



# GUIA

# METODOLÓGICO

PROGRAMA ATER MAIS GESTÃO



Elaboração da Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário (SEAD),  
com o apoio da cooperação Brasil-Alemanha (GIZ)

Equipe de autores do Instituto Internacional de Educação do Brasil (IEB):

Ailton Dias dos Santos (coord.)  
Andreia Bavaresco  
Helio Pontes  
José Fragoso Junior  
Viviane Gonçalves

Revisão Técnica:

Cláudia de Souza – PhD em Desenvolvimento Sustentável, UnB  
Moacir Chaves Borges – Mestre em Ciência e Tecnologia de Alimentos  
Patrícia Yukari Andrade Kato – Master Internacional Desarrollo Local y Rural  
Tatiana Aparecida Balzon – Economista

Revisão:

Gunter Viteri  
Ladjane Ramos Caporal

Projeto Gráfico:

Vera Greiner-Mann (ECO Consult)

Fotografias:

F. Camargo (ECO Consult): 2 inferior direito, 3, 4 superior esquerdo, 6, 12, 25 superior esquerdo,  
40, 58, 59 supermercado; GIZ: 59 agricultor; C. de Souza: 25 centro, 29 inferior esquerdo, 39  
superior esquerdo, centro e inferior esquerdo; A. Rodriguez Resquin: capa parte superior direita;  
G. Viteri: capa parte puzle, 1, 2 inferior esquerda, 29 inferior oval; outros: www.

Brasília, novembro de 2018

Em colaboração com o consórcio ECO Consult / IPAM Amazônia



Presidência da República | Casa Civil  
Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário – SEAD

Cooperação Alemã | Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Projeto Mercados Verdes e Consumo Sustentável



# GUIA METODOLÓGICO

## PROGRAMA ATER MAIS GESTÃO

*“Novos Instrumentos de ATER para organizações  
econômicas da Agricultura Familiar”*



SECRETARIA ESPECIAL DE  
AGRICULTURA FAMILIAR E DO  
DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO **CASA CIVIL**





# Sumário

Apresentação 3    Introdução 4

## 1. Abordagem metodológica: visão geral 6

- 1.1 Construção de uma visão panorâmica sobre a organização 8
- 1.2 Avaliação do Nível de Maturidade Organizacional 10
- 1.3 Planejamento participativo 10
- 1.4 Implementação das ações planejadas 11
- 1.5 Monitoramento e avaliação 11

## 2. As áreas funcionais da organização 12

- 2.1 Governança organizacional 13
- 2.2 Gestão de pessoas 16
- 2.3 Gestão econômica financeira 18
- 2.4 Gestão da produção e processos 21
- 2.5 Gestão comercial 24
- 2.6 Gestão socioambiental 27

## 3. Nível de maturidade organizacional: visão estratégica 30

## 4. Plano de fortalecimento organizacional 36

## 5. Recursos metodológicos para o trabalho de ATER 40

- 5.1 Value Links 42
- 5.2 Capacity Works 44
- 5.3 Desenvolvimento organizacional participativo (DOP) 46
- 5.4 Mapa dos recursos financeiros 47
- 5.5 Rotina organizacional 48
- 5.6 Competência Econômica para Fortalecimento de Empreendedores (CEFE) 49
- 5.7 Modelo de Negócio (CANVAS) 50
- 5.8 Análise de gênero 52
- 5.9 Lista de verificação (Checklist) das obrigações fiscais e legais de cooperativas 53
- 5.10 Lista de verificação (Checklist) das obrigações fiscais e legais de associações 56

Referências 58    Anexo 60



# Apresentação



Este Guia foi elaborado para a adequação de metodologia para “Novos Instrumentos de ATER para organizações econômicas da Agricultura Familiar” no âmbito do projeto “Mercados Verdes e Consumo Sustentável”.

O projeto é implementado junto à Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário (SEAD) e equipe do Programa ATER Mais Gestão da mesma secretaria junto com a cooperação alemã por meio da GIZ.

A redação do documento esteve a cargo de uma equipe de consultores mobilizada pelo Instituto Internacional de Educação do Brasil (IEB) e que trabalhou em coordenação com a equipe da SEAD responsável pelo Programa ATER Mais Gestão. Para coletar insumos para este guia, foram realizadas 4 oficinas com participação de mais de 100 técnicos de ATER pública e privada, pessoas que conhecem bem os desafios e as demandas tanto dos empreendimentos rurais como também dos agentes de ATER.

O propósito do documento é servir de orientação e apoiar a capacitação de técnicos das instituições de ATER diretamente implicados no fortalecimento das organizações e empreendimentos da agricultura familiar na região amazônica. O processo de elaboração envolveu uma análise documental de relatórios de avaliação do Programa ATER Mais Gestão, revisão dos instrumentos de diagnóstico e planejamento adotados nos primeiros anos do programa e sistematização de ferramentas

metodológicas com potencial de uso no âmbito da ATER.

O Guia Metodológico oferece um caminho ou fio condutor para o trabalho de assessoria técnico-gerencial voltado para organizações cooperativas e associativas. A construção deste caminho envolve:

- A definição dos princípios gerais e base conceitual da metodologia do programa Mais Gestão;
- A revisão dos instrumentos de diagnóstico das áreas funcionais da gestão das organizações;
- A definição de um método para a avaliação do nível de maturidade e estágio de desenvolvimento das organizações;
- Orientações quanto ao processo de planejamento do ciclo de assessoria e desenvolvimento organizacional; e
- A sistematização de uma “caixa de ferramentas” metodológicas que tem potencial de uso no trabalho da ATER Mais Gestão.

O caráter de “guia metodológico” antecipa a sua natureza flexível e sujeita a aperfeiçoamentos na medida em que os instrumentos são aplicados e testados nas condições reais das organizações e dos ciclos de assessoria. Neste sentido, o documento é assumido como um ponto de partida ao oferecer uma base conceitual e operacional para o trabalho dos assessores técnicos e dirigentes das organizações.





« Promover o fortalecimento de empreendimentos produtivos conduzidos por cooperativas e associações da agricultura familiar por meio da qualificação dos sistemas de gestão e de acesso aos mercados »

## Introdução

Atualmente a agricultura familiar é responsável pela produção de 70% dos alimentos produzidos no país. A **Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário – SEAD**, por meio de suas políticas e programas voltados para a comercialização e o cooperativismo, tem incentivado a agricultura familiar a organizar sua base produtiva e melhorar a gestão de seus empreendimentos coletivos, visando sua inserção nos mercados institucionais e privados. Dentre as políticas/ações implementadas pela SEAD, destaca-se as de crédito, acesso a mercados e cadeias produtivas. Essas políticas setoriais se traduzem em medidas concretas capazes de responder às especificidades da agricultura familiar, privilegiando a formulação de instrumentos de coordenação entre os elos da cadeia produtiva de modo a propiciar o aumento da competitividade dos produtos nos mercados públicos e privados.

Neste sentido, nos mercados privados, os produtos da agricultura familiar têm gradativamente sido reconhecidos nacionalmente. Isto tem sido possível por meio de acordos firmados entre a Secretaria e rede de supermercados. O objetivo destes acordos tem sido o de ampliar a oferta de produtos da agricultura familiar, povos e comunidades tradicionais, nos mercados privados e nas redes varejistas. Como estratégia de acesso dos produtos da agricultura familiar a SEAD,

em sua política, possibilita que estes produtos possuam Selo de Identificação da Agricultura Familiar (SIPAF) em suas embalagens, o que identifica a origem do produto, divulga e valoriza o trabalho de famílias do campo e de suas organizações locais e regionais. Essa ação fortalece a identidade social da agricultura familiar perante os consumidores e divulga a presença significativa da agricultura familiar no mercado.

Já para os mercados institucionais a SEAD tem dado relevância ao Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE, sendo este um dos mais relevantes nas políticas governamentais de apoio a agricultura familiar e tem demonstrado ser uma ação importante para a comercialização dos produtos da agricultura familiar, povos e comunidades tradicionais. No entanto, este mercado representa um grande desafio para as organizações da agricultura familiar e principalmente de povos e comunidades tradicionais, uma vez que é executado em todos os municípios e estados brasileiros. Sua implementação e sucesso requerem qualificar a atuação de suas organizações no apoio à produção e à comercialização de produtos “in natura” e beneficiados.

As organizações de agricultores familiar, povos e comunidades tradicionais ainda apresentam fragilidades do ponto de vista gerencial, identificadas pela baixa qualificação em ferra-



mentas de gestão e a inexistência de investimentos em modernização de seus processos de produção e beneficiamento (para a agregação de valor aos seus produtos) e comercialização. Assim, para atender a esses novos desafios é fundamental investir em processos de ATER para qualificação e fortalecimento da gestão dos empreendimentos coletivos da agricultura familiar e de povos e comunidades tradicionais.

E neste cenário, acima mencionado, que O Programa ATER Mais Gestão foi concebido, tendo como missão a promoção do fortalecimento de organizações da agricultura familiar, povos e comunidades tradicionais por meio da qualificação de seus sistemas de gestão (organização, produção e comercialização). O programa adota uma metodologia de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) que possibilite o fortalecimento e organização daqueles públicos para uma ação mais qualificada junto aos mercados público e privado. A proposta

## A metodologia ATER Mais Gestão – para um fortalecimento coordenado de competências e recursos

de assessoria está baseada em ferramentas que promovam a construção de capacidades e apoio à decisão e visam aprimoramento das diferentes áreas funcionais das cooperativas e associações.

A metodologia ATER Mais Gestão prevê etapas do trabalho de assessoria técnica às organizações. Essas etapas envolvem: i) adesão das organizações; ii) realização de um mapeamento situacional de como se encontra o empreendimento e suas diferentes áreas funcionais; iii) análise do nível de maturidade da organização; iv) construção de um Plano de Desenvolvimento Organizacional e identificação de oportunidades para a sua implementação; e v) monitoramento dos avanços e resultados.

A adoção da metodologia e o seu aperfeiçoamento a partir da realidade concreta dos empreendimentos socioproductivos é um desafio adicional para as instituições de ATER, tradicionalmente centrados na atividade produtiva e dirigida para o contexto das famílias ou das propriedades rurais.

A assessoria organizacional, proposta pela metodologia ATER Mais Gestão, por sua vez, está voltada para empreendimentos coletivos cujos desafios são a organização da produção, o beneficiamento, a comercialização e a inserção mercadológica.

Todos esses aspectos dependem fundamentalmente dos processos de gestão. Este tipo de assessoria especializada exige um novo perfil de profissionais de ATER e também novas ferramentas e dinâmicas de trabalho. Foi para apoiar esta nova modalidade de ATER que este Guia Metodológico foi desenvolvido.

O **Objetivo Geral** da metodologia ATER Mais Gestão é:

Promover o fortalecimento de empreendimentos produtivos conduzidos por cooperativas e associações da agricultura familiar por meio da qualificação dos sistemas de gestão e de acesso aos mercados.

Seus **objetivos específicos** incluem:

- ✓ Ampliar as capacidades de governança e de liderança das organizações da agricultura familiar por meio do cooperativismo e do associativismo;
- ✓ Implementar um sistema de melhoria da gestão nas organizações da agricultura familiar via rede das instituições de ATER;
- ✓ Ampliar o acesso das organizações a produtos e serviços de apoio gerencial disponíveis em instituições dos setores público e privado;
- ✓ Desenvolver mecanismos que viabilizem o acesso das organizações aos mercados institucionais e privados;
- ✓ Facilitar o acesso das organizações ao crédito;
- ✓ Construir parcerias estratégicas com os setores público e privado em prol do cooperativismo e associativismo da agricultura familiar.

Para o alcance desses objetivos a ATER Mais Gestão prevê a atuação de uma equipe de ATER formada por um Núcleo Técnico de Base e um Núcleo Técnico de Especialistas para atuação nas áreas de gestão, processos produtivos e comercialização, atuando de forma coordenada junto às cooperativas e associações da agricultura familiar. O trabalho de ATER, realizado de forma compartilhada e com enfoque participativo por uma

equipe multidisciplinar, favorece a ampliação de competências e otimiza recursos.

A organização dos instrumentos da metodologia de acordo com as áreas funcionais da organização contribui para uma visão sistêmica da cooperativa ou associação. Ao mesmo tempo, essa visão deve ser abrangente e detalhada quanto aos potenciais, limites e desafios da organização social, da gestão e do desempenho econômico.

Trata-se de uma metodologia que privilegia a análise da situação organizacional oferecendo um olhar interno e externo que auxilia os gestores a colocarem suas organizações em perspectiva e a se conscientizarem sobre os seus aspectos críticos e necessidades de mudanças.

Neste contexto, a sensibilização dos dirigentes das organizações e sua Adesão Informada à proposta do Programa ATER Mais Gestão é de fundamental importância. Diretores e gestores precisam compreender as especificidades dos instrumentos e recursos metodológicos e se comprometer com a sua aplicação, fornecendo informações e mobilizando esforços para a implantação das soluções identificadas.

A metodologia apresenta melhores resultados junto a organizações que apresentam um razoável grau de diferenciação interna (apresentem áreas funcionais bem definidas) e tenham definido um carro-chefe entre seus produtos englobando a produção, processamento e comercialização. Mas pode ser adaptada para aplicação junto a grupos produtivos informais ou incipientes, bem como associações e centrais de comercialização.

# 1. Abordagem metodológica: visão geral



- 1.1 *Construção da visão panorâmica sobre a organização*
- 1.2 *Avaliação do Nível de Maturidade Organizacional*
- 1.3 *Planejamento participativo*
- 1.4 *Implementação das ações planejadas*
- 1.5 *Monitoramento e avaliação*



# 1. Abordagem metodológica: visão geral

A metodologia ATER Mais Gestão sugere os caminhos que um trabalho de assessoria técnica deve seguir para promover o fortalecimento de organizações autônomas da agricultura familiar. Conceitualmente falando, o caminho aqui proposto é inspirado em métodos como o Desenvolvimento Organizacional Participativo (DOP) e Capacity Works, ambos desenvolvidos com apoio da cooperação técnica alemã, bem como em experiências mais recentes de apoio ao desenvolvimento organizacional na Amazônia.

O desenvolvimento organizacional é assumido aqui como um processo gradual, que

deve ser disposto em etapas e que envolve um intenso trabalho de aprendizagem e construção de competências no âmbito da organização apoiada. A participação dos diferentes membros da organização é considerada fator essencial. Pois o DOP parte da premissa de que as pessoas detêm a experiência acumulada e devem ser agentes de um processo de mudança que precisa ser socialmente pactuado. Ao se colocar em prática um processo de assessoria organizacional participativo alguns outros princípios precisam ser observados, quais sejam:

## Clareza e transparência

A implementação da metodologia envolve uma relação entre um ou mais agentes externos (técnicos) e o grupo de dirigentes ou lideranças da organização. Isso envolve o estabelecimento de um contrato de trabalho. Nesta relação é importante garantir que todas as pessoas envolvidas tenham clareza sobre os objetivos da parceria, papéis, atribuições e métodos de

trabalho. Ao mesmo tempo, é recomendável que os assessores técnicos mantenham uma distância prudente em relação ao grupo que está sendo apoiado, seja para não invadir o seu espaço institucional, seja para resguardar sua independência em relação aos diferentes grupos que formam a organização.

## Ciclos de assessoria

O desenvolvimento organizacional implica em processos de mudança. É importante que o grupo apoiado tenha clareza da sua condição atual e reflita sobre quais mudanças são desejadas e quais são os horizontes futuros da organização. No âmbito da gestão as mudanças quase sempre envolvem o abandono de práticas gerenciais antigas e a adoção de novas, visando melhorar o desempenho econômico e a motivação dos associados. Por isso elas dependem de fatores técnicos e relacionais (políticos) e envolvem a construção de acordos.

A partir dessa base conceitual adaptou-se alguns instrumentos que já foram testados no âmbito do Programa ATER Mais Gestão, a exemplo da metodologia desenvolvida pelo Projeto de extensão Industrial e Exportadora (PEIEx), do Ministério do Desenvolvimento Industrial, Indústria e Comércio (MDIC). Esta metodologia foi adaptada para o então Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), atual SEAD, através da cooperação técnica com as organizações da sociedade civil, A Casa Verde-cultura e meio ambiente e o Centro de Apoio ao Microempreendedor (CAM).

## Mudança organizacional desejada

Por fim, a metodologia proposta também se alimenta de uma variedade de casos e experiências de apoio ao desenvolvimento

organizacional na Amazônia procurando incorporar seus aprendizados e desafios. É caso, por exemplo, do projeto Valores da

Amazônia, implementado pela ONG SOS Amazônia e que apoia o fortalecimento de nove organizações agroextrativistas nos Estados do Acre e Amazonas com apoio financeiro do Fundo Amazônia/BNDES. Um segundo exemplo é a experiência aplicada do Instituto Conexões Sustentáveis (CONEXSUS) por meio do Programa Estadual de Capacitação e Assessoramento das Cooperativas e Associações, implementado no Estado do Acre. O programa

visa capturar o potencial econômico das cadeias de valor de base florestal e de baixo impacto por meio do fortalecimento social e organizativo de produtores agroextrativistas.

O processo metodológico aqui proposto está organizado na forma de um ciclo de assessoria de três anos cujos passos principais são expressos na figura a seguir e detalhados na sequência:



Antes do ciclo de assessoria propriamente dito, duas etapas precisam ser vencidas. A primeira é a de mobilização do público beneficiário e adesão das organizações

ao Programa Mais Gestão. A segunda, uma vez finalizada a adesão, é a de caracterização geral da organização que será assessorada.

### 1.1 Construção da visão panorâmica sobre a organização

Na construção de uma visão panorâmica de uma organização se busca visualizar a sua estrutura de maneira sistêmica. Nesse momento busca-se perceber o aspecto geral do empreendimento através de três vetores (individual, institucional e cultural). Soma-se a isso a análise do entorno do projeto em seus aspectos políticos, arranjos de cooperação em rede, aspectos ecológicos, tecnológicos, etc.

Neste momento são propostos diversos instrumentos para coleta de informações, tais como: formulário organizacional, jogos, vivências e inventário situacional. Estes instrumentos permitem compreender a dimensão do trabalho de assessoria e adequar as estratégias de intervenção. Isso passa por identificar nas organizações as suas potencialidades, fragilidades, oportunidades, ameaças e riscos.

Desta forma é possível adequar as metas do ciclo de assessoria aos interesses da organização assessorada. A partir daí se

pode definir os rumos que a assessoria deve tomar para apoiar o desenvolvimento dos empreendimentos.

### Mobilização e adesão

O primeiro movimento em um ciclo de assessoria organizacional é aproximação, sensibilização e estabelecimento de um primeiro contrato geral entre as partes. Nessa etapa é importante apresentar aos membros da organização a metodologia de trabalho proposta, seus objetivos, etapas, atores envolvidos e divisão de responsabilidades.

Esta aproximação inicial termina com assinatura de um Termo de Adesão por parte da organização. Ao mesmo tempo, essa etapa de sensibilização também pode contemplar o levantamento de informações gerais sobre a organização e o estabelecimento de uma agenda de trabalho visando os próximos passos ou etapas do processo.

As três principais cláusulas que devem constar do Termo de Adesão são:

- i) O empreendimento será assistido pela equipe de ATER durante todo o ciclo de assessoria;
- ii) O empreendimento deverá colaborar com o trabalho da equipe de ATER, compartilhando informações por vezes consideradas como sigilosas como custos, planejamento, receita etc;
- iii) A equipe de ATER vai resguardar o sigilo das informações do empreendimento.

O Termo de Adesão deve ser compreendido como um contrato de assessoria organizacional no qual as partes concordam em implementar um conjunto de ações ao longo de um período de tempo definido. Antes da assinatura deste termo é importante que sejam esclarecidos os seguintes aspectos (Brede & Ramos, 2004):

- **Formulação clara do problema:** como está sendo entendido pela consultoria e pelos clientes atualmente?
- **Expectativas recíprocas:** Que tipo de assessoria está sendo requerida? Quais as atividades previstas e o que será desenvolvido nelas? Quem coordena/lidera o processo?
- **Tempo:** Que período está previsto para a assessoria? Que tempo é necessário para realizar as diferentes fases e atividades? Qual é a data de encerramento para cada fase e atividade?
- **Avaliação:** Estão previstos momentos de avaliação da assessoria? Quando? Quem avalia a assessoria ao final?
- **Custos:** Quais os custos da assessoria? Quem paga a conta?

### Caracterização geral da organização

Uma vez acordados os temas de adesão da organização ao Programa ATER Mais Gestão a equipe técnica pode solicitar o apoio das lideranças para o preenchimento de um Formulário de Caracterização Geral do empreendimento (Formulário 01). Preenchido em formato de planilha

eletrônica este formulário vai alimentar um banco de dados sobre todas as organizações apoiadas. Uma cópia do documento deve ser entregue à direção da organização para constar em seus registros internos.

### Aplicação dos questionários de avaliação da gestão

Um dos instrumentos para a construção de uma visão panorâmica é a aplicação de um questionário com perguntas chave sobre as seis áreas funcionais da ges-

tão organizacional: governança, gestão de pessoas, gestão financeira, gestão de processos produtivos, gestão comercial e gestão socioambiental.

Na medida em que aplica o questionário o assessor técnico também pode registrar suas observações e propostas de ação para a superação de eventuais problemas identificados.

Caso seja necessário um aprofundamento para um diagnóstico mais preciso da situação organizacional a equipe de assessoria também pode utilizar questionários com perguntas mais específicas em áreas como: i) governança e conformidade organizacional; ii) comercialização; iii) estruturação produtiva e iv) administração financeira. A metodologia oferece esses questionários aprofundados para uso opcional das equipes.

A assessoria também pode utilizar outros instrumentos e ferramentas metodológi-

cas que favoreçam a construção de uma visão panorâmica da organização e do seu contexto.

Para um caracterização produtiva e comercial e sistematização de informações chave as equipes de ATER deverão utilizar o **Formulário 03** que complementa o **Formulário 01** de caracterização geral da organização.

A etapa de aplicação dos questionários inclui a realização de uma devolutiva na forma de uma leitura compartilhada entre os assessores/as técnicos/as e as diversas pessoas envolvidas com o ciclo de assessoria. Os resultados devem ser analisados e validados pelo grupo. A partir daí ele tornam-se a linha de base para todo o ciclo de assessoria.

## 1.2 Avaliação do Nível de Maturidade Organizacional

A visão panorâmica também envolve uma avaliação sobre o nível de maturidade da organização e seu estágio de desenvolvimento. Esta avaliação deve ser feita de forma participativa, de maneira a validar as observações da assessoria e incorporar a visão dos dirigentes sobre as seis áreas funcionais da organização. Trata-se de uma avaliação qualitativa, mas que, por critérios de pontuação, gera dados numéricos para indicar a maturidade de cada área funcional e da organização como um todo.

A avaliação da maturidade também deve subsidiar a construção de uma “teoria da mudança” para a gestão das seis áreas funcionais da organização. Essa teoria da mudança deve expressar não apenas as transformações desejadas pelo grupo, mas também os possíveis caminhos para se implementar essas mudanças. A avaliação deve ser repetida ao final de cada etapa (seis meses ou um ano de trabalho) de maneira a sistematizar os avanços conseguidos e para subsidiar o estabelecimento das metas para o período seguinte.

## 1.3 Planejamento participativo

A visão panorâmica das seis áreas funcionais somado à avaliação do nível de maturidade organizacional deve servir de subsídio para a elaboração participativa de um Plano de Desenvolvimento Organizacional, instrumento que vai orientar a atuação da assessoria técnica e da direção da organização longo de todo o ciclo.

Este planejamento deve mostrar como a teoria de mudança formulada pelo grupo vai ser colocada em prática no tempo e no

espaço. Ele deve contemplar três níveis de ações: estratégicas, táticas e operacionais. Desta forma se busca conciliar ações imediatas e de curto prazo com aquelas que exigem esforços cumulativos no médio e longo prazos.

Assim como a avaliação do nível de maturidade organizacional, o planejamento deve ser revisitado ao final de cada ano do ciclo de assessoria.

## 1.4 Implementação das ações planejadas

As etapas de implementação das ações planejadas são as mais longas do ciclo de assessoria e devem ter foco no alcance de resultados. Especialmente nessa fase a assessoria deve recorrer a uma caixa de ferramentas metodológicas de apoio à gestão e ao desenvolvimento organizacional. Essas ferramentas incluem atividades de capacitação e construção do conhecimento que devem incluir os seguintes temas:

- (i) promoção do acesso a políticas públicas (crédito, PAA, PNAE, feiras locais e regionais, PRONATEC, PNHR, sementes, etc, de acordo com o interesse e necessidade da organização);
- (ii) educação cooperativista, financeira, organização dos agricultores fami-

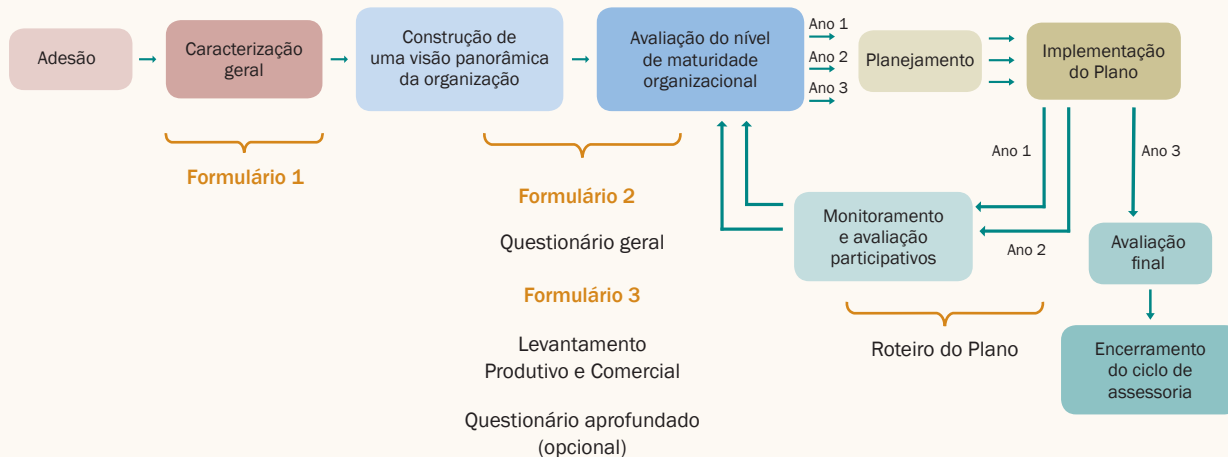
liares para produção, comercialização e acesso planejado a fontes de financiamento, entre eles o crédito;

- (iii) administração e estrutura organizacional, governança participativa, recursos humanos, finanças e custos, balancetes, balanço, demonstrativos de resultados, vendas e marketing, gestão industrial, agroindustrialização, processos agroindustriais, produção e processos, conformidade legal e ambiental;
- (iv) legislação cooperativista e/ou associativista vigente, conformidade fiscal, trabalhista e tributária da forma organizativa do beneficiário.

## 1.5 Monitoramento e avaliação

O modelo de assessoria possui um enfoque sistêmico. Ao final de cada etapa de seis meses deve ser garantido um espaço para o monitoramento, resultados acumulados e avaliação geral da assessoria/intervenção. Neste momento se pode identificar os acertos em relação ao que foi proposto no plano e necessidades de reorientação para ajustar a intervenção na busca da excelência em gestão. Isso

implica em monitorar a implementação das ações planejadas e checar a funcionalidade da teoria da mudança proposta. A avaliação do nível de maturidade organizacional deve ser repetida a cada ano para se fazer um balanço dos resultados de gestão alcançados e planejar a etapa seguinte. A dinâmica do ciclo de assessoria e do monitoramento e avaliação pode ser resumida no esquema a seguir:



## 2. As áreas funcionais da organização



2.1 Governança organizacional

2.2 Gestão de pessoas

2.3 Gestão econômica e financeira

2.4 Gestão de processos produtivos

2.5 Gestão comercial

2.6 Gestão socioambiental

## 2. As áreas funcionais da organização

A construção de uma visão panorâmica de uma organização pode ser obtida por meio de um diagnóstico inicial da situação, com um viés qualitativo. Isso pode ser feito por meio de entrevistas com dirigentes e lideranças, individualmente ou em grupos, observação direta nas instalações e mapeamento das rotinas internas. Os resultados deste processo de consulta devem ser registrados em um questionário específico que, por sua vez, vai fornecer insumos para uma avaliação das seis áreas funcionais da organização, a saber:

- ✓ Governança organizacional
- ✓ Gestão de pessoas
- ✓ Gestão financeira e econômica

- ✓ Gestão de processos produtivos
- ✓ Gestão comercial
- ✓ Gestão socioambiental

O **Formulário 02** é um dos instrumentos centrais da metodologia sendo formado por um conjunto de questões sobre as seis áreas funcionais. Ele visa verificar a presença total, parcial ou ausência de conhecimentos e práticas importantes para o bom desempenho das organizações em cada área funcional. Na sequência são apresentadas formulações conceituais sobre cada uma das seis áreas funcionais e de suas subáreas bem como o conjunto de perguntas que constam do **Formulário 02**.

### 2.1 Governança organizacional

Governança organizacional é um sistema que define como uma organização será dirigida, monitorada e incentivada. Trata-se de uma área da gestão que cuida do exercício do poder nas organizações e do relacionamento entre lideranças, direção, associados, conselho fiscal, assembleia, clientes e parceiros. Ela define as diversas maneiras pelas quais os indivíduos e as organizações administram seus assuntos e problemas comuns. É um processo contínuo que cria espaços de diálogo para acomodar os conflitos ou interesses diver-

sos dando lugar à ação cooperativa por meio da construção de acordos e compromissos coletivos. Para uma boa governança, o requisito essencial é a participação das diversas partes interessadas no negócio.

A área funcional da governança se divide em cinco subáreas que se relacionam entre si: i) estrutura organizacional; ii) estratégia organizacional; iii) organização dos associados; iv) direção de participação; e v) controles internos e avaliação.

#### Estrutura organizacional

É o modo pela qual as organizações estabelecem uma hierarquia com definições claras dos papéis e atividades a serem desenvolvidas dentro da estrutura funcional de cada organização com o objetivo de cumprir os seus objetivos. A estrutura é planejada seguindo um regulamento in-

terno que orienta como se deve compor o quadro dirigente, como é feita a divisão de poderes, atribuições, responsabilidade, direitos e deveres. Essa estrutura pode ser mostrada visualmente por meio de organogramas.

#### Estratégia organizacional

É o nível mais elevado em termos de planejamento estratégico e avaliação de uma organização. Guia as escolhas que deter-

minam a natureza e a direção de uma organização levando-a a uma tomada de consciência visando o seu desenvolvi-

mento. Identifica-se as potencialidades a serem exploradas, as parcerias e alianças que podem ser construídas e fortalecidas. Também orienta a relação da organização com as políticas públicas e com os investi-

mentos necessários para a conquista dos objetivos estabelecidos, padronizando e integrando as principais metas, políticas e a sequência de ações de uma organização em um todo coerente.

### *Organização dos associados*

É a forma pela qual os responsáveis pelo empreendimento zelam pelo quadro de associados atuais e futuros, compartilhando informações comuns e convidando-os a inteirar-se sobre os interesses coletivos e se responsabilizar pelo bem comum e

não uma mera participação por presença. As relações sociais são cuidadas por meio de uma boa gestão dos conflitos e para a manutenção de um bom clima organizacional e cumprimento das obrigações estatutárias.

### *Direção e participação*

O modo pela qual os gestores e responsáveis legais de uma organização são estimulados para execução de suas atividades visando a sustentabilidade e a capacidade de desenvolver e implementar modelos internos de governança para administrar o interesse coletivo. É a forma

de assegurar a representatividade e participação dos associados na sua governança a fim de conferir legitimidade aos gestores para alcance dos objetivos organizacionais pactuados juntos aos seus associados.

### *Controles internos e avaliação*

O controle e avaliação é um método de fiscalização e monitoramento e gestão documental exercida sobre as organizações, atividades de pessoas, setores ou sobre produtos. Ele fornece insumos para o quadro dirigente e para o conselho fiscal da organização. Mediante a comparação com as regras da boa gestão já estabelecidas, procura medir, controlar e

avaliar o desempenho e o resultado das estratégias, projetos e ações. Tem como finalidade alimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar o desempenho ou interferir em outras funções do processo administrativo dos empreendimentos para assegurar que os resultados satisfaçam às metas e aos objetivos estabelecidos.



Subáreas

Estrutura organizacional

Estratégia organizacional

Organização dos associados

Direção e Participação

Controles Internos e Avaliação

- O empreendimento possui um organograma geral?
- Este organograma está de acordo com a realidade do empreendimento?
- Dispõe de documentos com a descrição das atribuições, funções, responsabilidades, requisitos, direitos e deveres?
- Essas descrições correspondem à realidade da vida organizacional?
- Possui um Planejamento Estratégico, com missão, visão, valores e objetivos estratégicos (econômicos, financeiros e comerciais)?
- Este planejamento é implementado, monitorado e avaliado periodicamente?
- Aplica as normas estatutárias para admissão e exclusão de associados?
- Na visão da diretoria, os associados confiam na diretoria?
- A diretoria confia no quadro de associados?
- O empreendimento possui uma estratégia para lidar com os conflitos e desentendimentos entre a direção e os associados?
- Os associados se organizam para discutir os problemas e ajudar na tomada de decisão?
- O empreendimento se utiliza de práticas formalizadas de integração de novos associados?
- Possui livro de matrícula dos associados atualizado?
- Remunera financeiramente os dirigentes no cumprimento de suas funções (diária, subsídio, salário)?
- A direção mantém periodicidade em suas reuniões?
- Além das assembleias, a organização dispõe de outros espaços de participação dos associados nas decisões?
- O empreendimento dispõe de estratégias definidas para o fortalecimento da participação das mulheres no empreendimento?
- O empreendimento dispõe de estratégias definidas para o fortalecimento da participação de jovens e idosos no empreendimento?
- O empreendimento possui instrumentos formais de estímulo da participação dos colaboradores e associados nas tomadas de decisões?
- O conselho fiscal é atuante no empreendimento?
- A direção se reúne periodicamente com o conselho fiscal?
- A direção tem o hábito de apresentar periodicamente relatórios contábeis, financeiros e administrativos?
- Realiza assembleias anuais para prestação de contas?
- Possui mecanismos de controle, monitoramento e avaliação do alcance de objetivos e metas?

## 2.2 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas tem como principal objetivo identificar a maneira como a cooperativa ou associação se organiza para gerenciar e orientar o comportamento das pessoas no trabalho. As pessoas e seu comportamento são as principais engrenagens para que uma organização funcione. Por esse motivo é fundamental uma análise e posterior orientação para desenvolvimento de um modelo de gestão mais profissional, com princípios, estratégias,

políticas e práticas voltadas para o crescimento de todos os envolvidos no dia a dia do trabalho.

Para um melhor entendimento podemos dividir essa área em quatro subáreas: i) organização das pessoas no trabalho; ii) desenvolvimento das pessoas no trabalho; e iii) gênero e geração; iv) qualidade de vida no trabalho.

### Organização das pessoas no trabalho

Tem como foco a organização dos colaboradores e sócios dirigentes (autogestão) por meio do levantamento de informações relativas à estrutura de cargos, responsabilidades, autonomia e comunicação. Possibilita o entendimento sobre os processos gerenciais relacionados à seleção,

contratação e integração de novos colaboradores, além de contemplar os processos relativos à avaliação do desempenho, reconhecimento e incentivo dos colaboradores que já estão em plena execução de suas atividades.

### Desenvolvimento das pessoas no trabalho

Aborda as atividades de capacitação e desenvolvimento das pessoas envolvidas no trabalho da organização por meio da identificação das necessidades, avaliação da eficácia e uso de estratégias de desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores e associados. Capacitar significa dotar as pessoas dos conhecimentos e habilidades necessários para

a correta realização das tarefas sob sua responsabilidade. Já o desenvolvimento significa uma evolução contínua da capacidade da pessoa, de modo que ela seja capaz de executar atividades cada vez mais complexas, contribuindo para o seu aprimoramento enquanto como indivíduos, cidadãos e profissionais.

### Qualidade de vida no trabalho

Busca identificar as ações de segurança e integridade física dos colaboradores e a forma com que a organização aborda a retenção dos colaboradores em suas ope-

rações por meio de um clima organizacional favorável para assegurar o máximo desempenho e bem-estar.

### Gênero e geração

A gestão de pessoas numa organização passa também por buscar o equilíbrio na repartição dos benefícios e oportunidades entre homens, mulheres, jovens e idosos. Uma política de gênero implica em ações concretas para favorecer a participação equilibrada de mulheres e homens

em todos os processos que envolvem a organização da produção, a comercialização e a gestão. Da mesma forma uma política de geração deve visar a permanente renovação da organização por meio da valorização da participação de adultos, jovens e idosos.

## Subáreas

Organização das  
pessoas no trabalho

Desenvolvimento das  
pessoas no trabalho

Qualidade de vida  
no trabalho

Gênero e geração

- A organização possui descrição formalizada de cargos, funções e atividades?
- As relações de trabalho no âmbito do empreendimento encontram-se formalizadas?
- O empreendimento se utiliza de critérios e práticas padronizadas de recrutamento e seleção de colaboradores?
- Possui critérios claramente definidos para demissão de colaboradores?
- Dispõe de horários de trabalho estabelecidos e respeitados pela equipe?
- Possui controle de horas ou dias voluntariamente dedicados pelos associados e/ou outros voluntários para o empreendimento?
- Possui controle sobre ausências ou atrasos dos colaboradores?
- O empreendimento realiza avaliação de desempenho dos colaboradores?
- O empreendimento se utiliza de práticas de reconhecimento e incentivo com base no desempenho dos colaboradores?
  
- O empreendimento possui algum procedimento de identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento de pessoas?
- O empreendimento possui um planejamento de capacitação e desenvolvimento de pessoas?
- O empreendimento realiza a capacitação dos colaboradores ou associados relacionadas às atividades operacionais?
- O empreendimento realiza a capacitação dos colaboradores, dirigentes e associados relacionadas a novas ou futuras atividades?
  
- O empreendimento possui Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional e o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais?
- O empreendimento monitora número de acidentes com colaboradores, taxa de frequência de acidentes, taxa de gravidade de acidentes e absenteísmo por doença ocupacional?
- O empreendimento realiza pesquisa de satisfação ou de clima organizacional junto aos colaboradores?
- O empreendimento possui algum método para identificar as necessidades e expectativas dos colaboradores?
  
- O empreendimento possui estratégia para favorecer e incentivar a participação de mulheres e jovens?
- Existe equilíbrio no número de homens, mulheres, jovens e idosos que participam do empreendimento, comparando-se número de associados e quadro diretor?
- Existe equilíbrio na repartição dos benefícios do empreendimento entre homens e mulheres, jovens e idosos?

## 2.3 Gestão econômica e financeira

A área da gestão econômica e financeira é responsável pelas decisões sobre investimentos, gastos, receitas e patrimônio da organização. A maior preocupação desta área é levantar e gerir as informações financeiras, capacitando a organização para manter o equilíbrio entre os gastos e as receitas e balanço patrimonial atualizado. Ela possui um relacionamento estreito com a contabilidade, que deve fornecer os dados sobre os fluxos financeiros da organização como insumo para a tomada de decisão (gestão).

A gestão financeira é uma das áreas mais preocupantes na organização e a falta de planejamento ou um planejamento irrealista nesta área pode trazer consequências desastrosas para o futuro. Ela se divide em sete subáreas: i) balanço patrimonial; ii) fluxo de caixa; iii) controle de contas a receber e a pagar; iv) controle de estoques; v) análise de viabilidade econômica; vi) obrigações fiscais e legais; vii) demonstrações de resultados.

### Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial funciona como uma fotografia da situação financeira da organização num dado momento. Em um balanço contábil encontram-se geralmente duas colunas: Ativos e Passivos e Patrimônio Líquido. Os ativos são os bens e direitos em que a organização investiu para poder conduzir seus negócios como, por exemplo, imóveis, equipamentos, máquinas, marcas, estoques de matéria-prima e produtos acabados. Os passivos

são todas as obrigações como dívidas e financiamentos (origem de recursos financeiros de terceiros à organização) que foram originados para se adquirir os ativos. É o dinheiro devido para pagar àqueles de quem a organização comprou ou pediu emprestado. E o patrimônio líquido representa a diferença entre o ativo e o passivo, ou seja, as sobras ou perdas. As sobras são reservas financeiras sendo, também, uma fonte de recursos.

### Fluxo de Caixa

Fluxo de caixa é a ferramenta de gestão financeira para controle de curto prazo, consistindo no acompanhamento das entradas e saídas de recursos financeiros no

caixa da organização. Serve para mostrar se a organização tem dinheiro para pagar suas contas.

### Controle de contas a receber e a pagar

Para a organização ficar em dia com suas obrigações, pagar seus fornecedores, suas contas, funcionários e tributos, é necessário estabelecer um método de controle de contas a pagar e a receber que tenha a descrição do que será pago ou recebido, os dados para pagamento ou para a emissão de nota fiscal, quando a conta será paga ou recebida, a data de vencimento e a fonte de recursos para o pagamento.

Contas a receber são direitos realizáveis em curto prazo (dentro de 360 dias) ca-

racterizados em forma de papel (documentos que poderão ser transformados em dinheiro). Seu recebimento gera recursos disponíveis para o capital de giro e o não recebimento gera falta de liquidez. Contas a pagar são as obrigações a ser pagas dentro de 360 dias e correspondem ao passivo circulante do balanço patrimonial (fornecedores, impostos, salários, conta de produção do associado e empréstimos).

## Controle de estoques

É o controle de valores referentes às existências de produtos acabados, produtos em elaboração, matérias-primas, mercadorias, materiais de consumo e outros valores relacionados às atividades-fim da organização. Os estoques são pulmões que

geram riqueza à medida em que giram. Seu giro mais rápido determina maior agilidade financeira e econômica. Seu giro mais lento causa inércia financeira, com o estrangulamento do capital disponível.

## Demonstrações de Resultado

É a forma ordenada e sistemática de apresentar um resumo dos resultados por meio da diferença das receitas/ingressos confrontados com os custos, despesas e impostos para chegar ao lucro/sobras ou prejuízo/perdas.

As demonstrações de resultado são agrupadas e representadas de forma resumida

por contas que representam as principais operações financeiras em um determinado período, e sua maior característica é a capacidade de alterar o patrimônio líquido, onde se encontram as contas de lucro/sobras e prejuízo/perdas.

## Análise de Viabilidade Econômica

Em empreendimentos coletivos, a análise de viabilidade econômica é um instrumento que permite aos seus dirigentes fundamentar as suas decisões em critérios econômicos e financeiros claros. A elaboração desta análise está associada ao conhecimento aprofundado da atividade a ser realizada, o que contribuirá para “prever” todos os aspectos que envolvem o empreendimento. Da mesma forma, é necessário identificar todos os investimentos cabíveis para colocar estas atividades em prática e aumentar as chances de êxito das iniciativas econômicas da organização.

Assim como o Plano de Negócios, a análise de viabilidade econômica é um instrumento “preventivo do negócio” e permite saber se o mesmo é viável economicamente. Ela usa indicadores econômicos disponíveis para antecipar o comportamento de um empreendimento em um dado contexto. Com a análise é possível conhecer os pontos econômicos mais frágeis do empreendimento, orientando os empreendedores para contornar a situação.

## Obrigações Fiscais Legais

Segundo a legislação brasileira uma organização cooperativa ou associativa deve cumprir um conjunto de normas fiscais e

legais. A aplicação destas normas no contexto de uma organização particular pode ser verificada por meio de um *checklist*.

Subáreas

Balancos  
Patrimonial

Controle de Contas  
a Receber e a Pagar

Fluxo de Caixa

Controle de  
Estoques

Demonstrações  
de Resultados

Análise de Viabili-  
dade Econômica

Obrigações  
Fiscais Legais

- O empreendimento possui contabilidade realizada por um contador (Responsável Técnico)?
- O empreendimento possui Balanço Patrimonial atualizado (do último dia 31/12)?
- O empreendimento realiza Análise de Balanço?
- O empreendimento se utiliza de Balancetes Mensais para se orientar financeiramente?
  
- O empreendimento possui um sistema/programa informatizado para gestão administrativo-financeira?
- O empreendimento possui algum tipo de Plano Orçamentário?
- O empreendimento possui metas financeiras?
- O empreendimento possui controle e registro dos valores a receber?
- O empreendimento possui controle de suas obrigações perante os fornecedores?
- O empreendimento possui controle de suas obrigações perante colaboradores (subsídios, diárias, salários)?
- O empreendimento possui controle de suas obrigações perante o fisco?
- O empreendimento possui controle de suas obrigações perante os associados fornecedores?
- O empreendimento possui controle de pagamento dos empréstimos e financiamentos?
  
- O empreendimento possui controle de Caixa (Demonstração de Fluxo de Caixa)?
- O empreendimento possui controle do dinheiro e caixa documental (vales, cheques, promissórias, recibos)?
- O empreendimento possui controle da conta no banco?
  
- O empreendimento possui algum controle físico e financeiro dos estoques?
- O empreendimento possui procedimentos de controle de compras?
- O empreendimento possui procedimentos de pesquisa de mercado antes de realizar as compras?
  
- O empreendimento possui Demonstração de Resultado?
- O empreendimento se utiliza da Demonstração de Resultado para se orientar financeiramente?
  
- O empreendimento elaborou a sua Análise de Viabilidade Econômica?
- Vem utilizando as orientações/recomendações sugeridas na AVE?
- A AVE vem sendo atualizada?
  
- O empreendimento está cumprindo com todas as suas obrigações legais e fiscais? Ver checklist.

## 2.4 Gestão de processos produtivos

A gestão dos processos produtivos parte dos objetivos organizacionais para estruturar um conjunto de atividades visando a melhoria dos produtos e serviços oferecidos por uma organização. A organização do trabalho para a realização de tarefas com princípio, meio e fim visando o alcance das metas e resultados esperados pela organização é o que chamamos aqui de processo produtivo.

Esta parte da gestão é uma área crucial para que uma organização possa se afir-

mar como ator econômico em seu ambiente ou contexto. Ela envolve fatores como aquisição de matéria prima e insumos, infraestrutura, custos, pessoal capacitado, qualidade dos produtos e serviços, prazos de entrega, inovação e produtividade.

Assim, a gestão dos processos produtivos deve considerar seis ramos de atividades: i) planejamento produtivo; ii) bens e meios de produção; iii) layout, fluxos e rotulagem; iv) controle de qualidade; v) logística; vi) cadeias de valor.

### Regularidade Sanitária

A regularidade sanitária refere-se ao atendimento as normas sanitárias municipal, estadual ou federal para fabricação dos

produtos comestíveis e não comestíveis quando exigir a legislação.

### Planejamento produtivo

O planejamento produtivo é a definição das metas operacionais da organização ou do empreendimento a partir das informações sobre oferta de insumos e maté-

rias-primas, demanda de mercado, preços e custos e atividades meio necessárias para se viabilizar o negócio.

### Logística da produção e ou beneficiamento

Logística é a área da gestão que cuida do planejamento operacional para o recebimento de matéria-prima e insumos, armazenamento, transporte e distribuição dos produtos finais. A área de logística tra-

balha com as informações sobre todas as operações que envolvem o deslocamento de pessoas e produtos como atividade necessária ao processo produtivo e à comercialização.

### Cadeia de Valor

Cadeia de valor ou cadeia produtiva refere-se à sequência de operações que liga a produção primária, os vários elos comerciais e de beneficiamento dos produtos até os consumidores finais. Isso envolve a provisão de insumos específicos para determinado (s) produto (s), seguido da produção primária, transformação/bene-

ficiamento, comercialização e consumo. Este processo agrega todos os segmentos diretamente relacionados à estas etapas, como: produtores, processadores, comerciantes e distribuidores e consumidores. Ao longo das cadeias ocorrem as relações sociais que estruturam cada um dos seus elos.

## *Leiaute, fluxos e rotulagem*

*Layout* diz respeito ao modo como estão organizados equipamentos, máquinas, ferramentas, produtos finalizados e mão de obra dentro de um empreendimento. Um bom layout deve seguir as etapas racionais do trabalho e gera consequências positivas na produtividade, na redução dos custos, na otimização do espaço, evitando desperdícios e perda de tempo.

Os fluxos tratam da organização sequencial dos trabalhos em etapas que envolvem a produção, o beneficiamento, o controle de qualidade, a rotulagem, a etiquetagem e embalagem. Eles dependem da integração entre diferentes gestores, funcionários e associados que trabalham

em cada setor da organização ou empreendimento. Um bom fluxo pode reduzir custos, otimizar o tempo de trabalho, planejar a manutenção dos equipamentos, entre outros.

A rotulagem, etiquetagem e embalagem fazem parte da etapa finalística do produto a ser inserido no mercado. Estas devem conter todas as informações previsíveis na legislação, incluindo a logomarca do empreendimento. Produtos da Amazônia podem ter rótulos, etiquetas ou embalagens com “apelo” quanto à origem do produto e forma de manejo dos recursos naturais.

## *Controle de Análise, Padronização e Rotulagem*

O controle de qualidade é realizado para verificar se o produto se encontra dentro dos padrões estipulados pela legislação pertinente ou convenções de mercado. Nesta etapa, o produto é analisado em todos os seus aspectos, permitindo verificar se eles atendem os interesses e grau de satisfação de segmentos como os consu-

midores, os compradores e os associados do empreendimento. Muitas vezes, mediante o controle de qualidade e antecipadamente à inserção mercadológica, os produtos são testados para verificar o seu nível de adequação aos padrões exigidos pelo mercado consumidor.

## *Bens e meios de produção*

Bens de produção são os equipamentos, máquinas e instalações necessários ao processo de beneficiamento de determinados produtos. São considerados investimentos fixos do empreendimento e possuem um tempo de vida limitado.

Para efeito de custos estes investimentos devem ser amortizados de acordo com a sua durabilidade. Meios de produção são os instrumentos, ferramentas e utensílios utilizados para viabilizar o processo de produção.



Subáreas

Regularidade  
Sanitária

Planejamento  
produtivo

Logística da  
produção e ou  
beneficiamento

Cadeia de Valor

Leiaute, fluxos  
e rotulagem

Controle de qualidade,  
Padronização e  
Rotulagem

Bens de produção

- O empreendimento possui registro sanitário competente? (quer seja municipal, estadual ou federal)
- Os produtos, quando necessário, possuem registro?
- Os rótulos, quando necessário, possuem registro?
- A organização realiza um planejamento da produção?
- A organização possui uma planilha de custos de produção?
- A produção atual atende as expectativas do (s) mercado (s) nos quais a organização comercializa?
- O empreendimento possui local específico para o armazenamento de suprimentos, isto é, matéria-prima e insumos (interno e/ou externo ao empreendimento)?
- Essas instalações possuem dimensões e condições adequadas para o volume de material movimentado?
- Dispõe de um controle definido para o recebimento, descarregamento e estocagem de suprimentos?
- Possui local específico para o armazenamento de produtos finais (interno e/ou externo ao empreendimento)?
- Este local tem dimensões e condições adequadas para o volume de produto movimentado?
- Possui estrutura (própria, terceirizada ou em parceria) adequada para o transporte e distribuição de produtos?
- Este local tem dimensões e condições adequadas para o volume de produto movimentado?
- Possui estrutura (própria, terceirizada ou em parceria) adequada para o transporte e distribuição de produtos?
- O empreendimento utiliza o mapeamento da cadeia de valor?
- O mapeamento das cadeias de valor contempla as relações sociais nas etapas produtivas, comerciais e de consumo?
- O mapeamento das cadeias de valor contribui no desempenho do empreendimento?
- O empreendimento possui um leiaute dos processos produtivos?
- O leiaute melhora a produção, o beneficiamento, a rotulagem e a embalagem?
- O empreendimento possui fluxos de produção, beneficiamento, rotulagem e embalagem?
- O fluxo de produção está integrado com o leiaute?
- O empreendimento realiza controle de qualidade dos seus produtos?
- Este controle de qualidade atende aos padrões pré-estabelecidos?
- O empreendimento testa os produtos antes da comercialização?
- As informações contidas nos rótulos e etiquetas atendem os padrões previstos na legislação vigente?
- As informações contidas nos rótulos e etiquetas são coerentes com a estratégia de marketing do empreendimento?
- Os rótulos e etiquetas estão de acordo com os mercados a serem atingidos?
- Os bens de produção e beneficiamento estão atendendo as necessidades do empreendimento conforme o previsto?

## 2.5 Gestão comercial

Envolve a gerência dos recursos que fazem parte da atividade comercial onde acontecem as relações de compra, venda e intercâmbio (troca). Estão envolvidos também nesse processo as relações sociais, especialmente quando tratamos dos produtos e/ou serviços oriundos dos Povos e Comunidades Tradicionais e Agricultores Familiares. Neste processo é necessário ter produtos de qualidade, ofertas regulares, preços competitivos e redes de comercialização sem os quais não haverá inserção mercadológica sustentável a médio e longo prazos. Uma boa gestão

comercial está associada ao sucesso das estratégias mercadológicas, bons modelos de negócios, viabilidade econômica e marketing, o que exige pessoal capacitado operando nas funções chave da organização.

A área funcional da gestão comercial se divide em quatro subáreas que se relacionam entre si: i) Estrutura do negócio; ii) Sustentabilidade do negócio; iii) Estratégia comercial e marketing; e iv) Mercados verdes.

### Estrutura Comercial

É o modo pelo qual o empreendimento investe esforços na organização de seus recursos com o objetivo de melhorar o desempenho comercial, buscando o acesso a mercados que gerem maiores valores à instituição. O modelo do negócio deve estar apto a entregar os objetivos organizacionais. Para executar bem as funções comerciais dentro de um empreendimen-

to coletivo é necessário estar ciente das potencialidades das parcerias, propostas de valores de seus produtos ou serviços, aperfeiçoamento de processo e pessoas, sistemas de controles de vendas, conhecimento sobre a oferta e demanda e conhecimentos sobre clientes, fornecedores e concorrência.

### Mercados Verdes, Sociais e Diferenciados

Mercado verde é a introdução de conceitos ambientais as atividades tradicionais de mercado, busca chegar a mercados atrativos onde a qualidade ambiental é um requisito básico para o cliente. Representa uma oportunidade para melhorar os processos, tanto em negócios como desempenho ambiental. Pode ajudar a gerar mais receitas, criar novos nichos de

mercado e clientes, reduzir custos operacionais a longo e médio prazo e melhorar a imagem do empreendimento socioproductivo. Como isso, os ganhos vão além dos financeiros, trazendo satisfação para os clientes, parceiros, financiadores, sem causar danos ao meio ambiente e gerando oportunidades para as comunidades envolvidas.

### Estratégia comercial e marketing

A área comercial deve estar alinhada com uma estratégia comercial que defina os nichos ou segmentos de mercado onde a organização pretende ampliar a sua atuação e como pretende fazê-lo. Estratégias comerciais bem definidas são o diferencial para alavancar os negócios e permite refletir sobre o empreendimento a longo, médio e curto prazo. É essencial para

dar previsibilidade e diminuir as chances de fracasso.

O Marketing por sua vez orienta o desenvolvimento do empreendedor no mercado, aumentando suas vendas, criando a imagem do negócio, possibilitando a captação de clientes, desenvolvendo estratégias de comunicação, entre outros. Assim

como a gestão administrativa, a gestão do marketing deve ser praticada e atualizada permanentemente, adaptando às mudanças de cenário, identificando tendências e

criando maior competitividade. Somados estes fatores, as chances de êxito do empreendimento se ampliam, contribuindo para a sua sustentabilidade.

### Sustentabilidade e Modelo do Negócio

Os negócios sustentáveis incentivam o uso responsável dos recursos, trazendo um diferencial para os negócios. Sem dúvidas o lucro é importante para garantir a saúde e a vida organizacional, mas os cuidados com o trabalho devem ser certificados para que não haja problemas ambientais que acarretem danos para o equilíbrio da ecologia local e/ou regional. Sob essa visão, os negócios sustentáveis

podem ser vistos como uma ferramenta poderosa para garantir que o negócio construa um futuro próspero e sólido, contribuindo para o bem-estar financeiro dos sócios, colaboradores e com isso, contribua para a manutenção dos PCTF's e floresta. Uma das maneiras de visualizar se o negócio está se desenvolvendo no caminho pretendido é definir um bom modelo de negócio.



O programa ATER Mais Gestão – qualificação de sistemas de gestão: organização, produção e comercialização!

## Subáreas

*Estrutura Comercial**Mercados Verdes, Sociais e Diferenciados**Estratégia comercial e marketing**Sustentabilidade e Modelo do Negócio*

- Dispõe de um setor comercial?
- Dispõe de profissional, equipe interna ou representante comercial responsável pelas vendas?
- Este setor ou estes profissionais possuem informações técnicas dos produtos (ficha técnica)?
- Este setor ou estes profissionais possuem treinamento específico para vendas?
- Este setor ou estes profissionais possuem treinamento específico sobre os produtos do empreendimento?
- O empreendimento possui sistema de controle das vendas (estatísticas)?
- Este setor ou estes profissionais possuem conhecimentos sobre a capacidade de oferta dos produtos que comercializam?
- Possui banco de informações sobre clientes e fornecedores?
- Emite ou está apto a emitir nota fiscal eletrônica?
- O empreendimento bem como seus produtos, de acordo com o entendimento dos gestores, podem ser caracterizados como possuidores de um diferencial sustentável?
- O empreendimento atua em algum segmento de mercado verde (agroecológico, orgânico e outros)?
- O empreendimento possui produtos diferenciados do ponto de vista ambiental?
- O empreendimento atua em algum segmento de mercado justo ou solidário?
- Os preços advindos da comercialização diferenciada são favoráveis se comparados aos do mercado tradicional?
- Adota estratégias comerciais diferenciadas (vendas diretas, feiras, eventos, rodadas de negócios, redes de comercialização e/ou consumo, etc.)?
- Os produtos e/ou o empreendimento possuem marca comercial (registrada, logomarca, nome fantasia)?
- Realiza ou utiliza pesquisa ou estudo de mercado?
- Conhece os concorrentes e acompanha os preços de seus produtos no mercado?
- Possui plano de marketing?
- O marketing tem contribuído para as estratégias de mercado e aumento das vendas?
- Existem clientes com contratos e vendas regulares?
- O empreendimento possui Modelo de Negócio definido?
- O empreendimento vem se utilizando do Modelo de Negócio para a sua inserção no mercado?
- A direção tem clareza da proposta de valor (o que é oferecido aos clientes como um ganho)?
- O negócio contribui para o aumento da renda dos seus associados ou fornecedores?
- O empreendimento possui Plano de Negócios elaborado?
- O Plano de Negócios vem sendo utilizado?

## 2.6 Gestão socioambiental

Gestão Socioambiental é conjunto de ações e políticas que uma organização implementa para minimizar os impactos negativos de suas atividades sobre o ambiente, os bens comuns e de uso coletivo. Essas ações decorrem da responsabilidade socioambiental do empreendimento em relação a possíveis impactos para ou-

tros grupos sociais e para a natureza. Elas pressupõem a adequação da organização à legislação ambiental vigente. A gestão socioambiental também pode abarcar acordos entre grupos sociais e empresas para a repartição de benefícios decorrentes do uso da biodiversidade. Está dividida em quatro subáreas:

### Política socioambiental

A política ambiental de uma organização expressa as suas orientações e preocupações em relação ao uso dos recursos

naturais, sustentabilidade das suas atividades econômicas e relacionamento com as coletividades locais.

### Valoração ambiental

Trata-se do valor econômico obtido pelo uso de bens e serviços dos recursos ambientais. Mais recentemente, o tema vem sendo foco de debates e não há legisla-

ção a respeito, especialmente pela falta de pesquisa que possibilite subsídios suficientes para tal.

### Regularidade ambiental

A regularidade ambiental refere-se à adequação do empreendimento à legislação ambiental vigente nas escalas municipal, estadual e federal. Esta regularidade é atestada por meio de documentação oficial que refletem a observância de um

conjunto de procedimentos e parâmetros que visam assegurar a sustentabilidade ambiental do negócio. A busca da regularidade pode exigir a adoção de medidas para reparar o passivo ambiental eventualmente criado pela organização.

### Impactos ambientais

Os impactos ambientais são as mudanças ou transformações que um dado empreendimento provoca no local onde foi instalado. Estes impactos podem ser tanto negativos quanto positivos para o meio ambiente e para a coletividade. A ocorrên-

cia de impactos negativos leva a organização a ter que gerenciar os seus passivos ambientais. Os impactos positivos, por outro lado, podem se converter em oportunidades para a organização.

## Subáreas

Política  
socioambiental

- O empreendimento realiza algum trabalho ambiental específico?
- Adota estratégia para garantir a sustentabilidade ambiental da produção?
- Adota estratégia para a repartição dos benefícios da biodiversidade?

Valoração ambiental

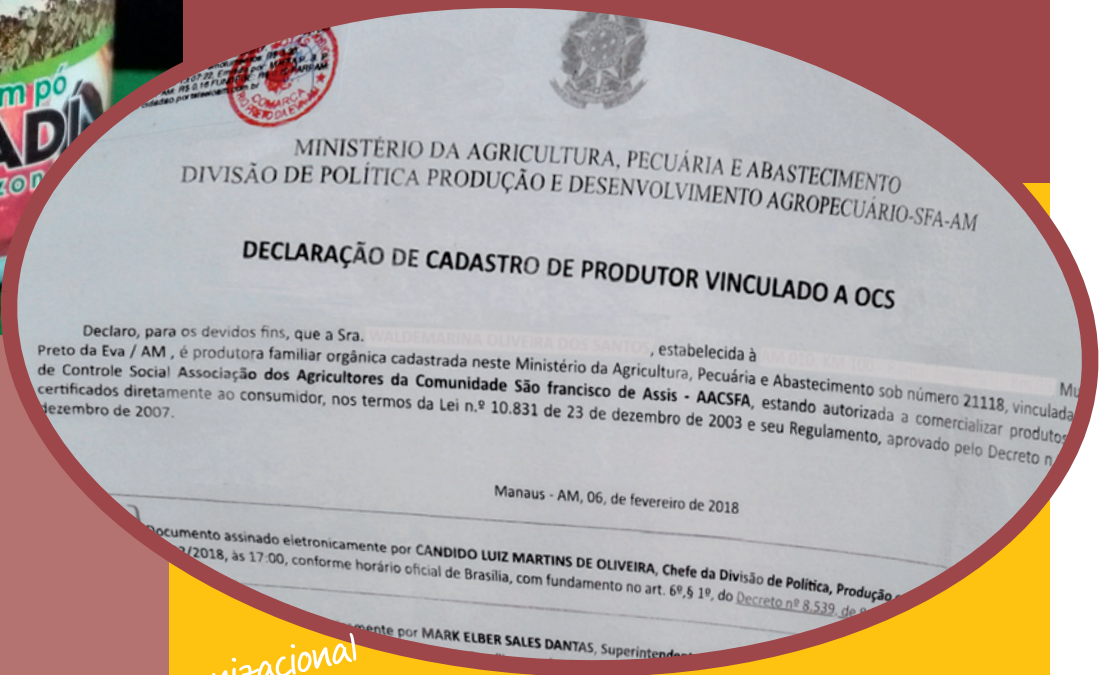
- O empreendimento faz a valoração dos recursos naturais utilizados no negócio?
- Esta valoração contribui nas estratégias de produção e mercado?

Regularidade  
Ambiental

- Possui licença ou autorização ambiental?
- As áreas de onde são extraídas ou produzidas as matérias primas usadas pelos associados possuem Plano de Manejo aprovado?
- Há planos de Manejo autorizando a extração de espécies específicas utilizadas pelo empreendimento?
- As áreas onde são extraídas ou produzidas as matérias primas usadas pela organização possuem CAR?

Impactos ambientais

- A direção do empreendimento identifica com clareza os impactos ambientais negativos?
- Adota alguma política para minimizar esses impactos?
- A direção do empreendimento identifica com clareza os impactos ambientais positivos?
- O empreendimento faz a correta destinação dos resíduos sólidos, efluentes e águas residuais gerados na atividade?
- As instalações físicas estão localizadas em área adequada?

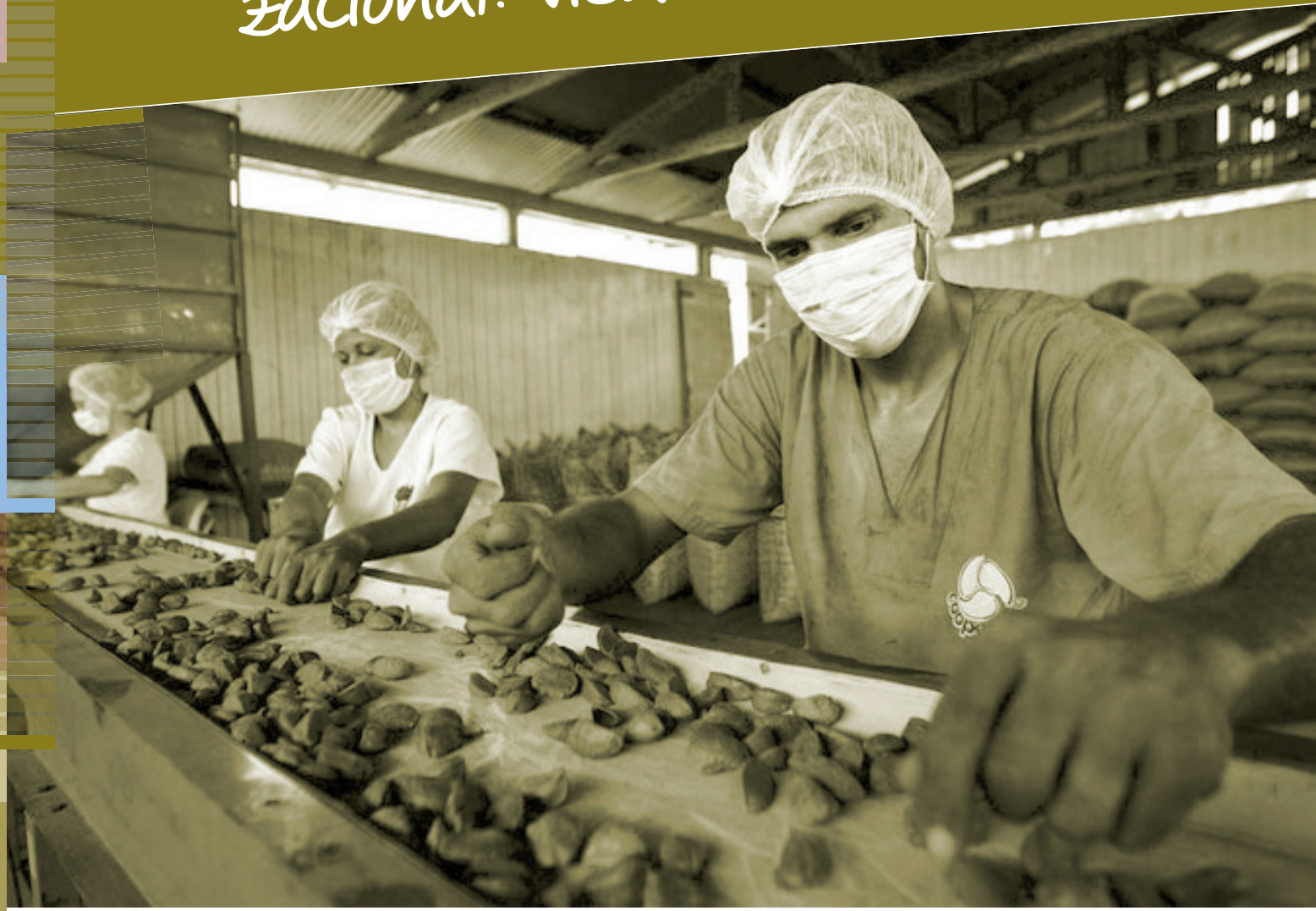


- ✓ análise da situação organizacional
- ✓ sensibilização dos dirigentes das organizações
- ✓ a se conscientizarem sobre os seus aspectos críticos e necessidades de mudanças



O programa ATER Mais Gestão – Orientações ao processo de planejamento do ciclo de desenvolvimento organizacional!

### 3. Nível de maturidade organizacional: visão estratégica





### 3. Nível de maturidade organizacional: visão estratégica

A classificação das organizações segundo o seu nível de maturidade é um recurso metodológico cujo objetivo é identificar, com o máximo de precisão, o estágio de desenvolvimento da cooperativa ou associação. Ela é o resultado de uma avaliação qualitativa e evidencia as etapas a serem percorridas até que a organização atinja um nível de excelência na gestão.

A premissa deste tipo de avaliação é que as organizações visam sempre aperfeiçoar seus processos internos e sua performance no mercado. Isso implica em melhorar seus resultados financeiros, a oferta de melhores serviços e benefícios aos seus sócios e os impactos positivos no ambiente.

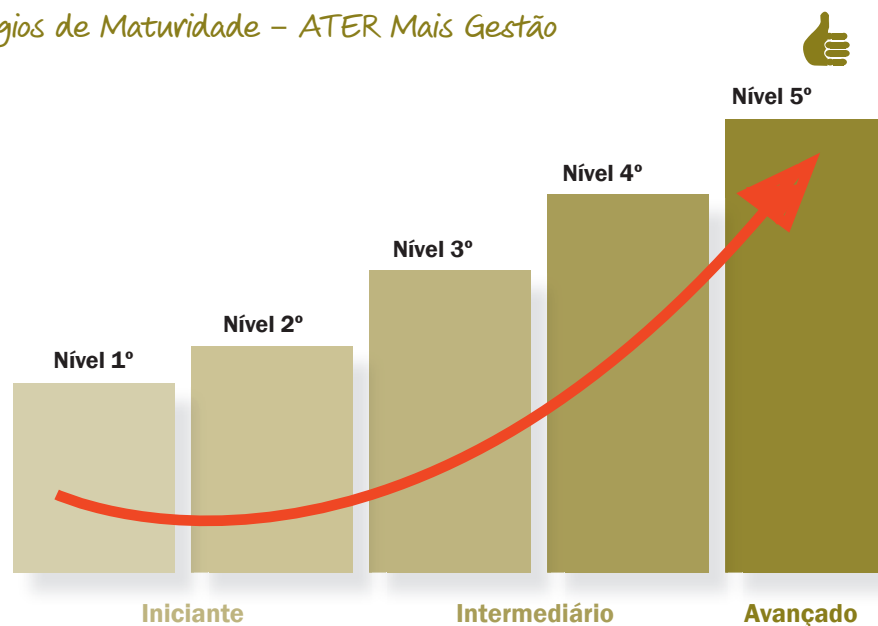
Saber qual é o grau de maturidade do empreendimento ou organização é fundamental para dar passos mais seguros rumo ao seu desenvolvimento. Assim, a classificação da organização de acordo com o seu nível de maturidade deve responder a quatro objetivos específicos:

- ✓ Servir de motivação para que a direção, associados e funcionários possam perseguir as melhorias desejadas no curto médio e longo prazos;

- ✓ Mediar os acordos entre os técnicos de ATER e a direção da organização para a implementação de um ciclo de assessoria visando o aperfeiçoamento gradual da gestão e processos internos;
- ✓ Orientar a definição do planejamento para o desenvolvimento organizacional considerando as dimensões estratégica, tática e operacional;
- ✓ Concentrar os esforços do ciclo de assessoria para o aperfeiçoamento das seis áreas funcionais da gestão organizacional visando atingir o nível de excelência.

Partindo dessas premissas e objetivos as organizações podem ser classificadas em três estágios de acordo com seu grau de maturidade: inicial, intermediário e avançado. Para o estágio inicial há dois níveis de maturidade (nível 1º e nível 2º), na fase intermediária temos mais dois níveis (nível 3º e 4º). Finalmente, no nível 5º a organização deve ter atingido um estágio avançado de gestão (maturidade) seguindo num processo contínuo de aprimoramento. Este esquema de classificação é apresentado na figura abaixo.

#### Estágios de Maturidade – ATER Mais Gestão



Para classificar uma organização de acordo com seu estágio e níveis de maturidade de ocorre-se a um sistema de pontuação

numa escala de 0 a 5 de acordo com os critérios ou parâmetros de maturidade da gestão, conforme o quadro a seguir.

Pontuação	Parâmetros gerais de maturidade da gestão
0	Inexistente
1	Nível organizacional frágil. A gestão reage em face dos problemas, mas os processos ocorrem de maneira imprevisível e sem controle.
2	A gestão está em desenvolvimento. Os processos são disciplinados e sistêmicos, mas ainda há muitas melhorias a serem feitas.
3	A gestão funciona bem e a organização opera de maneira sistêmica, com boa relação entre as partes e o todo. Há um planejamento e alinhamento das atividades. Os processos são consistentes e padronizados.
4	A gestão funciona muito bem e em alinhamento com o que foi planejado. Os processos são previsíveis e controlados.
5	Nível excelente de gestão, com forte integração entre as diferentes áreas. Os processos estão consolidados e são continuamente aperfeiçoados.

Estes parâmetros de pontuação podem ser aplicados tanto para a gestão global da organização quanto para uma avaliação de cada uma das suas seis áreas fun-

cionais. A tabela a seguir deve utilizada para uma avaliação mais detalha de cada área.

Pontuação		
Área funcional		
<i>Governança organizacional</i>	1	Não existem processos de governança da organização e a gestão é feita por meio de iniciativas desestruturadas.
	2	Os processos de governança ainda são frágeis e a participação das pessoas é limitada. Algumas áreas da gestão já possuem rotinas estabelecidas.
	3	Os processos formais de participação, gestão de conflitos e tomada de decisão já funcionam bem. A direção trabalha para realizar o que foi planejamento coletivamente.
	4	A governança está consolidada e as atividades refletem o que foi definido no planejamento estratégico. Os controles internos e os mecanismos de participação e tomada de decisão funcionam muito bem, assim como a gestão dos conflitos.
	5	A governança atingiu um nível de excelência, com forte integração entre as áreas funcionais e contínuo aperfeiçoamento dos espaços de participação e tomada de decisão. A organização atua seguindo um planejamento estratégico de longo prazo.
<i>Gestão de pessoas</i>	1	Não se busca a contribuição das pessoas além do simples cumprimento de suas tarefas.
	2	Reconhece-se a importância vital de se desenvolver o potencial de cada pessoa da organização.
	3	Inicia-se o envolvimento das pessoas nas atividades de melhoria contínua em todos os níveis. Começa a implementação de políticas, práticas e recursos destinados ao bem-estar das pessoas e qualidade de vida no trabalho.
	4	A organização conta com pessoas capacitadas que trabalham em equipe e aplicam seus conhecimentos em projetos de inovação e melhoria contínua. Em seu dia-a-dia, as pessoas estão bem alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.
	5	As pessoas trabalham na organização de maneira apaixonada e desfrutam de boa qualidade de vida no trabalho. Há valores compartilhados entre a organização e seus aliados e clientes. As práticas de desenvolvimento e inclusão das pessoas são analisadas regularmente, buscando maior eficiência e equidade.
<i>Gestão financeira</i>	1	Não existe controles ou métodos para avaliação da saúde financeira da organização ou da viabilidade econômica do negócio.
	2	Início da implementação de controles internos e métodos de gestão financeira e avaliação de viabilidade econômica.
	3	Existem controles ou métodos de gestão financeira e de avaliação da viabilidade econômica, processos relativos a fornecedores e balanço patrimonial. Mas ainda existem muitas melhorias a serem feitas para aumentar a eficiência no uso dos recursos da organização.
	4	O sistema de controles e gestão financeira está estabelecido. Planos de negócio, estudos de viabilidade e análises de mercado são elaborados para orientar a tomada de decisão.
	5	O sistema de gestão financeira atingiu um nível de excelência e abarca o balanço patrimonial, demonstrações de resultado, controle de estoques e contas a pagar e receber e obrigações fiscais e legais.

Área funcional	Pontuação				
<p><i>Gestão de processos produtivos</i></p>	<p><b>1</b></p> <p>Os processos produtivos são conduzidos sem controle ou planejamento.</p>	<p><b>2</b></p> <p>A boa gestão dos processos produtivos está em desenvolvimento. O planejamento é realizado, mas parcialmente implementado. Há fluxos e controle de qualidade, mas ainda há muitas melhorias a serem feitas.</p>	<p><b>3</b></p> <p>Os processos produtivos já ocorrem de maneira sistemática. As atividades estão alinhadas com o planejamento produtivo. As rotinas de produção e beneficiamento ocorrem de maneira consistente e atendendo a padrões de qualidade.</p>	<p><b>4</b></p> <p>Os processos produtivos são previsíveis e controlados. Os resultados estão em alinhamento com o que foi planejado. As rotinas internas funcionam muito bem.</p>	<p><b>5</b></p> <p>Os processos produtivos atingiram um nível excelente e estão consolidados e em contínuo aperfeiçoamento. Há forte integração entre as diferentes áreas e as rotinas internas possibilitam uma alta performance produtiva.</p>
<p><i>Gestão comercial</i></p>	<p>Gestão comercial frágil. O modelo de negócios ainda não está definido e nem a sua viabilidade econômica analisada.</p>	<p>O modelo de negócios e a estratégia comercial estão em desenvolvimento. Já existem uma análise de viabilidade, mas ainda há muitas melhorias e serem feitas.</p>	<p>A gestão comercial funciona bem. Há padronização de produtos e serviços e a relação com clientes é previsível. Mas ainda há discrepância entre o planejado e o realizado.</p>	<p>A gestão comercial funciona muito bem. Os resultados estão de acordo com o que foi planejado e as operações comerciais estão sob controle.</p>	<p>Nível excelente de gestão comercial, com resultados consolidados. A relação com os clientes está em contínuo aperfeiçoamento.</p>
<p><i>Gestão socioambiental</i></p>	<p>Não existe uma consciência ambiental e nenhuma ação é realizada considerando os critérios ambientais. Não há uma política ambiental na organização.</p>	<p>Reconhece-se a importância do meio ambiente. Iniciam-se ações para adequar as atividades da organização à legislação ambiental.</p>	<p>O critério ambiental é valorizado na organização. Há compromisso em se colocar em prática ações visando a adequação ambiental e à redução dos impactos. Mas ainda há muitas melhorias a serem feitas.</p>	<p>A organização implementa as medidas para garantir a sua regularidade ambiental. O comportamento e as práticas das pessoas seguem um planejamento que contempla os aspectos ambientais.</p>	<p>Existe uma política ambiental consolidada e aplicada no dia-a-dia da organização. Há uma contínua melhoria nas práticas visando a sustentabilidade ambiental. Os impactos ambientais são reduzidos.</p>

Em termos globais, a soma da pontuação atribuída para uma organização é o **indicador do nível de maturidade** em que encontra a sua gestão e permite a sua

classificação em um dos três estágios de desenvolvimento conforme o quadro a seguir:

Pontuação (soma das seis áreas)	%	Níveis de maturidade	Estágio do desenvolvimento organizacional
0 a 6	20	1º nível	Inicial
7 a 12	40	2º nível	
13 a 18	60	3º nível	Intermediário
19 a 24	80	4º nível	
25 a 30	100	5º nível	Avançado

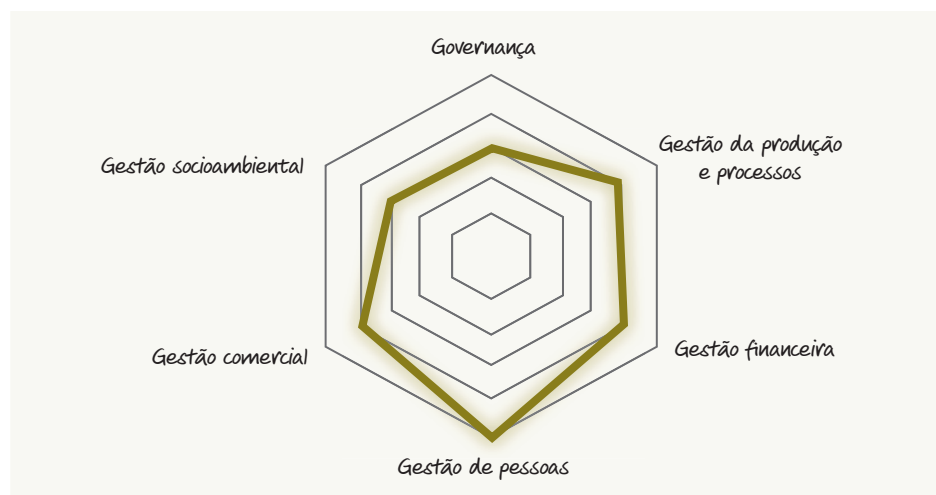
Exemplo de aplicação do sistema de classificação:

*Situação hipotética:  
Cooperativa  
Agroextrativista  
do Seringal*

Áreas funcionais avaliadas	Pontuação (de 0 a 5)
Governança	3
Gestão da produção e processos	4
Gestão financeira	4
Gestão de pessoas	5
Gestão comercial	4
Gestão socioambiental	3
<b>Pontuação total</b>	<b>23</b>
<b>Nível de maturidade</b>	<b>intermediário</b>

Representação gráfica do nível de maturidade das seis áreas funcionais:

*Níveis de maturidade organizacional da Cooperativa Agroextrativista do Seringal Macapã (exemplo hipotético)*



## 4. Plano de fortalecimiento organizacional



## 4. Plano de fortalecimento organizacional

Uma vez construída uma visão panorâmica da organização por meio do diagnóstico organizacional e da análise do nível de maturidade a etapa seguinte do ciclo de assessoria é a formulação participativa de um plano de ação para o aprimoramento da gestão.

A construção do Plano de Fortalecimento Organizacional é um momento chave no ciclo de assessoria. É neste momento que se procura consolidar uma visão compartilhada sobre problemas e desafios da organização e traçar um caminho para o aprimoramento da sua gestão. Também implica no detalhamento dos compromissos que a assessoria e os dirigentes vão assumir pelos próximos anos.

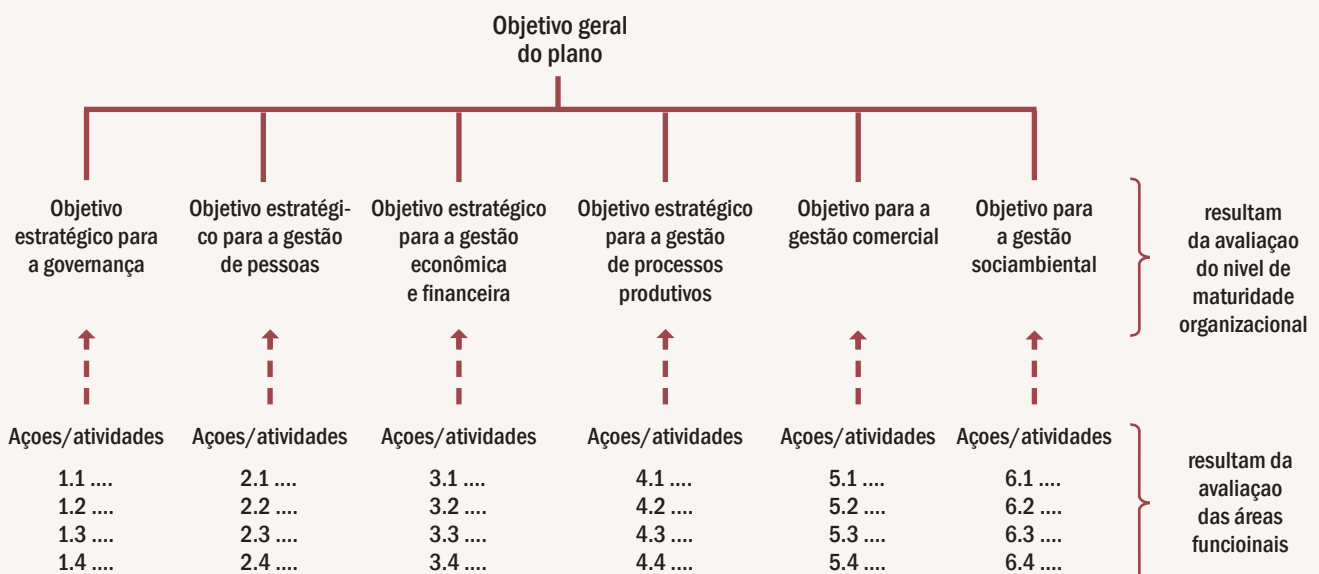
Em face da densidade do exercício de planejamento é fortemente recomendável a participação mais ampla e qualificada das pessoas que formam a organização (dirigentes formais, lideranças locais, fun-

cionários e outros colaboradores). É importante que diferentes pontos de vista e opiniões sejam manifestados até que se construa uma visão comum sobre os principais problemas e sobre como resolve-los (soluções).

O passo seguinte é a definição dos objetivos, ações ou atividades que se pretendem realizar para obter a mudança desejada na gestão da organização e na sua performance geral. Os objetivos devem ser poucos e definidos de maneira mais estratégica em face das prioridades da organização. Definir um objetivo por área funcional é uma boa maneira de estruturar o plano.

As ações específicas devem contribuir para um objetivo maior e cada um dos objetivos deve contribuir para a mudança desejada. O planejamento assume um desenho piramidal, conforme a figura abaixo.

### Visão Geral Plano de Fortalecimento Organizacional



A definição dos objetivos e ações devem ser o resultado de uma reflexão coletiva e validação participativa. O exercício de construção pode ser muito facilitado mediante o uso de esquemas e quadros que podem ser visualmente manejados por meio de targetas ou projeção de slides.

Por fim, as propostas e ações inseridas no Plano podem responder a problemas e desafios nos **níveis estratégico, tático e operacional**.

**Ações do Nível Estratégico** são aquelas voltadas para o futuro da organização e devem considerar as seis áreas funcionais da gestão. Elas implicam em tomadas de decisões que vão gerar mudanças graduais e cumulativas rumo a uma situação desejada no médio e longo prazo. As pessoas responsáveis por estas ações devem ser as que estão na direção ou na liderança dos processos de gestão.

**Ações do Nível Tático** são projetadas para o médio prazo e são dirigidas cada para área funcional da gestão. Elas traduzem as orientações do nível estratégico em atividades concretas visando mudanças específicas nos diferentes setores da organização. As pessoas responsáveis são aquelas que respondem por cada área funcional ou setor.

**Ações do Nível Operacional** as ações definidas no nível tático são desdobradas em tarefas específicas que devem ser implementadas no curto prazo. Isso inclui mudanças nas rotinas, fluxos e processos

internos, o que depende do engajamento das pessoas que ocupam posições mais operacionais e que são responsáveis pelo funcionamento geral da organização.

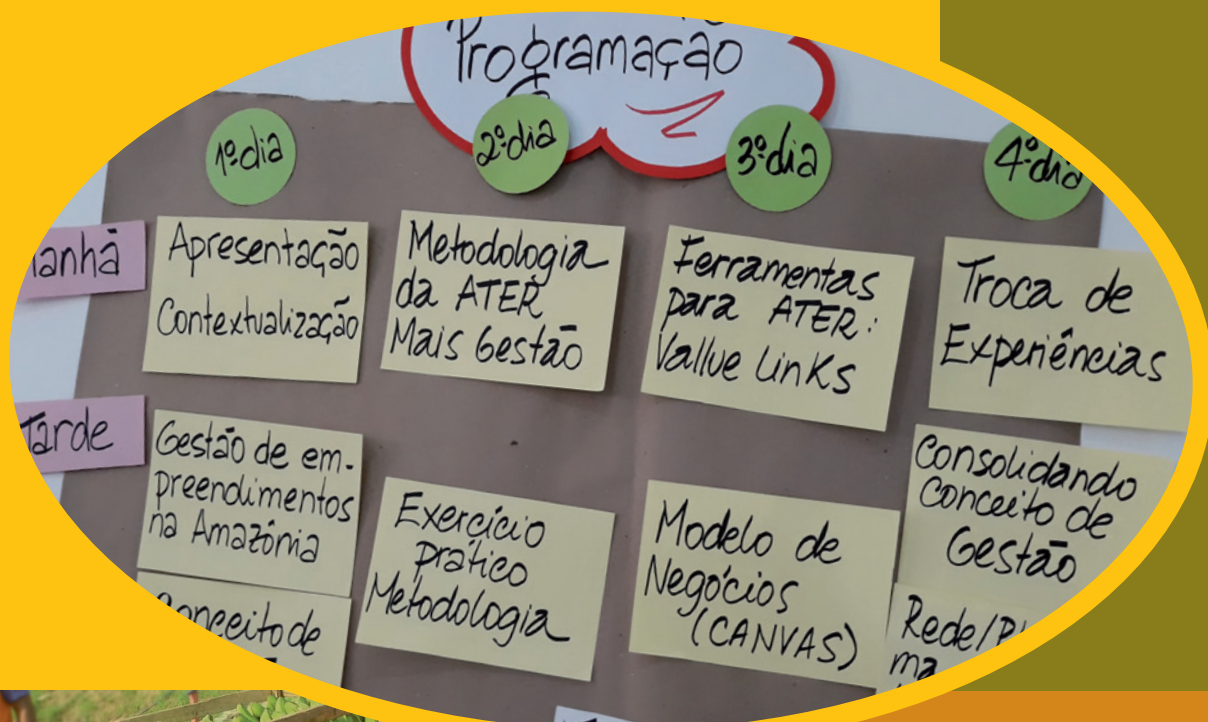
Esta classificação das ações em três níveis é importante para que as atividades do ciclo de assessoria não se concentrem somente nos aspectos operacionais perdendo de vista as suas implicações táticas e estratégicas. Para que o Plano seja sistêmico é fundamental que ele busque alterar positivamente o desempenho da organização em cada um dos três níveis acima.

O planejamento em três níveis de ações pode ser sistematizado por meio de instrumentos relativamente simples, como a tabela abaixo, organizada para cada um dos objetivos do Plano.

O desafio da equipe de assessoria neste momento é promover e facilitar a participação, mas também apoiar o grupo na construção de um plano de ação de médio prazo. É uma situação muito propícia para o uso de ferramentas participativas como aquelas apresentadas na próxima sessão deste guia.

Um roteiro para a elaboração do documento “Plano de Fortalecimento Organizacional” deve ser fornecido para a equipe técnica a fim facilitar a sistematização e apresentação das informações, ações e objetivos que estão sendo pactuados entre as partes.





## 5. Recursos metodológicos para o trabalho de ATER Mais Gestão



- 5.1 Value Links B – Promoção de Negócios com foco em cadeia de valor
- 5.2 Capacity WORKS: modelo de gestão para o desenvolvimento sustentável
- 5.3 Desenvolvimento Organizacional Participativo (DOP)
- 5.4 Mapa dos recursos financeiros
- 5.5 Rotina organizacional
- 5.6 Competência Econômica para Fortalecimento de Empreendedores (CEFE)
- 5.7 Modelo de Negócio – CANVAS
- 5.8 Análise de Gênero
- 5.9 Lista de verificação (checklist) das obrigações fiscais e legais de cooperativas
- 5.10 Lista de verificação (checklist) das obrigações fiscais e legais de associações

## 5. Recursos metodológicos para o trabalho de ATER Mais Gestão

A metodologia ATER Mais Gestão pressupõe que uma equipe de ATER implemente um ciclo de assessoria junto a uma rede de organizações situadas em contextos territoriais muito variados. Esta equipe vai se deparar com organizações muito distintas entre si, com diferentes níveis de maturidade e liderando arranjos produtivos locais muito específicos. A complexidade desta rede de organizações é um dos maiores desafios para o trabalho de assessoria.

Um outro desafio importante tem a ver com a diversidade de contextos em que as organizações estão inseridas. A estrutura das economias locais e regionais e a rede de parcerias externas da organização denotam uma enorme variedade de situações. Da mesma forma o nível de implementação das políticas públicas para a agricultura familiar é muito dependente dos arranjos institucionais e parcerias locais.

Nesta situação de grande complexidade e diversidade de contexto, a adoção de métodos fechados de desenvolvimento organizacional não se aplica. A assessoria técnica só pode ser feita no caso a caso, por meio da adaptação de ferramentas metodológicas de diversas origens e com diferentes ênfases. A partir dessa premissa se desenvolve a ideia de uma “Caixa de Ferramentas Metodológicas”.

A expressão “caixa de ferramenta” nomeia uma seleção de instrumentos metodológicos apresentados de maneira sintética e operacional de forma a facilitar o seu uso por parte da equipe de assessoria. A ideia valoriza a diversidade de ferramentas e métodos de apoio ao desenvolvimento or-

ganizacional, muitas delas em constante processo de adaptação e revisão. Esses instrumentos devem favorecer a atuação das equipes de ATER em todos os momentos do ciclo de assessoria.

A construção de uma caixa de ferramentas de apoio ao ciclo de assessoria ATER Mais Gestão se beneficia de uma enorme riqueza de enfoques, ferramentas e métodos já testados, experimentados e sistematizados em diferentes contextos. Ela também deve estar assentada em uma base conceitual e de planejamento voltada para o aprimoramento da gestão e desenvolvimento organizacional. Esta construção é um processo vivo, já que novas ferramentas podem ser mobilizadas e agregadas à metodologia em qualquer fase do ciclo de assessoria.

A ATER voltada para o Desenvolvimento Organizacional precisa responder a uma diversidade de temas como: i) planejamento; ii) cadeias de valor; iii) regularidade fiscal e legal; iv) uso da biodiversidade; v) relações de gênero; vi) modelos de negócio; vii) capacitação; viii) desenvolvimento organizacional, entre outros.

O quadro a seguir oferece um cruzamento entre temas potenciais para o ciclo de assessoria e alguns instrumentos metodológicos e enfoques que podem entrar na “caixa de ferramenta” do Mais Gestão. Esta seleção não é exaustiva e pode ser enriquecida com outras abordagens e temas.

## Cruzamento – Potenciais Temas e Ferramentas Compatíveis

		Temas							
		Desenvolvimento organizacional	Cadeias de valor	Modelos de negócios	Planejamento	Capacitação	Relações de gênero	Regularização fiscal e legal	Participação
Ferramentas metodológicas	Diagnostico Organizacional Participativo (DOP)	✓			✓				✓
	Modelo de Negócios (CANVAS)			✓	✓				
	Value Links		✓		✓		✓		✓
	Capacity Works					✓			
	Checklist de conformidade fiscal e legal							✓	
	Competencias Econômicas para Fortalecimento de Empreendedores (CEFE)					✓			
	Análise de gênero nas organizações						✓		

Na sequência são apresentadas fichas metodológicas que apresentam, de maneira sintética, um conjunto de orienta-

ções básicas sobre cada ferramenta e suas possibilidades de aplicação.

### 5.1 Value Links B – Promoção de Negócios com foco em cadeia de valor

#### O que é

A metodologia ValueLinks-B é uma compilação sistemática de métodos orientados à ação para promover o desenvolvimento econômico, com inclusão social e produtiva de Povos e Comunidades Tradicionais e Agricultores Familiares (PCTAF's) a partir de uma perspectiva de cadeia de valor. Ela tem como premissa o respeito às especificidades culturais, manutenção da qualidade ambiental, e sustentabilidade dos meios de vida das populações tradicionais. É utilizada para o mapeamento das cadeias de valor de produtos e/ou serviços de origem animal e vegetal. Fornece conhecimento essencial para melhorar a participação dos PCTAF's no processo de análise e tomada de decisões e de melhoramento do nível de emprego e renda de micro e pequenas empresas e agricultores familiares por meio da promoção das cadeias de valor nas quais operam. É uma abordagem inovadora que permite aos promotores e facilitadores a inclusão dos produtores e coletores da biodiversidade no desenvolvimento sustentável das cadeias de valor. Permite considerar não somente aspectos comerciais das empresas, mas também aspectos ambientais, sociais e tecnológicos. Por meio da metodologia as comunidades identificar seus produtos potenciais e desenvolver mercados que propiciam melhor renda e maiores benefícios sem degradar a base de recursos naturais. O manejo da floresta se vinculam às atividades de conservação como oportunidades de geração de renda. É um enfoque flexível, com ênfase no desenvolvimento das capacidades e no aprender-fazendo, sendo inteiramente orientada à ação.

#### Origem

O conhecimento foi compilado a partir da experiência da vida real e tem como base as lições aprendidas no Brasil e no Mundo com programas de desenvolvimento rural e promoção do setor privado apoiados pela GIZ e parceiros múltiplos, inclusive em programas de Biocomércio na América Latina. A metodologia ValueLinks-B foi desenhada para ser usada por projetos de desenvolvimento ou agências públicas que promovam sub-setores específicos da economia ligados aos negócios rurais, florestais, artesanato ou manufatura. Originalmente não tinha foco setorial específico.

<b>Objetivo</b>	Promover o desenvolvimento socioeconômico a partir de uma perspectiva de cadeia de valor.
<b>Como funciona?</b>	A metodologia promove a integração de equipes interdisciplinares para desenhar e implementar processos de fomento a cadeias de valor. No total são 11 etapas que podem ser usadas de acordo com as necessidades. Seu uso é bem abrangente e permite, por exemplo: i) seleção de cadeias para o fomento; ii) discussão das soluções para melhoria de cadeias; iii) mapeamento de cadeias; iv) análise de cadeia e estratégia; v) monitoramento; vi) combinação com outras abordagens territoriais; vii) análise de gênero; viii) modelo de negócio; ix) modelo de financiamento; x) qualidade e padronização; xi) instrumentos de políticas dentre outros.
<b>Aplicação</b>	<p>Possui múltiplos uso de aplicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Para promover a segurança alimentar e oferecem uma nutrição mais balanceada para as pessoas do campo e da cidade (benefícios sociais);</li> <li>● Para mapear a promover atividades econômicas que conservam a biodiversidade e estabilizam os agroecossistemas (benefícios ambientais);</li> <li>● Para contabilizar a geração de renda e criação de empregos ao longo da cadeia de valor (benefícios econômicos);</li> <li>● Para promover a valorização das práticas e saberes tradicionais (benefícios culturais);</li> <li>● Para construir agenda para implementação de repartição de benefícios do uso da biodiversidade;</li> <li>● Para contabilizar a participação produtiva de gênero e geração na atividade produtiva e no faturamento para o empreendimento e/ou comunidade.</li> </ul>
<b>Nível de exigência</b>	Alta complexidade
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● É aplicável para agentes de desenvolvimento individuais ou equipes de 10 a 30 pessoas.</li> <li>● 1 facilitador, 1 co-facilitador e espaços para o trabalho. Dependendo do número de pessoas e complexidade do trabalho é necessário um número maior de facilitadores;</li> <li>● Alinhamento das estratégias organizacionais de pequeno, médio e longo prazo, ao modelo de negócio, valores e princípios organizacionais;</li> <li>● Orientação aos fatores de êxito e desenvolvimento sustentável nos objetivos do programa ou projeto a ser desenvolvido;</li> <li>● Adaptação da abordagem ao nível de maturidade das organizações;</li> <li>● Grupo com clareza sobre as próprias escolhas e preferências estratégicas.</li> </ul>
<b>Recursos auxiliares</b>	Material para moderação (mala ZOPP, pincéis atômicos, tarjetas, flipchart, papel kraft, painéis etc.) em quantidade e cores diversas de acordo com a quantidade de público e foco de trabalho.
<b>Impactos positivos esperados</b>	<p>O princípio de sustentabilidade se encontra em toda a análise e planejamento no processo VL-B. O enfoque incorpora a participação de grupos de empreendedores no desenvolvimento e articulação com as cadeias. Além disso, podemos citar outros benefícios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Desenvolvimento de uma visão comum de cadeia de valor;</li> <li>● Aceleração da aprendizagem;</li> <li>● Estímulo a ampliação da visão de cadeias por parte dos agentes de Desenvolvimento;</li> <li>● Ampliação da visão estratégica da organização;</li> <li>● Reconhecimento e identificação de atores, etapas e mercado consumidor;</li> <li>● Análise da viabilidade dos negócios a partir do estudo dos mercados consumidores;</li> <li>● Promoção de sinergia com outros parceiros e projetos;</li> <li>● Possibilita aos gestores e agentes de desenvolvimento ampliar a visão e facilita a tomada de decisão;</li> <li>● Aumenta o profissionalismo e estimula o desenvolvimento de competências necessárias para a alta performance organizacional.</li> </ul>

Limites da metodologia

- Exige experiência prévia com assessoria;
- Exige experiência prévia com moderação;
- Exige treinamento para os facilitadores na metodologia;
- Algumas ferramentas são de alta complexidade e exige grande expertise dos facilitadores;
- Comprometimento dos agentes de desenvolvimento envolvidos;
- Exige uma preparação prévia dos facilitados e uma compreensão mais próxima da realidade para gerar resultados satisfatórios
- Exige a preparação e detalhada dos espaços para o trabalho.

Para saber mais

SPRINGER-HEINZE, Andreas (2017). **ValueLinks 2.0: Manual on Sustainable Value Chain Development. Volume 1 Value Chain Analysis, Strategy and Implementation (Draft)**. July 2017. GIZ.

GTZ (2007). **Value Links Manual The Methodology of Value Chain Promotion – 1<sup>st</sup> Edition**.

## 5.2 Capacity WORKS: modelo de gestão para o desenvolvimento sustentável

O que é

Capacity WORKS é um modelo de gestão para o desenvolvimento sustentável. A estrutura do modelo de gestão permite traduzir o conceito de “desenvolvimento sustentável” em abordagens práticas na esfera comercial. O modelo apoia a operacionalização para uma abordagem de capacitação, oferecendo um conjunto de ferramentas de gerenciamento para uso no contexto de redes ampliadas. O Capacity WORKS pode ser adaptado a diferentes realidades socioculturais, bem como a ser aplicado nos diferentes campos de operações e modalidades de benefício, projetos ou programas.

Origem

No final de 2006, o Conselho de Administração da antiga GTZ, atual GIZ, decidiu usar o Capacity Works como modelo para o gerenciamento bem-sucedido de projetos ou programas. Em 2007 e 2008, o Capacity WORKS foi testado em 67 projetos ou programas-piloto ao redor do mundo. A versão original foi revisada à luz da experiência adquirida com a implementação de projetos ou programas-piloto. A partir de 2009 o Capacity WORKS foi introduzido em todos os projetos ou programas da GIZ. Atualmente o modelo vem sendo aplicado com sucesso em instituições públicas e privadas para o bom gerenciamento de programas e projetos. Além disso vem gerando contribuições significativas na gestão organizacional e contribui para se obter a visão geral da paisagem de cooperação.

Objetivo

- Orientar a gestão participativa apoiadas em princípios da gestão de programas ou projetos;
- Facilitar a comparação e apresentação uniforme de soluções (“boas práticas”);
- Favorecer a aprendizagem individual e gerenciamento de conhecimento organizacional.

Como funciona?

O Capacity WORKS tem como aspecto inovador uma gestão baseada em fatores de êxito com foco na transparência dos processos gerenciais, de suporte e operacionais. Promove a co-responsabilidade individual pela gestão, oferecendo informações diferenciadas em relação às abordagens de fatores de êxito. Desta forma, são apoiados e orientados diálogos sobre a qualidade dos serviços. A modelo possui uma caixa de ferramenta que inclui métodos que foram efetivamente testados na prática da cooperação internacional em diferentes países e realidades. Os instrumentos podem ser aplicados para a reflexão individual ou em oficinas com atores selecionados. Eles devem ser adaptados ao contexto e aos atores envolvidos e não devem ser usados simplesmente como receitas prontas para uso. A caixa de ferramenta relaciona-se aos fatores de êxito e deve estar apoiada no guia de desenvolvimento sustentável e nos objetivos do programa ou projeto a ser desenvolvido.

Aplicação	<p>Possui múltiplos uso de aplicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Em várias fases de um programa ou projeto – pode ser utilizado na preparação de projetos e programas (fase inicial), bem como no desenvolvimento e na fase final;</li> <li>● É um modelo de gestão que funciona como instrumento norteador para gestão;</li> <li>● Contribui com o planejamento da organização em diferentes dimensões (operativas, táticas e estratégicas) alinhados aos valores e princípios organizacionais;</li> <li>● Contribui para a definição de estratégia efetivas;</li> <li>● Serve para analisar a paisagem no entorno de uma organização, programa e/ou projeto;</li> <li>● É aplicado na gestão por processos com foco para resultados;</li> <li>● É aplicado no monitoramento do desempenho, monitoramento e avaliação;</li> <li>● Ajudam na tomada de decisões gerenciais para uma gestão bem fundamentada;</li> <li>● Reforça o gerenciamento de contratos e cooperação na fase de implementação;</li> <li>● É aplicado para o controle de progresso da gestão e/ou programa ou projeto.</li> </ul>
Nível de exigência	Médio à alta complexidade
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Agentes de desenvolvimento individuais ou equipes de 10 a 30 pessoas. É possível o uso para um público superior a 30 mediante adaptação.</li> <li>● 1 facilitador, 1 co-facilitador e espaços para o trabalho. Dependendo do número de pessoas e complexidade do trabalho é necessário um número maior de facilitadores;</li> <li>● Alinhamento das estratégias organizacionais de pequeno, médio e longo prazo, ao modelo de negócio, valores e princípios organizacionais;</li> <li>● Orientação aos fatores de êxito e apoio no guia de desenvolvimento sustentável e nos objetivos do programa ou projeto a ser desenvolvido;</li> <li>● Adaptação da abordagem ao nível de maturidade das organizações;</li> <li>● Grupo com clareza sobre as próprias escolhas e preferências estratégicas.</li> </ul>
Recursos auxiliares	Material para moderação (mala ZOPP, pincéis atômicos, tarjetas, flipchart, painéis etc.)
Impactos positivos esperados	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aceleração da aprendizagem;</li> <li>● Modelo de gestão para o desenvolvimento sustentável;</li> <li>● Estimula a ampliação da visão estratégica da organização;</li> <li>● Promove a sinergia com outros parceiros e projetos;</li> <li>● Possibilita aos gestores e agentes de desenvolvimento ampliar a visão e facilita a tomada de decisão;</li> <li>● Contribui para a melhoria da performance gerencial;</li> <li>● Foco nos objetivos e resultados;</li> <li>● Aumenta o profissionalismo e estimula o desenvolvimento de competências necessárias para a alta performance organizacional.</li> </ul>
Limites da metodologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Exige experiência prévia com assessoria;</li> <li>● Exige experiência prévia com moderação;</li> <li>● Exige treinamento para os facilitadores e co-facilitadores;</li> <li>● Algumas ferramentas são de alta complexidade e exige grande expertise do facilitador;</li> <li>● Depende da existência de um planejamento efetivo e eficaz;</li> <li>● Comprometimento dos agentes de desenvolvimento envolvidos;</li> <li>● Exige uma preparação prévia dos facilitados e uma compreensão mais próxima da realidade para gerar resultados satisfatórios</li> <li>● Exige a preparação e detalhada dos espaços para o trabalho.</li> </ul>
Para saber mais	<p><b>Capacity Works: El modelo de gestión para el desarrollo sostenible.</b> GIZ in <a href="http://www.gizprevenir.com/documentos/resumen-de-cw.pdf">http://www.gizprevenir.com/documentos/resumen-de-cw.pdf</a></p>

### 5.3 Desenvolvimento Organizacional Participativo (DOP)

O que é	O DOP é um modelo de capacitação em desenvolvimento organizacional participativo que visa formar os consultores ou assessores técnicos que atuam junto a organizações de base visando o seu fortalecimento e desenvolvimento.
Origem	A capacitação em DOP tem origem no contexto da cooperação técnica Brasil-Alemanha no âmbito do projeto Pro-renda Rural, implementado no Estado de Pernambuco a partir de 1997.
Objetivo	Promover o fortalecimento de organizações autônomas e descentralizadas e do seu papel nos processos de desenvolvimento local e regional.
Como funciona?	A aplicação do DOP ocorre por meio de um ciclo de consultoria técnica que envolve a negociação de i) um contrato entre a equipe de consultores e a organização apoiada; ii) realização de um diagnóstico participativo da situação organizacional; iii) reflexão coletiva e definição das hipóteses de trabalho, iv) intervenção para a consolidação de inovações; v) avaliação periódica; e vi) retirada ou encerramento do ciclo. O método prevê o uso de ferramentas metodológicas cujo objetivo é facilitar o trabalho de assessoria e ao mesmo tempo possibilitar a participação ampla no processo de aprendizagem e desenvolvimento organizacional.
Aplicação	<p>Possui múltiplas ferramentas operacionais adaptadas para diferentes finalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Para uma visão geral da organização propõe-se as ferramentas como: ciclo de vida organizacional, pesquisa de fatos, iceberg, metáfora.</li><li>● Para o resgate da história da organização: linha da vida, mapa falado</li><li>● Para incentivar as dinâmicas de cooperação: diagrama de Venn, Arco Iris, Paisagem organizacional, análise dos envolvidos.</li><li>● Para discussão sobre rotinas e divisão de tarefas: rotina organizacional</li><li>● Para análise e discussão sobre a gestão financeira: mapa de recursos.</li></ul> <p>Aplica-se a grupos e organizações em diferentes fases de desenvolvimento.</p>
Nível de exigência	Médio
Requisitos	Exige que os assessores técnicos possuam treinamento no uso das ferramentas e tenham habilidade na condução de processos participativos.
Recursos auxiliares	Material de visualização (tarjetas, flipchart, pincéis, fita adesiva)
Impactos positivos esperados	O principal impacto esperado é no engajamento das pessoas nos processos de fortalecimento organizacional. O DOP está fortemente centrado na participação e na construção de organizações fortes.
Limites da metodologia	Funciona melhor quanto adotado por profissionais treinados e com habilidade para trabalhar com grupos de forma participativa.
Para saber mais	BREDE, Dunja & RAMOS, Ladjane (2004). <b>Desenvolvimento Organizacional Participativo: fortalecimento de organizações de base</b> . Recife: GTZ.



## 5.4 Mapa dos recursos financeiros

O que é	Método participativo de avaliar a situação financeira da organização, levantar as fontes de recursos e os responsáveis pelo gerenciamento dos recursos.										
Origem	DOP – Desenvolvimento Organizacional Participativo										
Objetivo	<p>Analisar a área financeira da organização, por meio da identificação das fontes de recursos e como podem planejar as futuras atividades.</p> <p>Analisando o gerenciamento também podem ser detectadas necessidades de capacitação dos membros, introdução de instrumentos para gerenciamento (por exemplo, instrumento para gerenciamento financeiro básico) e divisão de tarefas na parte administrativa e gerencial da organização.</p>										
Aplicação	Deve ser feita uma reunião com a direção da organização, com duração de 90 a 120 minutos, e pode ser aplicado à toda organização que possua atividades econômicas.										
Como funciona?	<p>O grupo elabora em conjunto a seguinte tabela:</p> <table border="1" data-bbox="542 891 1268 981"> <thead> <tr> <th>Fonte de Recursos: De onde vêm os meios?</th> <th>Valor R\$ %</th> <th>Onde será aplicado?</th> <th>Situação Atual</th> <th>Responsável pelo Gerenciamento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Fonte de Recursos: De onde vêm os meios?	Valor R\$ %	Onde será aplicado?	Situação Atual	Responsável pelo Gerenciamento					
Fonte de Recursos: De onde vêm os meios?	Valor R\$ %	Onde será aplicado?	Situação Atual	Responsável pelo Gerenciamento							
Nível de exigência	Média complexidade.										
Requisitos	Antes de introduzir a ferramenta recomenda-se explicar e discutir com o grupo o objetivo e a importância desta área para o desenvolvimento da organização.										
Recursos auxiliares	Material: pincel, folha de papel.										
Impactos positivos esperados	A área de recursos financeiros é uma área sensível das organizações. A maioria das organizações não tem costume de falar abertamente sobre o seu gerenciamento. Mesmo assim esta área é muito importante tanto para o crescimento da organização em termos materiais, como também para criar um clima de confiança e motivação para uma atividade associativa.										
Limites da metodologia	A organização pode não querer fornecer as informações ou fornecer parcialmente.										
Para saber mais	Manual DOP – Desenvolvimento Organizacional Participativo.										

## 5.5 Rotina organizacional

O que é	Método participativo de identificação das áreas chave da organização, rotina de trabalho e responsáveis.												
Origem	DOP – Desenvolvimento Organizacional Participativo												
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Levantar e sistematizar as atividades da organização;</li> <li>● Esclarecer responsabilidades na organização;</li> <li>● Esclarecer e distribuir tarefas.</li> </ul>												
Como funciona?	<p>A organização possui várias atribuições, funções e responsabilidades. Esta ferramenta analisa as atividades desempenhadas por todas as pessoas da organização.</p> <p><b>Primeiro Passo:</b> Tempestade de ideias para levantar todas as atividades da organização.</p> <p><b>Segundo Passo:</b> Agrupar as atividades levantadas em áreas de trabalho por meio de targetas: “Como estas atividades podem ser agrupadas?” “Quais são as áreas de trabalho (por exemplo: administração, crédito, serviços, produção, beneficiamento, comercialização)?”</p> <p><b>Terceiro Passo:</b> Depois que as áreas de atuação forem definidas o grupo se divide em subgrupos (número de subgrupos corresponde a número de áreas identificadas) para analisar as atividades de uma maneira mais profunda, utilizando os seguintes critérios sistematizados numa tabela.</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Área de Trabalho</th> <th>Atividade (O quê?)</th> <th>Quando?</th> <th>Quem?</th> <th>Está Planejado</th> <th>Funciona?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>Depois que o grupo preenche a tabela, a assessoria passa a analisá-la com o grupo.</p>	Área de Trabalho	Atividade (O quê?)	Quando?	Quem?	Está Planejado	Funciona?						
Área de Trabalho	Atividade (O quê?)	Quando?	Quem?	Está Planejado	Funciona?								
Aplicação	Todas as organizações.												
Nível de exigência	Média complexidade.												
Requisitos	Tempo: No mínimo, 45 min para estabelecer a tabela, e 60 min para processamento de cada área.												
Recursos auxiliares	Material: papel kraft ou flipchart e pincéis.												
Impactos positivos esperados	Visualização da divisão do trabalho; Melhor entendimento da organização das pessoas no trabalho.												
Limites da metodologia	Necessita de uma reflexão coletiva dos membros da organização.												
Para saber mais	Manual DOP – Desenvolvimento Organizacional Participativo. BREDE, Dunja & RAMOS, Ladjane (2004). <b>Desenvolvimento Organizacional Participativo: fortalecimento de organizações de base</b> . Recife: GTZ.												

## 5.6 Competência Econômica baseada na Formação de Empreendedores (CEFE)

O que é	A metodologia CEFE é um conjunto integrado de instrumentos de capacitação, com uma abordagem centrada na ação, no fazer, nos métodos de aprendizagem vivencial. A premissa da metodologia é a de que a ação de indivíduos empreendedores e com competência pessoal transforma ideias de negócios em empreendimentos lucrativos, gerando crescimento econômico e desenvolvimento para a região/país.
Origem	A sigla CEFE, em sua forma internacional atual, significa “Competency Based Economies: Formation of Entrepreneurs” (Competência Econômica Através da Formação de Empreendedores). Foi desenvolvida no Nepal em 1979, por consultores da cooperação técnica alemã para atender, de modo diferenciado, os públicos em situação de vulnerabilidade social. A metodologia CEFE provou ser uma abordagem de sucesso na promoção de pequenos e médios empreendimentos em mais de 60 países.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"><li>● Desenvolver e ampliar competências pessoais para a gestão de empreendimentos;</li><li>● Promover a mudanças de mentalidade para a transformação de negócios sustentáveis em empreendimentos altamente lucrativos;</li><li>● Estimular o comportamento empreendedor por meio do desenvolvimento das competências e autoanálise orientada para a melhoria da performance.</li></ul>
Como funciona?	O CEFE utiliza um método de aprendizagem vivencial e participativo, com visualização móvel em todas as etapas. Os participantes aprendem através de jogos e simulações estruturados para reproduzir situações problema que exijam a tomada de decisão e a superação de obstáculos, evidenciando as formas de conduta, produtivas e improdutivas, adotadas pelo indivíduo. O que é realmente aprendido nestas atividades é generalizado para a aplicação no dia-a-dia do negócio. A natureza comportamental do modelo de treinamento CEFE está presente em todas as atividades pedagógicas, que visam desenvolver no participante a conduta empreendedora. Esta se caracteriza motivações, atitudes, formas de percepção, de reflexão e de ação diante do estabelecimento de objetivos, resolução de problemas, realização de tarefas, aceitação de riscos, aproveitamento de oportunidades e experiências de fracasso. O treinamento visa aumentar a competência das pessoas para que elas administrem bem o seu negócio, enfrentando, com eficiência, as condições instáveis do meio socioeconômico e as mudanças do mercado. Esta competência passa pelo desenvolvimento do comportamento empreendedor e da aquisição de conhecimentos e instrumentos necessários para a tomada de decisões à cada situação. Os instrumentos aplicados proporcionam prazer, alegria e entretenimento que predispõem à aceitação e cooperação, motivando para o aprender através do lúdico, da vivência, do relato, do processamento, da generalização e da aplicação para aprender fazendo.
Aplicação	Possui múltiplos uso de aplicação: <ul style="list-style-type: none"><li>● Em várias fases de um programa ou projeto: em suas dimensões panorâmica (diagnóstico), capacitação e aprendizagem (educação permanente), busca por resultados (entregas) e monitoramento do desempenho;</li><li>● No apoio à equipes, grupos e empreendimentos em qualquer fase de desenvolvimento;</li><li>● Em simulações de situações reais através de jogos cooperativos e empresariais para comportamentos mais eficazes;</li><li>● Na abordagem participativa para jovens e adultos;</li><li>● No estímulo a criação da cultura empreendedora;</li><li>● Nos processos de aprendizagem pela ação;</li><li>● Em plano de negócio e modelo de negócio lúdicos e eficazes.</li></ul>
Nível de exigência	Médio à alta complexidade

Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipes de 10 a 30 pessoas, 1 facilitador(a), 1 co-facilitador(a) e espaços para o trabalho;</li> <li>• Alinhamento das estratégias organizacionais de pequeno, médio e longo prazo, ao modelo de negócio;</li> <li>• Adaptação da abordagem ao nível de maturidade das organizações;</li> <li>• Grupo com clareza sobre as próprias escolhas e preferências estratégicas.</li> </ul>
Recursos auxiliares	Material para moderação (pincéis atômicos, tarjetas, flipchart, painéis etc.), jogos CEFE, que podem ser adquiridos ( <a href="http://jogosdeempresa.com.br/">http://jogosdeempresa.com.br/</a> ) ou em alguns casos confeccionados com os materiais disponíveis na região.
Impactos positivos esperados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceleração da aprendizagem;</li> <li>• Conexões sustentáveis socioeconômicas e produtivas para transformações poderosas;</li> <li>• Competências necessárias para a alta performance desenvolvidas.</li> </ul>
Limites da metodologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depende da existência de um planejamento efetivo e eficaz;</li> <li>• Exige treinamento para os facilitadores e co-facilitadores;</li> <li>• Exige habilidade para facilitação;</li> <li>• Exige habilidade para aplicação do CAV - Ciclo de Aprendizagem Vivências;</li> <li>• Exige uma preparação detalhada dos espaços para o trabalho;</li> <li>• Risco de se limitar aos aspectos lúdicos e/ou brincadeiras e não converter isso em resultados para a organização.</li> </ul>
Para saber mais	<a href="http://www.centrocape.org.br/">http://www.centrocape.org.br/</a>

## 5.7 Modelo de Negócio – CANVAS

O que é	O Modelo de Negócios (CANVAS) é um instrumento muito útil para definir o Modelo de um empreendimento, empresa ou projeto. Serve como uma ferramenta para o gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou reformular os existentes. Um modelo de negócios é o modo como a organização vai criar valor, entregá-lo aos clientes e gerar renda no processo. Permite aos empreendedores uma definição de modelo de sua organização e visualizá-la de forma sistêmica, integrada e rápida. Além disso, integra percepções sobre como o empreendimento pode e deve atuar.
Origem	O Modelo de Negócios foi desenvolvido pelo suíço Alexander Osterwalder, em sua tese de doutorado. De acordo com o autor, “Um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” explicitando quais os caminhos pelos quais a empresa comunica e entrega valor para o cliente.
Objetivo	Visualizar a descrição do negócio de forma simples, das partes que o compõem, de modo que a ideia sobre o negócio seja compreendida por todos aqueles que tiverem acesso ao modelo.

Como funciona?	O Modelo de Negócio Canvas é elaborado através da criação de um mapa visual que permite aos agentes de desenvolvimento a obtenção dos modelos de negócios a partir das respostas estratégicas, a serem validadas pelos envolvidos. O mapa visual ou “janela de negócio” é um espaço livre para imaginar o futuro negócio, com criatividade, permitindo se pensar inovações que possam criar uma Proposta de Valor única. Esse mapa visual é pré-formatado e contém nove blocos do modelo de negócios. Para construção do Mapa todos(as) os(as) envolvidos(as) são importantes. O uso dos recursos visuais enriquece o aprendizado, sendo uma maneira divertida de trabalhar de forma colaborativa. A simplicidade do modelo permite que qualquer pessoa seja capaz de visualizar o modelo e sugerir inovações que poderão depois ser validadas. Para a elaboração do modelo pode-se imaginar diferentes situações e depois testar e escolher aquelas que vão realmente ser implementadas.
Aplicação	Indicada para organizações de todos os portes, podendo ser aplicado para o início de um negócio ou modelagem de um negócio já existente.
Nível de exigência	Baixa a média complexidade
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Agentes de desenvolvimento individuais ou equipes de 10 a 30 pessoas. É possível o uso para um público superior a 30 mediante adaptação;</li> <li>● 1 facilitador e espaços para o trabalho;</li> <li>● Alguns participantes devem conhecer bem a dinâmica e funcionamento do empreendimento;</li> <li>● Adaptação da abordagem ao nível de maturidade das organizações;</li> <li>● Interesse dos participantes.</li> </ul>
Recursos auxiliares	Quadro do modelo de negócios pré-formatado; material para moderação (mala ZOPP, pincéis atômicos, tarjetas, flipchart, painéis etc.)
Impactos positivos esperados	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Visualizar em um único quadro o empreendimento, evitando percorrer largos documentos para compreender as diferentes estratégias definidas;</li> <li>● Construção coletiva co-criação (criação colaborativa);</li> <li>● Criação de um processo intuitivo e divertido;</li> <li>● Análise rápida do negócio através do método simples e prático;</li> <li>● Facilidade de análise;</li> <li>● Aplicabilidade do modelo no dia a dia do empreendimento;</li> <li>● Desenvolvimento do negócio na perspectiva do cliente (quem vai pagar pelo serviço ou produto);</li> <li>● Explicitar a proposta de valor (benefícios);</li> <li>● Estimula a ampliação da visão estratégica da organização;</li> <li>● Possibilita aos gestores e agentes de desenvolvimento ampliar a visão e facilita a tomada de decisão;</li> <li>● Contribui para a melhoria da performance gerencial;</li> <li>● Aumenta o profissionalismo e estimula o desenvolvimento de competências necessárias para a alta performance organizacional.</li> </ul>
Limites da metodologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Exige que os agentes de desenvolvimento conheçam o seu negócio;</li> <li>● Exige experiência prévia com moderação;</li> <li>● Exige treinamento para os facilitadores e co-facilitadores;</li> <li>● Comprometimento dos agentes de desenvolvimento envolvidos;</li> <li>● Exige habilidade para facilitação.</li> </ul>
Para saber mais	<p>OSTERWALDER, Alexander &amp; PIGNEUR, Yves (2011). <b>Business Model Generation. Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários</b>. Rio de Janeiro: Alba Books. 300p.</p> <p><a href="https://analistamodelosdenegocios.com.br/o-que-e-o-business-model-canvas/">https://analistamodelosdenegocios.com.br/o-que-e-o-business-model-canvas/</a></p> <p><a href="https://strategyzer.com/">https://strategyzer.com/</a></p>

## 5.8 Análise de Gênero

O que é	A Análise de Gênero é uma abordagem metodológica utilizada para identificar e considerar o papel de gênero e a relação entre gêneros, no âmbito do empreendimento.
Origem	Culturalmente, a sociedade construiu conceitos que determinam o que é papel de gênero e como se dão as relações de gênero, particularizando, associando e atribuindo às pessoas do sexo feminino e do sexo masculino determinadas responsabilidades e comportamentos. No Brasil, os primeiros debates sobre este tema ocorreram no início da década de 90, quando as entidades do terceiro setor, Programas e Projetos de Cooperação Internacional e instituições governamentais passaram a considerar esta ferramenta em suas agendas. No meio rural e com foco em desenvolvimento sustentável, a análise de gênero foi preconizada pelo IIED (International Institut for Environment Development), no escopo da formação em Diagnóstico Rural Participativo de Agroecossistemas – DRP (1993). Diversos técnicos de extensão rural de entidades e instituições foram formados na metodologia do DRP, trazendo consigo a Análise de Gênero, que passou a ser incorporada como ferramenta metodológica. Mais recentemente a Análise de Gênero passou a ser debatida e incorporada por algumas e instituições como Igualdade entre os gêneros. Embora o esforço destes atores e entidades em contemplar o equilíbrio de gênero no seu dia a dia tenha sido significativo, ampliando os conceitos e práticas diferenciadas, constatou-se poucas mudanças efetivas e estruturais neste aspecto. A premissa que vem sendo adotada pela ONU, no Desenvolvimento do Terceiro Milênio, é promover a igualdade entre os sexos e dar mais poder às mulheres.
Objetivo	Desenvolver e ampliar competências para sensibilizar públicos e tomadores de decisão quanto à necessidade de igualar e equilibrar os papéis de gênero; Promover mudanças conceituais e práticas em ambientes familiares e profissionais.
Como funciona e aplicação	É possível considerar e utilizar a abordagem de gênero em todas as tomadas de decisões e atividades de rotina relativas aos empreendimentos. Para tanto, é fundamental considerar o equilíbrio e igualdade dos sexos em todas as questões diretamente relacionadas com a vida do empreendimento. Isto implica em incorporar e assumir medidas que contribuam para equilibrar as relações e papel de gênero em todas as áreas funcionais. Significa ponderar os direitos e deveres de gênero na hierarquia da organização, na divisão de tarefas, no planejamento, na tomada de decisão, nos salários, entre outros aspectos. No sentido externo, a organização poderá contribuir para criar ambientes próprios para esclarecer e discutir as relações e papéis de gênero, em forma de palestras, ou realizando dinâmicas entre os associados, o que além de melhorar as relações pessoais no trabalho ampliará estas práticas nas famílias dos associados e na sociedade, como um todo.
Nível de exigência	Média
Requisitos	Possuir profissionais ou parcerias que conheçam a temática voltada a gênero e estejam sensibilizados com a questão.
Recursos auxiliares	Contratação de especialistas para debater a questão de gênero.
Impactos positivos esperados	Qualificar as relações profissionais e pessoais dos associados. Equilibrar a renda entre gêneros, de acordo com suas funções.
Limites da metodologia	Interesse da organização em equilibrar as relações e papéis de gênero em todas as suas atividades.
Para saber mais	<b>La Equidad de Género – Vale la Pena.</b> GIZ 2012. In <a href="https://www.giz.de/expertise/downloads/Fachexpertise/giz-estrategia-de-genero-sp-2012.pdf">https://www.giz.de/expertise/downloads/Fachexpertise/giz-estrategia-de-genero-sp-2012.pdf</a>

## 5.9 Lista de verificação (checklist) das obrigações fiscais e legais de cooperativas

Obrigações das cooperativas	Legislação
<i>Livros Contábeis</i>	
Balanço Patrimonial	NBCT 10.8 (NBCT – Normas Brasileiras de Contabilidade)
Demonstração Sobras ou Perdas	NBCT 10.8
Demonstração Mutações PL	NBCT 10.8
Demonstração Origens Aplic. Recursos Até – Exercício findo 2017	NBCT 10.8
Demonstração Fluxo de Caixa	Lei 11.638/2007
Notas Explicativas	NBCT 10.8
Livros Contábeis	
Diário	RIR/99 Art. 258 (RIR – Regulamento do Imposto de Renda)
Razão	RIR/99 Art. 259
Lalur – Livro Apuração Lucro Real	RIR/99 Art. 246
SPED – Escrituração Digital Somente para quem entrega Declaração pelo Lucro Real.	
<i>Livros Trabalhistas</i>	
Registro de Empregados	art. 41 da CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas. Portaria MTE nº 41, de 28.03.2007.
Livro de Inspeção do Trabalho Obrigatório mesmo que não tenha empregados registrados.	Portaria Nº 3.158 de 18/05/1971.
<i>Livros Fiscais</i>	
Serviços Tomados	Legislação Municipal Consultar Prefeitura
Impressão de Documentos Fiscais e Ocorrência.	Legislação Municipal Consultar Prefeitura
<i>Livros Fiscais Compra e Venda</i>	
Registro de Entradas	Legislação Estadual Consultar Secretaria da Fazenda
Registro de Saídas	Legislação Estadual Consultar Secretaria da Fazenda
Apuração ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços.	Legislação Estadual Consultar Secretaria da Fazenda
Apuração IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados	Legislação Estadual Consultar Secretaria da Fazenda

Obrigações das cooperativas	Legislação
LRI – Livro de Registro do Inventário	Legislação Estadual Consultar Secretaria da Fazenda
Livro Registro de Controle da Produção e do Estoque	Legislação Estadual Consultar Secretaria da Fazenda
Livro Registro de Selo Especial de Controle (utilizado para a escrituração dos dados relativos ao recebimento e à utilização do selo especial de controle disciplinado na legislação do IPI-Imposto sobre Produtos Industrializados)	Legislação Estadual Consultar Secretaria da Fazenda
Livro Registro de Utilização de Documentos Fiscais e Termos de Ocorrências.	Legislação Estadual Consultar Secretaria da Fazenda
Impressão de Documentos Fiscais e Ocorrência.	Legislação Estadual Consultar Secretaria da Fazenda
<i>Declarações</i>	
DIPJ – Declaração de Imposto de Renda Jurídica	Receita Federal Consultar legislação
RAIS – Relação Anual de Informações Sociais – Positiva ou Negativa	Ministério do Trabalho e Emprego. Vide legislação.
DIRF – Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte	Receita Federal Consultar legislação
DCTF – Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais	Receita Federal Consultar legislação
DACON – Demonstrativo de Apuração de Contribuições Sociais	Receita Federal Consultar legislação
Declaração Eletrônica de Serviços Exigida somente em alguns municípios, esta declaração substitui a escrituração em livros de prestação de serviços.	Legislação Municipal Consultar Prefeitura
CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados. Somente quando da admissão e demissão de empregados.	Ministério do Trabalho e Emprego. Consultar Legislação.
Declaração de apuração ICMS – GIA Sintegra	Ver Legislação Estadual
Declaração Apuração IPI Existem várias declarações conforme os produtos. Consultar o Contador e Secretaria da Fazenda.	Ver Legislação Estadual
GFIP – Guia de Recolhimento do FGTS e Informações a Previdência Social.	Lei nº 11.941/2009.
Impostos	
PIS 0,65% s. total serviços COFINS 3% s. total serviços Receb. Acima de 5000,00 será retido pelo tomador.	Lei nº 9.718/1998, 10.833/2003 e 10.925/2004
INSS 20% s.Honorários a Diretores	Ato Declaratório Interpretativo RFB nº 05/2015, da Receita Federal do Brasil
INSS 20% s.Honorários a Autônomos	Ato Declaratório Interpretativo RFB nº 05/2015, da Receita Federal do Brasil



Obrigações das cooperativas	Legislação
INSS 20% s.salários a Funcionários	Ato Declaratório Interpretativo RFB nº 05/2015, da Receita Federal do Brasil
INSS 11% retenção cooperado se serviço prestado a pessoa jurídica.	Ato Declaratório Interpretativo RFB nº 05/2015, da Receita Federal do Brasil
INSS 20% Ônus Patronal sobre Produção paga ao Cooperado.	Ato Declaratório Interpretativo RFB nº 05/2015, da Receita Federal do Brasil
INSS-TERCEIROS 5,8% sobre valor salários Recolhimento para SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo.	Ato Declaratório Interpretativo RFB nº 05/2015, da Receita Federal do Brasil
INSS-SAT 1,2 ou 3% Seguro acidente Trabalho.	Ato Declaratório Interpretativo RFB nº 05/2015, da Receita Federal do Brasil
INSS – SEST/SENAT 2,5% descontada do cooperado e recolhida. Calculo sobre 20% do valor do serviço/ ou frete.	Ato Declaratório Interpretativo RFB nº 05/2015, da Receita Federal do Brasil
FGTS – 8% sobre salários.	Ato Declaratório Interpretativo RFB nº 05/2015, da Receita Federal do Brasil
ICMS – Alíquota Conforme Produto e Estado.	Consultar Lei Estadual Secretaria da Fazenda
IPI – Alíquota conforme Produto.	Consultar Lei Estadual Secretaria da Fazenda
IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica e CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido. Somente sobre os resultados positivos de atos não cooperativos.	RIR/99 Art. 183
IRPF – Imposto de Renda Pessoa Física. Sobre Produção Cooperados Tabela Progressiva IR Vigente.	RIR/99 Art. 620 a 628.
IRRF S. Honorários Diretores, salários ou pagamento a não assalariados (autônomos). Utilizar tabela progressiva IR vigente	RIR/99 Art. 620 a 628.
<i>Contribuições</i>	
Contribuição Sindical Patronal – OCB Estadual	Inciso III, do art. 580, da CLT.
Contribuição Sindical Empregados	Sindicato dos Empregados Art. 548 CLT
Contribuição Cooperativista – OCB Estadual	Lei 5764/71 art. 108
<i>Constituição de Reservas Obrigatórias</i>	
RATES – Reserva Assistência Técnica Educacional e Social. Constituída de no mínimo 5% das sobras apuradas no exercício.	Lei 5764/71 art. 28
Reserva Legal – Constituída de no mínimo 10% do valor das sobras apuradas no exercício.	Lei 5764/71 art. 28

Obrigações das cooperativas	Legislação
<i>Outras Obrigações Trabalhistas</i>	
Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional e o PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais. Para Funcionários	IN. SRP 03.2005
PPP – Perfil Profissiográfico Previdenciário e LTCAT – Laudo Técnico das Condições Ambientais de Trabalho. Para Funcionários e ou Cooperados expostos a agentes nocivos.	IN. SRP 03.2005 art. 385 e 381
Guarda de Documentos e Dados em meio Digital por 10 anos.	IN. SRP 03.2005
Inscrição de Segurados na Previdência Pessoas Físicas e Cooperados se não inscritos.	IN. SRP 03.2005
Elaboração de Folha de Pagamento e de Repasse	IN. SRP 03.2005 Ver detalhes na legislação
Elaboração de Comprovantes de Pagamento (recibos).	IN. SRP 03.2005 Ver Detalhes na legislação
<i>Outras considerações</i>	
Quando a Cooperativa tomar serviços de pessoas físicas ou jurídicas, observar a legislação Federal (INSS, IRRF, PIS COFINS) e Legislação Municipal (ISS), dependendo da atividade, a cooperativa poderá estar sujeita a retenção e recolhimento de Impostos.	Federal e Municipal

### 5.10 Lista de verificação (Checklist) das obrigações fiscais e legais de associações

#### Regularidade Legal

- O Estatuto e suas alterações estão registrados em Cartório?
- Assembleias são realizadas regularmente conforme o Estatuto?
- As atas de eleição de diretoria foram registradas?
- Regularidade do mandato da diretoria (*mandato/eleição está de acordo com o estatuto?*)
- Tem Alvará de Licença e Funcionamento da Prefeitura? (*se tiver escritório e/ou outras instalações na cidade*)
- A associação possui Inscrição Estadual e Municipal? (*No caso de comercialização de produtos e prestação de serviços*)
- A associação está regular como empregadora? Consulta sobre regularidade do empregador (CRF): <https://www.sifge.caixa.gov.br/Cidadao/Crf/FgeCfSCriteriosPesquisa.asp>
- É certificada como OSCIP?

## Regularidade Fiscal e Trabalhista

- Possui CNPJ?
- A contabilidade é feita regularmente?
- Regularidade junto à Secretaria da Receita Federal – Certidão Negativa de Débitos
- Regularidade junto ao INSS - Certidão Negativa de Débitos
- Regularidade junto à CEF - Certidão Negativa de Débitos
- Tem funcionário? Eles são registrados e os encargos sociais são recolhidos regularmente?
- Tem prestadores de serviços? Eles assinaram contrato e os encargos sociais são recolhidos regularmente?
- Tem voluntários? Eles assinaram Termo de Adesão ao Voluntariado?

## Organização Administrativa e Financeira

- A diretoria está completa e todos desempenham suas funções?
- A diretoria se reúne regularmente?
- Possui Conselho Fiscal ou outro similar? É atuante?
- Diretores, Conselheiros e funcionários estão capacitados para exercer suas funções?
- A equipe técnica e financeira é necessária e suficiente para o desenvolvimento das atividades da associação?
- As atribuições de cada um e os procedimentos administrativos estão bem definidos?
- É feito planejamento, monitoramento e avaliação das atividades administrativas e financeiras?
- São feitos controles financeiros e de contas bancárias?
- As prestações de contas de projetos e convênios estão em dia?
- Possui sede alugada ou própria?
- Possui equipamentos de escritório, telefone, internet?
- Possui materiais para comunicação, site, blog, etc?

## Participação das comunidades

- Já foi feito algum processo participativo de diagnóstico? Está atualizado?
- Já foi feito algum processo participativo de planejamento? Está atualizado?
- Como é feito o monitoramento da execução das atividades e dos resultados?
- Como é feita a avaliação da execução das atividades e dos resultados?
- Como é a participação da comunidade nas atividades promovidas pela associação?
- As Assembléias Gerais são também momentos de prestação de contas, avaliação, planejamento e aprimoramento da organização da associação?

## Projetos, parcerias e outras formas de captação de recursos

- Projetos ou convênios já realizados
- Projetos ou convênios em execução
- Projetos ou convênios em negociação
- Parcerias formalizadas
- Contribuição dos associados
- Atividades próprias para geração de recursos

- Participação em conselhos e implementação de políticas públicas
- Atividades nas comunidades

## Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (2015). **O panorama do treinamento no Brasil: dados, informações, fatos e análise.** Pesquisa anual ABTD/Integração/ Revista T&D. Inteligência Corporativa.

BARBOSA, L. (1998). **Igualdade e Meritocracia.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

BERGAMINI, C.W. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** São Paulo: Atlas.

BREDE, Dunja & RAMOS, Ladjane (2004). **Desenvolvimento Organizacional Participativo: fortalecimento de organizações de base.** Recife: GTZ.

COOPERAÇÃO E APOIO A PROJETOS DE INSPIRAÇÃO ALTERNATIVA (1998). **Puxando o fia da meada — Viabilidade Econômica de empreendimentos associativos.** Rio de Janeiro: CAPINA.

FRANÇA, Ana (2007). **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2012). **Indicadores de Desempenho — Estruturação do Sistema de Indicadores Organizacionais.** 3ª ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2015). **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade. E-book. Disponível em <http://www.fnq.org.br>.

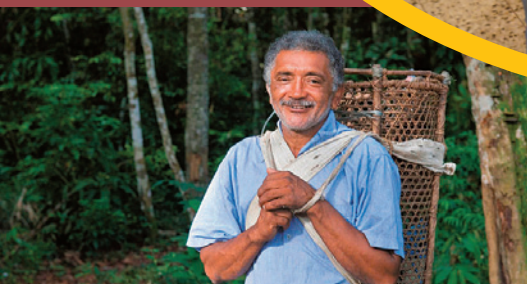
GIZ, Núcleo Maturi, UICN, WWF-Brasil (2012). **Governança em cadeias de valor da sociobiodiversidade: experiências e aprendizados de grupos multi-institucionais do Castanha do Brasil e Borracha-FDL no Acre / organização Débora Almeida, Fernanda Basso Alves, Liliana Pires.** Brasília: GIZ, Núcleo Maturi, UICN, WWF-Brasil.

GTZ (2007). **ValueLinks Manual The Methodology of Value Chain Promotion — First Edition.**

INSTITUTO MARISTA DE SOLIDARIEDADE (2010). **Projeto Nacional de Comercialização Solidária - Comércio Justo e Solidário – Série Trocando Ideias – Caderno 1.** Brasília: IMS.

INSTITUTO SOCIEDADE POPULAÇÃO E NATUREZA (2012). **Entraves Regulatórios na Produção Agroextrativista.** Disponível em <http://www.ispn.org.br/>





OSTERWALDER, Alexander & PIGNEUR, Yves (2011). **Business Model Generation. Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** Rio de Janeiro: Alba Books. 300p.

SCHNEIDER, José Odelso (2010). **Educação e capacitação cooperativa: os desafios no seu desempenho.** São Leopoldo: Editora Unisinos.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (2015). **Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança — Ciclo 2013/2014.** Brasília.

SOS Amazônia (2017). **Caderno de apoio ao cooperativismo e associativismo/ organização José Fragoso S. Júnior.** Acre: SOS Amazônia, Fundo Amazônia/BNDES.

SOS Amazônia (2017). **Caderno de apoio aos mercados verdes/ organização José Fragoso S. Júnior.** Acre: SOS Amazônia, Fundo Amazônia/BNDES, 2017

SOS Amazônia (2017). **Caderno de apoio aos negócios sustentáveis/ organização José Fragoso S. Júnior.** Acre: SOS Amazônia, Fundo Amazônia/BNDES, 2017

SPRINGER-HEINZE, Andreas (2017). **ValueLinks 2.0: Manual on Sustainable Value Chain Development. Volume 1 Value Chain Analysis, Strategy and Implementation.** Draft July 2017. GIZ.

# Anexo

## Roteiro de apresentação do "Plano de fortalecimento organizacional"

### Orientações Gerais:

- O Plano de Fortalecimento Organizacional é um documento de orientação estratégica para o incremento do desempenho de uma cooperativa ou associação, no curto, médio e longo prazos.
- O Plano constitui-se de um texto descritivo e analítico das organizações, construído a partir de uma visão panorâmica da mesma, avaliação dos níveis de maturidade e estágio de desenvolvimento organizacional, seguido das ações e prioridades estabelecidas e recomendadas para sua melhoria.
- O plano deve ser apropriado pela organização e prever parceiros e atores sociais relevantes, nos cenários local, regional e nacional, que possam contribuir em sua implementação.
- Para a construção do Plano de Fortalecimento Organizacional deve ser realizada uma análise sistêmica dos resultados da Avaliação do Nível de Maturidade e Estágio de Desenvolvimento da organização, construída em conjunto pela equipe de técnicos com diferentes formações, a fim de garantir diferentes perspectivas disciplinares.
- Os resultados da análise devem ser discutidos e validados com cada organização. É importante o momento de devolução das análises para a posterior construção do Plano de Fortalecimento Organizacional para que a organização tenha ciência a partir de quais elementos será construído o plano. Nesse momento a equipe técnica também pode corrigir algum desvio de entendimento da análise realizada e colher expectativas acerca de quais ações, grau de responsabilidade, recursos e parceiros podem lançar mão para propor no plano.
- Após elaborado, o Plano de Fortalecimento Organizacional deve ser discutido, validado e pactuado com a organização, pois cabe à mesma decidir se pode ou não implantar determinada ação. Assim o plano deve trazer um conjunto de ações e cronograma bem focados e factíveis.
- Na pactuação com a cooperativa é colhida a assinatura do ateste do Plano de Fortalecimento Organizacional e este posteriormente postado no SIATER.

Este roteiro contém os requisitos mínimos para a apresentação do plano de aprimoramento de cada organização assessorada pela ATER Mais Gestão. Em resumo, o documento será composto por:

Introdução;

Apresentação e Histórico da Cooperativa ou Associação;

Descrição dos Mercados Potenciais;

Análise da situação organizacional: nível de maturidade e estágio de desenvolvimento;

Plano de Ação para Fortalecimento Organizacional;

Estratégias de Monitoramento da Implantação do Plano de Ação.

## 1. Introdução

Descreve o que é o documento; a quem se destina; justificativa; quais seus objetivos; sendo semelhante a um sumário

executivo. Ou seja, uma breve contextualização sobre o que se trata o documento elaborado.

## 2. Apresentação da Cooperativa

Relata dados gerais da organização, seu quadro social, diretores (as), questões de produção e comercialização (principais produtos, canais de comercialização e volumes expressivos) e de estrutura física.

- a. Nome do empreendimento;
- b. Localização (município)
- c. Endereço;
- d. Telefone;
- e. Representante legal do empreendimento;
- f. Nº sócios (total e com DAP física)
- g. Quadro social, diretor, administrativo e funcional (RH): quantos são, como se relacionam e se comunicam;
- h. Histórico da Organização (surgimento, momentos mais relevantes, crescimento, dificuldades, etc)
- i. Principais produtos/cadeias produtivas (identificar os produtos/cadeias prioritárias que serão foco do Plano de Aprimoramento);

- j. Dados sobre a produção, comercialização, estrutura agroindustrial, logística e comunicação externa: relacionar as questões presentes nas diferentes planilhas dos formulários 01 e 02, de caracterização geral e produtiva respectivamente;
- k. Quadro financeiro: cruzar informações das despesas, investimentos, receitas e patrimônio da cooperativa;
- l. Estrutura (sede, agroindústrias, galpões).
- m. Situação fiscal, ambiental e sanitária;
- n. Estratégia atual de mercado (canais de mercado para quem vende; % institucional e convencional; varejo, atacado; local, regional, nacional...).
- o. Acesso às políticas públicas: crédito, ATER, comercialização, políticas locais e projetos especiais.

## 3. Mercados

Apresenta breve contexto dos mercados que serão foco do Plano Fortalecimento Organizacional, seja mercado institucional, convencional ou ambos. Traz o contexto dos canais de comercialização (institucional, atacado, varejo; local, regional,

estadual, nacional, exterior) que são, ou serão atendidos pela organização, descrevendo seu perfil, estrutura de governança, regulação, logística, tamanho e principais produtos.

#### 4. *Apresentação da visão panorâmica da organização e estágio de desenvolvimento organizacional*

A construção da visão panorâmica sobre a organização compreende as atividades de mobilização, adesão, preenchimento do formulário de caracterização geral da organização, avaliação participativa do nível de maturidade organizacional, além de outros elementos da observação direta das equipes que tiveram contato com a cooperativa.

Neste tópico devem ser apresentadas as conclusões da análise da situação geral da organização e também das suas seis áreas funcionais. Aqui é importante retomar o gráfico radar da organização e tecer explicações sobre os níveis de maturidade organizacional de cada área funcional, bem como destacar os pontos fracos e fortes das diferentes áreas, assim como as oportunidades e desafios externos.

Na análise das áreas funcionais, deve-se considerar as informações levantadas em todos os instrumentos de diagnóstico da organização. É preciso que haja coerência entre as informações levantadas pelos formulários de caracterização geral e a avaliação do nível de maturidade.

O Questionário 01 com perguntas sobre as áreas da gestão é a fonte primária de informações para essa análise e pode conter comentários, sugestões e propostas da equipe e das lideranças que devem ser retomadas no plano.

O tópico traz também as justificativas para as ações presentes no plano e os objetivos específicos para cada uma das áreas funcionais.

#### 5. *Plano de Ação*

O plano de ação deve expressar quais são os objetivos estratégicos em termos de fortalecimento organizacional das seis áreas funcionais da gestão.

Em seguida deve ser descrito quais as ações serão realizadas visando o alcance do objetivo específico. Para alcance de um objetivo específico podem ser necessárias diversas ações ou atividades. Essas ações podem responder a problemas e desafios nos níveis estratégico, tático e operacional da organização.

As ações do Nível Estratégico são aquelas voltadas para o futuro da organização e devem considerar as seis áreas funcionais da gestão. Elas implicam em tomadas de decisões que vão gerar mudanças graduais e cumulativas rumo a uma situação desejada no médio e longo prazo. As pessoas responsáveis por estas ações devem ser as que estão na direção ou na liderança dos processos de gestão.

As ações do Nível Tático são projetadas para o médio prazo e são dirigidas cada para área funcional da gestão. Elas tradu-

zem as orientações do nível estratégico em atividades concretas visando mudanças específicas nos diferentes setores da organização. As pessoas responsáveis são aquelas que respondem por cada área funcional ou setor.

No Nível Operacional as ações definidas no nível tático são desdobradas em tarefas específicas que devem ser implementadas no curto prazo. Isso inclui mudanças nas rotinas, fluxos e processos internos, o que depende do engajamento das pessoas que ocupam posições mais operacionais e que são responsáveis pelo funcionamento geral da organização.

O plano deve mostrar o encadeamento lógico entre as atividades previstas e os objetivos perseguidos. A viabilidade econômica/financeira da ação ou necessidade de mobilização de recursos deve também ser registrada no plano, assim como os resultados esperados, que podem ser quantitativos e/ou qualitativos. A tabela a abaixo deve ser utilizada para a sistematização do plano e para o monitoramento da sua execução.



## 6. Gestão do Plano

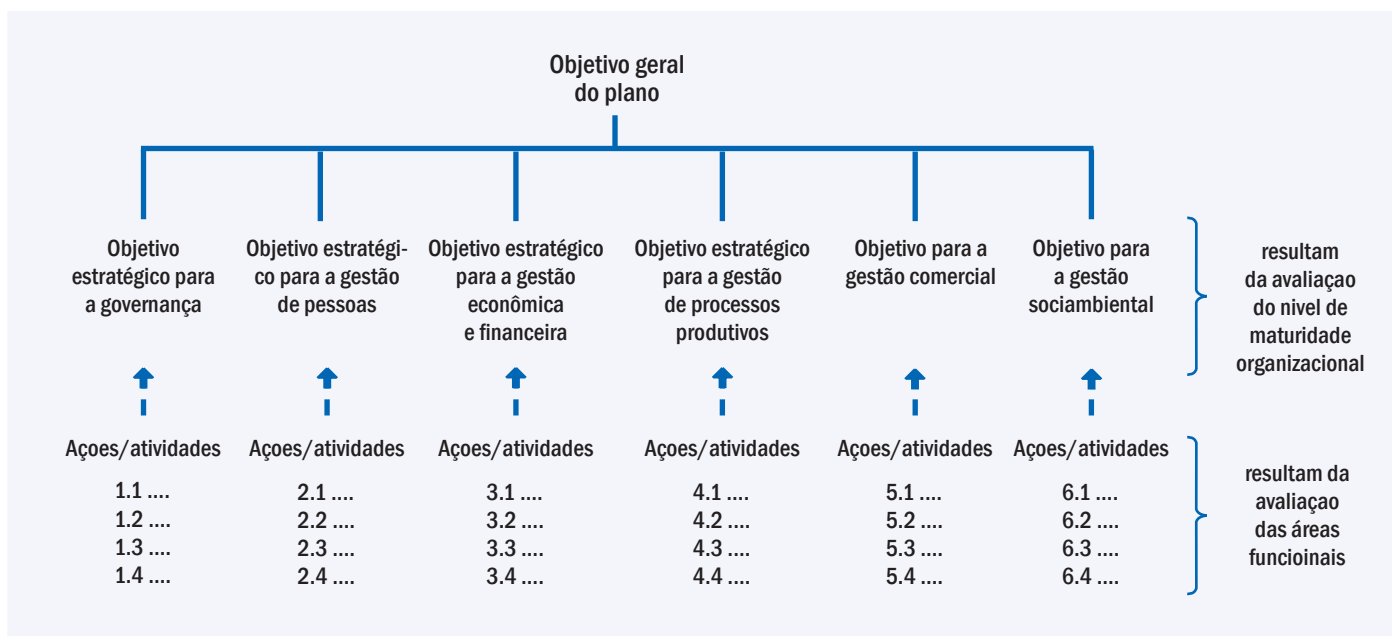
A implementação de um plano de gestão é um processo cíclico. Por isso é necessário estabelecer momentos de afirmação, avaliação e/ou recondução das próprias medidas previstas no plano.

O Plano deve ser feito anualmente e deve ser objetivo de uma avaliação ao final de cada ciclo de implementação. A avaliação do ano anterior deve alimentar a formulação do Plano para o ano seguinte.

O plano é, portanto, o principal instrumento de monitoramento e avaliação da ATER Mais Gestão e sua incidência sobre dada organização. As atividades de monitoramento, de avaliação e de reprogramação das ações do plano devem envolver a equipe técnica, o quadro dirigente da organização, associados e funcionários.

**Arquitetura do Plano:** as ações/atividades contribuem para o alcance dos **objetivos estratégicos** para cada área funcio-

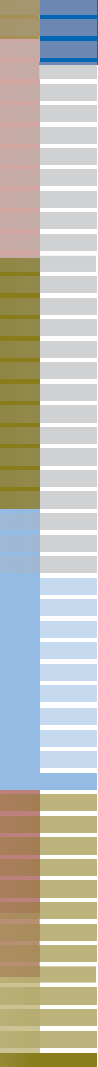
nal. Estes contribuem para o alcance do **objetivo geral** do plano.



**Objetivo 1,2,3 ...**

■ Nível estratégico    ■ Nível tático    ■ Nível operacional

	Ações/Atividades	Resultados esperados	Responsáveis	Prazo para execução	Recursos necessários
1.1					
1.2					
1.3					
1.4					
1.5					
1.6					





GUIA METODOLÓGICO PROGRAMA ATER MAIS GESTÃO

