária;	Falta de maquinário;
Sócios sonhadores;	Discriminação das mulheres não-associadas;
Esporte;	Falta de reuniões para melhorar ainda mais a relação dos sócios;
Esforço da diretoria;	Falta de conhecimento do estatuto;
Comunidade religiosa;	Falta de preparação técnica de muitos sócios;
Escola ativa;	Falta de firmeza de alguns sócios em relação a assuntos resolvidos;
Entusiasmo dos sócios;	Falta de cumprimento dos horários;
Conhecimento da realidade interna;	Falta de participação de alguns membros nos cursos oferecidos à associação;
Respeito entre as pessoas;	Falta de conhecimento dos cargos que exercem;
União da maior parte dos membros do grupo;	Críticas fora das reuniões.
O reconhecimento do nome da associação na região;	
A presença de mulheres associadas;	
O desenvolvimento da associação;	
A grande participação do O.M. (líder da comunidade);	
Festas em geral;	
Boa vontade e interesse dos jovens em participar de vários eventos da organização;	
Boa localização;	
Grupo alegre;	
Grande participação das mulheres associadas na organização;	
Ausência de dívida;	
Amizade entre os membros do grupo.	

Questões estratégicas

São as grandes questões que influenciam a organização, bem como dificultam sua capacidade de atingir a Missão. São problemas e dificuldades que afetam o desempenho atual da organização, que se não forem atacados poderão impedi-la de atingir um futuro desejável.

É algo sobre o qual a organização pode agir (se a organização não puder agir sobre a questão, esta não é uma questão estratégica).

A questão deve ser construída sobre os Pontos Fortes e as Oportunidades ao mesmo tempo, procura minimizar ou se sobrepor aos Pontos Fracos e às Ameaças, assim como deve refletir a História, a Missão, o Mandato e as Expectativas dos interessados.

Questões estratégicas

1. O que devemos fazer para crescer e tornarmo-nos uma organização mais forte e unida?
2. O que devemos fazer para ajudar os mais necessitados da região?
3. O que devemos fazer para permanecer no campo?
4. O que devemos fazer para manter o bem-estar e a união das famílias?
5. O que devemos fazer para conseguir melhor qualidade de ensino?
6. Como a Associação da Mt. pode se organizar melhor?
7. O que a Associação da Mt. pode fazer para manter a união e o bem-estar das famílias?
8. O que pode ser feito para manter a união das famílias que vivem e trabalham no campo?
9. O que pode ser feito para ajudar pessoas mais necessitadas?
10. O que a Associação da Mt. pode fazer para crescer e se tornar uma organização forte?

Agrupamento das questões estratégicas

1. O que pode ser feito para manter o bem-estar e a união das famílias, que vivem e trabalham no campo?
2. O que a Associação da Mt. pode fazer para ajudar as pessoas necessitadas da região?
3. O que devemos fazer para crescermos e tornarmo-nos uma organização mais forte e unida?
4. O que devemos fazer para conseguir estudo de melhor qualidade?

Questão estratégica I

Considerando por um lado:

- Participação dos jovens;
- Amizade entre o grupo;
- Respeito entre as pessoas;

E por outro lado:

- Falta de participação nos cursos;
- Falta de firmeza nos assuntos resolvidos;
- Não reunir o grupo todo;
- Falta de maquinário.

Pergunta-se:

- O que pode ser feito para manter o bem-estar e a união das famílias que vivem e trabalham no campo?

Questão estratégica II

Considerando por um lado:

- Comunidade religiosa;
- Respeito entre as pessoas;
- Festas realizadas;
- Esporte.

E por outro lado:

- Falta de conhecimento dos sócios;
- Falta de firmeza nos assuntos resolvidos;
- Não conseguir reunir o grupo todo;

Pergunta-se:

O que a Associação da Mt. pode fazer para ajudar as pessoas necessitadas da região?

Questão estratégica III

Considerando por um lado:

- Entidades de apoio;
- Participação dos jovens
- Respeito entre as pessoas;
- O nome da associação (por ser reconhecida);
- A participação das mulheres.

E por outro lado:

- Falta de conhecimento dos sócios;
- Falta de firmeza nos assuntos resolvidos;
- Criticas negativas;
- Falta de firmeza nos assuntos resolvidos;
- Não cumprimento dos horários.

Pergunta-se:

O que devemos fazer para que a Associação da Mt. cresça e se torne uma organização mais forte e unida?

Questão estratégica IV

Considerando por um lado:

- Sócios sonhadores;
- Entusiasmo;
- Escola ativa;
- Boa localização;

E por outro lado:

- Estudo do pessoal adulto é fraco;
- Inveja do pessoal de fora;
- Inveja de outras associações;
- Burocracia das entidades;

Pergunta-se:

O que devemos fazer para conseguir um estudo de melhor qualidade e diversificado?

Propostas estratégicas

São alternativas práticas, visões ou “sonhos” para resolver os problemas identificados.

Obstáculos: são dificuldades gerais que podem prejudicar ou impedir o alcance das Propostas Estratégicas. Normalmente, são classificados em três grupos: Recursos Humanos, Financeiros e Materiais.

São barreiras a serem vencidas ou desviadas na formulação das ações estratégicas (Plano Estratégico de Ação).

Propostas	Obstáculos
1. Apoiar os jovens que são comportados e esforçados;	- Excesso de burocracia;
2. Estimular o sentimento religioso;	- Dificuldade em conseguir crédito no Banco do Brasil;
3. Obter mais orientação;	- Pouca ação de alguns sócios aos sonhos do grupo;
4. Incentivar a união entre os pais;	- O preconceito do pessoal da cidade;
5. Melhorar o aproveitamento dos produtos já produzidos;	- Sócios que não pensam no futuro;
6. Realizar mais trabalhos em conjunto, não só a lavoura comunitária;	- Os cursos são em horário de aula;
7. Proporcionar mais lazer;	- Desinteresse dos jovens mais novos;
8. Aumentar a produção (diversificação);	- Falta de apoio de alguns pais aos jovens;
9. Fazer um salão de festas;	- Falta de apoio da prefeitura;
10. Promover mais eventos;	- Baixo salário dos professores;
11. Dar conselhos e idéias;	- Egoísmo;
12. Gerar emprego;	- Falta de interesse de alguns sócios;
13. Adquirir uma máquina para limpar arroz;	- Falta de garra de alguns sócios;
14. Implantar cursos profissionalizantes na escola local;	- Falta de planejamento;
15. Obter mais treinamentos para os jovens;	- Medo de dívidas, do tipo FCO;
16. Buscar parcerias;	- A não-utilização da força da associação;
17. Capacitar os professores;	- Aceitar o preconceito por ser do campo;
18. Comprar máquinas e implementos;	- Desunião de alguns membros do grupo;
19. Realizar sempre lavoura comunitária;	- Necessidade de os jovens deixar a comunidade;
20. Distribuir tarefas;	- Falta de recurso;
21. Estimular a união dos sócios;	- Pouco insumo para lavoura;
22. Eliminar os intermediários;	- Falta de insumos na hora certa;
23. Buscar recursos;	- Juros altos.
24. Ampliar a escola local;	
25. Planejar a área da associação (comunitária);	
26. Colocar em prática a Qualidade Total.	

Priorização das propostas estratégicas

Nº	Pontos	Total	
1	3,2,1,1	7	8º
2		0	25º
3	2	2	17º
4	1	1	22º
5		0	26º
6	1,2,2,1	6	9º
7	1,1,1	3	15º
8	3,3,1,2,3	12	1º
9	2	2	19º
10	2,2,2	6	10º
11	1,1	2	20º
12	2,1,3,3,3	12	2º
13		0	27º
14	2,3,2,1,3	11	3º
15	3,1	4	12º
16	2,2	4	13º
17		0	28º
18	3,3,3,1	10	5º
19	1,3,2,3,2	11	4º
20	2	2	21º
21	1,3	4	14º
22	1	1	23º
23	2,3,2,3	10	6º
24	2,3,3	8	7º
25	1	1	24º
26	3	3	16º

Propostas estratégicas priorizadas

Nº	Propostas
1	Aumentar a produção (diversificação);
2	Gerar emprego;
3	Implantar cursos profissionalizantes na escola local;
4	Lavoura comunitária;
5	Aquisição de máquinas e implementos;
6	Buscar recursos;
7	Ampliar a escola local;
8	Apoiar os jovens que são comportados e esforçados;
9	Mais trabalho em conjunto, não só a lavoura comunitária;
10	Incentivar mais eventos;
11	Exigir a união do grupo;
12	Mais oportunidade para os jovens serem treinados;
13	Buscar parcerias;
14	Incentivar a união dos sócios;
15	Proporcionar mais lazer;
16	Colocar em prática a Qualidade Total
17	Obter mais orientação;

Continua...

Propostas estratégicas priorizadas. Continuação.

Nº	Propostas
18	Diversificar a produção;
19	Fazer um salão de festas;
20	Dar conselhos e idéias;
21	Distribuir tarefas;
22	Estimular a união entre os pais;
23	Eliminar os intermediários;
24	Planejar a área da associação (comunitária);
25	Estimular o sentimento religioso;
26	Melhorar o aproveitamento dos produtos já produzidos;
27	Adquirir uma máquina para limpar arroz;
28	Capacitar os professores.

Planejamento das propostas e ações estratégicas*Formação das comissões de trabalho*

Proposta nº1: AUMENTAR A PRODUÇÃO

Grupo de trabalho:

O.P.

A.D.

N.B.

J.B.

Reunião: Data: 22/11/1999 Horário: 19:00 Local: Sede da associação

Proposta nº2: GERAR EMPREGO

Grupo de Trabalho:

O.M.

M.I.

J.G.

M.G.

Reunião: Data: 18/11/1999 Horário: 19:00 Local: Sede da associação

Proposta nº3: IMPLANTAR CURSO PROFISSIONALIZANTE

Grupo de Trabalho:

F.G.

M.A.

E.O.

P.B.

Reunião: Data: 18/11/99 Horário: 19:00 Local: Sede da associação

Proposta nº4: IMPLANTAR LAVOURA COMUNITÁRIA

Grupo de trabalho:

J.C.

D.B.

R.A.

J.B.

Reunião: Data: 22/11/99 Horário: 19:00 Local: Sede da associação

Planejamento tático da proposta: aumentar a produção (diversificação)

Pergunta-se: O que a Associação da Mt. pode fazer para aumentar a produção (diversificação)?

Ferramenta *brainstorming*

- 1 Implantar lavoura comunitária;
- 2 Ter mais orientação técnica;
- 3 Implantar horta caseira;
- 4 Projeto de recuperação de pastagem;
- 5 Aquisição de máquinas e equipamentos;
- 6 Adquirir misturador de ração;
- 7 Buscar recursos;
- 8 Fábrica de farinha.

Priorização

- 1 Aquisição de máquinas e equipamentos;
- 2 Adquirir misturador de ração;
- 3 Implantar lavoura comunitária;
- 4 Fábrica de farinha;
- 5 Conseguir mais orientação técnica;
- 6 Implantar horta caseira;
- 7 Buscar recursos;
- 8 Implantar projeto de recuperação de pastagem;

Planejamento operacional da proposta: aquisição de máquinas e equipamentos

Pergunta-se: O que a Associação da Mt. pode fazer para adquirir máquinas e equipamentos?

Ferramenta *brainstorming*

- 1 Conseguir comodato;
- 2 Microtrator por meio do Centro de Apoio aos Mini e Pequenos Produtores e suas Organizações (CAMPPPO);
- 3 Consórcio;
- 4 Promover festas;
- 5 Implantar lavoura comunitária;
- 6 Negociar com as empresas vendedoras;
- 7 Buscar ajuda de políticos.

Priorização

- 1 Consórcio;
- 2 Implantar lavoura comunitária;
- 3 Buscar ajuda de Políticos.

Planejamento operacional das ações

Ferramenta 5W1H

Consórcio					
O que fazer	Onde	Quando	Quem	Como	Por quê?
Consórcio	Na associação	Início:20/01/2000	Comissão	- Discutir em assembléia como pagar o valor estipulado para que cada um dos sócios permaneça no consórcio.	Levantar fundos para compra de máquinas e equipamentos.
Implantar lavoura comunitária					
O que fazer	Onde	Quando	Quem	Como	Por quê?
Lavoura Comunitária de milho em 10 ha	Na terra do G.	Até o dia 10/12/1999	Comissão	- Promover festa no dia 04/12/99 visando a levantar fundos para comprar insumos; - Utilizar maquinário da central de associações; - dividir tarefas com os sócios.	Arrecadar fundos para compra de máquinas e equipamentos
Adquirir misturador de ração					
O que fazer	Onde	Quando	Quem	Como	Por quê?
Pesquisa com os sócios e pessoas da região	Na associação e na região	Até o dia 06/12/99	Comissão	- Visitar sócios e pessoas da região para coletar informações sobre o consumo de ração anual de cada propriedade.	- Para saber a quantidade de ração que deverá ser produzida. - Para saber o tamanho do misturador.

Complementação do planejamento da ação: consórcio

Regras do consórcio visando a levantar fundos para compra de máquinas e equipamentos:

- Data de pagamento da primeira parcela: até o dia 20/01/2000;
- Data de recebimento: até o dia 20 de cada mês;
- Duração do consórcio: indeterminado (até quando o dinheiro der para comprar um trator);
- Quem vai receber os recursos: a comissão;
- Se houver atraso no pagamento: pagará juros sobre o dinheiro em rendimento;
- Destino do dinheiro: depositar em uma conta bancária intocável e exclusiva do trator;
- Se houver desistência: as pessoas perdem o direito ao dinheiro que pagou;
- Pessoas que não participarem do consórcio: não participarão também da lavoura comunitária e terão de pagar, ao preço de mercado, a hora máquina.

Planejamento tático da proposta: gerar emprego

Pergunta-se: O que a Associação da Mt. pode fazer para gerar mais empregos?

Ferramenta *brainstorming*

- 1 Reativar confecção de roupas;
- 2 Escola;
- 3 Informática;
- 4 Oficina mecânica;
- 5 Fábrica de queijo;
- 6 Borracharia;
- 7 Criação de frango caipira;
- 8 Artesanato;
- 9 Tanque de leite;
- 10 Lazer;
- 11 Fábrica de doce;
- 12 Beneficiadora de arroz;
- 13 Fruticultura;
- 14 Aumentar a lavoura comunitária;
- 15 Polpa de fruta (fábrica).

Priorização

- 1 Escola (já existe na associação um grupo trabalhando nessa proposta);
- 2 Curso de informática;
- 3 Reativar confecção de roupas;
- 4 Criação de frango caipira;
- 5 Oficina mecânica;
- 6 Beneficiadora de arroz;
- 7 Fábrica de doce.

Planejamento operacional das ações

Ferramenta 5W1H

Curso de informática					
O que	Quando	Quem	Onde	Como	Por quê?
Curso (Silvânia)	Dezembro	E. e F.	BNAF	Hospedar e alimentar na casa da Embrapa (atualmente não existe mais essa casa).	Capacitar pessoas da comunidade p/ ajudar outras a se capacitarem.
Curso (Brasília)	Dezembro ou Janeiro	Pessoas interessadas	CESIR	- Por meio do contato do BNAF com CESIR; - Fazer relação das pessoas interessadas; - Marcar data do curso.	Capacitar pessoas da comunidade p/ ajudar outras a se capacitarem.
Reativar confecção de roupas					
O que	Quando	Quem	Onde	Como	Por quê?
Identificar as pessoas interessadas	21/11/1999	A comissão	Reunião das mulheres	Diálogo	Reativar a confecção
Estudo de mercado	10/12/1999	Pessoas interessadas	- Bela Vista - Goiânia - Caldazinha - São Miguel do Passa Quatro - Leopoldo de Bulhões	Dividir tarefas e pesquisar nas lojas	Saber o que fazer e onde vender
Curso	A partir de 10/12/1999	Pessoas interessadas	Sede da associação	Por meio do projeto GESPPAR	Produzir com qualidade
Criação de frango caipira					
O que	Quando	Quem	Onde	Como	Por quê
Estudo de mercado	Até 10/12/1999	Pessoas interessadas	- Bela Vista - Goiânia - Caldazinha - São Miguel do Passa Quatro - Leopoldo de Bulhões	Dividir tarefas e pesquisar mercado	Saber onde e como vender
Curso	A partir de 10/12/1999	Pessoas interessadas	Sede da associação	Por meio do projeto do GESPPAR	Para produzir com qualidade

Planejamento tático da proposta: implantar curso profissionalizante

Ferramenta *brainstorming*

Implantar curso profissionalizante do tipo escola família agrícola

O que	Onde	Quem	Quando	Como	Por quê
Visitar local onde já funciona uma Escola Família Agrícola.	Goiás velho e Orizona	Goiás Velho - M.A., O.M., A.D. Orizona – pessoas interessadas.	Goiás Velho – 30/11/99 Orizona—até o dia 20/01/2000	Goiás Velho- contactar a paróquia e ir no carro do O.M. - Orizona – Projeto GESPPAR.	Buscar conhecimento para implantar na Associação da Mt.
Elaborar e enviar ofícios para aquisição de computadores.	MEC, deputada L.O., Camppo, Feira dos produtores (Goiânia), Policia Militar, Secretaria da Educação, Juscelino de Castro, DVG, Secretaria da Agricultura.	A comissão e um membro da equipe do projeto	Até o dia 20/01/2000	- Elaborar ofícios na agência BNAF; - Conseguir os endereços das pessoas e entidades; - Enviar os ofícios, via correio, ou entregá-los pessoalmente.	Adquirir computadores para escola da associação.
Reunião com prefeito e secretário	Na escola da associação.	O.M.	Até o dia 15/12/99	Convidar o prefeito e o secretário para participarem da reunião da associação.	Para conseguir funcionários para escola da associação.

Planejamento da proposta: implantar lavoura comunitária

O planejamento desta proposta está contemplado no planejamento da proposta AUMENTAR A PRODUÇÃO.

Observações

A formação das comissões de trabalho para a elaboração do planejamento das propostas estratégicas foi alterada durante a etapa de planejamento das ações pelos seguintes motivos:

- os participantes acharam que quatro pessoas é pouco para planejar uma proposta para a associação;
- como eram trabalhadas duas propostas no mesmo dia em horários diferentes à noite e como os participantes acabavam chegando juntos e a comissão do segundo horário não resistia em ficar somente ouvindo, o grupo passou automaticamente a participar de todos os trabalhos relacionados com as quatro propostas priorizadas para o planejamento;
- a partir dessa mudança observou-se que o planejamento feito com um grupo maior refletia melhor nos resultados do trabalho;
- a partir do momento em que os trabalhos passaram a contar com um grupo maior, os participantes observaram que aqueles sócios que não tinham participado das comissões, mas que haviam participado, ativamente do planejamento anterior dessa atividade, estavam agora sentindo-se excluídos. Dessa forma, o grupo decidiu que todos os sócios deveriam participar da elaboração do planejamento de todas as propostas, pois todos tinham a contribuir com o desenvolvimento da organização