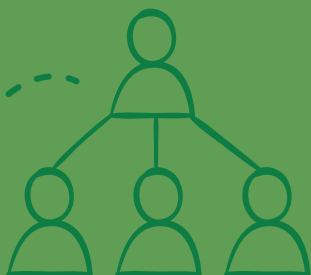




CapGestão
AMAZÔNIA



CAIXAS DE FERRAMENTAS

MÓDULO DESENVOLVIMENTO
ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVO
(DOP)

2023



CAIXAS DE FERRAMENTAS • CAPGESTÃO AMAZÔNIA

Coordenação

Cláudia de Souza
José Vicente Vieira

Revisão

Vanessa Eyng
Cláudia de Souza
José Vicente Vieira

Sistematização

Isabela Renó Jorge Moreira
Paulo Henrique da Silva

Ilustrações

Atrium

Edição

José Vicente Vieira

Layout e diagramação

Anelise Stumpf

Revisão gramatical e ortográfica

Viviane Pasko

Material desenvolvido pelo projeto Bioeconomia e Cadeias de Valor, implementado no âmbito da Cooperação Brasil-Alemanha para o Desenvolvimento Sustentável, por meio da parceria entre o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), do Brasil, e a *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ) GmbH, com apoio do Ministério Federal da Cooperação Econômica e do Desenvolvimento (BMZ) da Alemanha. A elaboração do material foi feita em parceria com o Consórcio ECO Consult e Conexsus.

2023



MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO
AGRÁRIO E
AGRICULTURA FAMILIAR



APRESENTAÇÃO À CAIXA DE FERRAMENTAS DO MÓDULO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVO (DOP)

Essa é uma Caixa de Ferramentas que faz parte do Programa CAP, o CapGestão Amazônia - Formação de Formadores. Esta formação é voltada para professoras/es de instituições de ensino profissional e profissionais que atuam em instituições de Assistência Técnica e Extensão Rural (Ater) na Amazônia e que estão diretamente relacionados às organizações econômicas de base familiar da região.

O propósito é ser um ferramental metodológico útil à capacitação de profissionais nas turmas do CapGestão Amazônia - Formação de Formadores. Os princípios e a metodologia do DOP contribuem em diferentes etapas para aprimorar a gestão organizacional. Nesta Caixa de Ferramentas, professoras/es e profissionais de Ater encontrarão conceitos e ferramentas que apoiam o diagnóstico, o planejamento e o monitoramento da mudança organizacional, baseados nos processos participativos e no empoderamento. Dessa forma, todas as ferramentas foram pensadas com objetivo de garantir a autonomia de organizações de agricultores familiares, povos e comunidades tradicionais.

Esta Caixa de Ferramentas foi concebida com base no aprendizado obtido com o Módulo Desenvolvimento Organizacional Participativo (DOP), do CapGestão Amazônia. Foi desenvolvido no âmbito da Cooperação Brasil-Alemanha para o Desenvolvimento Sustentável, por meio da parceria

entre o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) do Brasil e a *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ) GmbH, executado nos estados do Pará, Amapá, Amazonas e Acre.

Em sua concepção, o DOP tem como objetivo promover o fortalecimento e o desenvolvimento de organizações da agricultura familiar, de povos e de comunidades tradicionais, por meio de processos de mudanças organizacionais. É um instrumento de apoio a profissionais de Ater. Assim sendo, é um manual que, desde a sua primeira edição, foi elaborado com as comunidades, grupos e técnicas/os, tendo como ponto referencial, em sua origem, o desenvolvimento organizacional sistêmico e participativo.

As ferramentas aqui apresentadas pertencem a um arcabouço de ferramentas e metodologias que reforçam o caráter interativo do DOP. O manual DOP e as referências sobre essa formação estão disponíveis no site do Programa CAP (www.programacap.org.br).

Convidamos a todos a entrar no mundo das organizações produtivas e a utilizar essas ferramentas e experiências do DOP na formação de estudantes, professoras/es e colegas profissionais.

Que façam bom uso desta Caixa de Ferramentas!!!

SIGLAS

- Ater** • Assistência Técnica e Extensão Rural
- CNPJ** • Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
- Cofins** • Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
- CSLL** • Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
- DAP** • Documento de Aptidão ao Pronaf
- DOP** • Desenvolvimento Organizacional Participativo
- INSS** • Instituto Nacional do Seguro Social
 - IPI** • Imposto sobre Produtos Industrializados
 - IRPJ** • Imposto de Renda - Pessoa Jurídica
 - ISS** • Imposto Sobre Serviços
- ISSQN** • Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza
- FNDE** • Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
 - MEI** • Microempreendedor Individual
- OCB** • Organização das Cooperativas do Brasil
- PAA** • Programa de Aquisição de Alimentos
- PAB** • Programa Alimenta Brasil
 - PIS** • Programa de Integração Social
- PNAE** • Programa Nacional de Alimentação Escolar
- Pronaf** • Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
- Sebrae** • Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

CAIXAS DE FERRAMENTAS

1. DESVENDANDO DIFERENTES MODELOS ORGANIZACIONAIS	... 09
1.1. Painel de características	... 16
1.2. A organização como uma metáfora	... 20
2. O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVO (DOP)	... 23
2.1. Boneco cooperativo	... 26
3. ANÁLISE ORGANIZACIONAL	... 29
3.1. Diagnóstico rápido das áreas do empreendimento	... 31
3.2. Árvore do problema	... 36
3.3. Diagrama de Venn	... 39
4. COMERCIALIZAÇÃO	... 43
4.1. "É dia de feira"	... 45
4.2. Precificação	... 49
5. MODELAGEM DE NEGÓCIOS	... 54
5.1. Canvas com enfoque em gênero	... 59
6. PLANO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS	... 62
6.1. Análise FOFA	... 65
6.2. Definindo Visão de Futuro e Missão	... 68
6.3. Árvore do objetivo	... 70
6.4. Plano de ação	... 73
6.5. Rotina organizacional 5W2H	... 75
6.6. Matriz de gestão do tempo	... 77
6.7. Ciclo PDCA adaptado	... 79
7. AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE DOP	... 81
7.1. Ficha de avaliação do processo de DOP	... 83
7.2. Nuvem do aprendizado	... 85



Programa CAP

O Programa CAP nasceu de uma parceria entre o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) e a Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, com o apoio do Ministério Federal da Cooperação Econômica e do Desenvolvimento (BMZ) da Alemanha, em parceria com a Eco Consult e o Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia (Ipam), em 2018. O Programa CAP (www.programacap.org.br) também tem formações implementadas por parceiros, como o WWF-Brasil e o Instituto Sociedade, População e Natureza (ISPAN). Essas Caixas de Ferramentas foram desenvolvidas pelo projeto Bioeconomia e Cadeias de Valor desenvolvido pela GIZ, em parceria com o Mapa, com o apoio do Consórcio Eco Consult e Conexsus.



CapGestão AMAZÔNIA

O CapGestão é uma estratégia de fortalecimento de capacidades para a gestão de empreendimentos da agricultura familiar, povos indígenas e comunidades tradicionais. O CapGestão foca principalmente sua ação nos empreendimentos que trabalham prioritariamente com as cadeias da sociobiodiversidade e da bioeconomia, espalhadas pelos diferentes biomas brasileiros. Até o momento, os cursos são aplicados em seis módulos temáticos: Participação e multiatores; Gestão organizacional dos empreendimentos; Organização e fomento de cadeias de valor com enfoque em gênero; Regularização sanitária de agroindústrias familiares; Diferenciação de mercados para a produção familiar e Desenvolvimento de modelos e plano de negócios.



O Programa CapGestão possui um ecossistema de conceitos, ferramentas, referenciais, publicações e redes de contato que visa o fortalecimento de capacidades para a gestão de empreendimentos da agricultura familiar, povos indígenas e comunidades tradicionais.

Estas ferramentas são unidades de atividades que podem ser aplicadas na assessoria da gestão de empreendimentos e em oficinas e disciplinas de cursos técnicos e de graduação. A partir das ferramentas CapGestão são estruturadas oficinas para apresentação, vivência e planejamento da aplicação prática.

O que são ferramentas de gestão

Ferramentas são conceitos, dinâmicas, exercícios, jogos e instrumentos de gestão utilizados ou recomendados pelo CapGestão.

O que são as "Caixas de Ferramentas CapGestão"

Cada Caixa de Ferramentas do CapGestão é um conjunto de conceitos e atividades ligados a um tema ou competência da gestão de empreendimentos da agricultura familiar e bioeconomia.

Público

- Docentes das instituições de ensino formal profissionalizante
- Estudantes das instituições de ensino formal profissionalizante
- Profissionais de assessoria, lideranças e membros de organizações econômicas de agricultores familiares, povos e comunidades tradicionais e de micro e pequenas empresas que trabalham prioritariamente com produtos da sociobiodiversidade e da agroecologia

Institucionalização

As oficinas e a publicação das “Caixas de Ferramentas CapGestão” fazem parte da institucionalização do CapGestão. Elas buscam incorporar as metodologias participativas de formação para profissionais que atuarão na assistência técnica às propostas pedagógicas de instituições públicas de educação profissional que atuam na Amazônia. O objetivo do CapGestão é orientar docentes, profissionais e estudantes a se engajarem e atuarem de forma participativa na assessoria à gestão das organizações econômicas de produtores, buscando ampliar a comercialização dos produtos da agroecologia, da sociobiodiversidade e da agricultura familiar.

Objetivo das

“Caixas de Ferramentas CapGestão”

Servir de apoio e inspiração para quem esteja trabalhando com o fortalecimento de capacidades para a gestão de empreendimentos da agricultura familiar, povos e comunidades tradicionais com enfoque nos produtos da sociobiodiversidade e na bioeconomia.

Possibilidades de uso

As ferramentas podem ser usadas em diferentes contextos: na assessoria a empreendimentos, oficinas, cursos, capacitações e aulas.

As Caixas de Ferramentas CapGestão podem ajudar a:

- aprimorar a formação/ensino profissionalizante na Amazônia com o uso de ferramentas para a gestão dos empreendimentos da agricultura familiar;
- aperfeiçoar os serviços de formação profissional (ofertados por instituições de educação);
- disseminar o conhecimento da bioeconomia sustentável e inclusiva na Amazônia;
- inserir as ferramentas disponibilizadas pelo CapGestão no ensino médio, graduação, pós-graduação e cursos extracurriculares;
- formar em gestão de empreendimentos da agricultura familiar, povos e comunidades tradicionais na área da bioeconomia ancorada em instituições de ensino profissionalizante na Amazônia;
- divulgar e mobilizar profissionais e organizações para o tema e atividades da bioeconomia.





CAIXA DE FERRAMENTAS 1

Desvendando diferentes modelos
organizacionais

Agricultoras e agricultores familiares podem encontrar diferentes formas de criar um Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ). Uma série de considerações devem ser analisadas para identificar qual o modelo organizacional mais próximo do ideal a depender de seus objetivos e as características do empreendimento. A seguir discutiremos três diferentes modelos organizacionais: cooperativa, associação e microempreendedor individual (MEI).

As cooperativas representam um modelo de organização formal, que possui finalidade econômica e necessita

de pelo menos 20 pessoas para serem constituídas. No Brasil, é possível encontrar cooperativas em diferentes ramos de atividade, como agricultura, crédito e saúde. A Constituição Federal de 1988¹, especialmente o Art. 5, e a Lei nº 5.764 de 1971², por exemplo, são as principais Legislações que amparam legalmente as cooperativas brasileiras. Ou seja, se queremos compreender a finalidade e as limitações, você encontra essas informações nas legislações supracitadas.

Já as associações são organizações sem finalidade econômica e reúnem

dois ou mais indivíduos. Normalmente são constituídas com a finalidade de promover atividades sociais, filantrópicas ou culturais para os seus associados ou para uma comunidade. Entretanto, as Secretarias da Fazenda de alguns estados brasileiros têm permitido a comercialização através de associações. Antes de um grupo de agricultores se decidir por esse tipo de pessoa jurídica é recomendável uma consulta junto à Secretaria da Fazenda do respectivo estado, para assegurar-se de que a associação poderá comercializar legalmente seus produtos.

As cooperativas e as associações de extrativistas, agricultoras e agricultores familiares são considerados articuladores econômicos, integrando e qualificando a produção dos associados e facilitando o acesso aos mercados, como feiras, mercados institucionais - Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), o

1 Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm

2 Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm



Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e Programa Alimenta Brasil (PAB). No entanto, devido ao caráter não econômico das associações, consideramos que se houver necessidade de operar comercialmente e distribuir os resultados (sobras) aos membros, a cooperativa seria a melhor opção.

O microempreendedor individual (MEI) é a natureza jurídica voltada a um profissional autônomo detentor de um CNPJ. Nessa categoria não é possível incluir sócios e a abertura da empresa é realizada de forma simplificada. Para enquadramento no MEI é necessário manter o controle do faturamento anual, que não pode exceder R\$ 81 mil/ano. Por intermédio da Lei Complementar 128 de 2008, inserido na Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei Complementar 123 de 2006), o MEI foi criado para oferecer aos trabalhadores informais a oportunidade da Legalidade, definida pela Constituição Federal de 1988. É importante ressaltar que se em uma comunidade, parte das agricultoras e agricultores familiares optarem pela criação do MEI ao invés dos empreendimentos coletivos, como cooperativas

e associações, é possível criar redes de colaboração entre microempreendedores, formando grupos informais de agricultoras e agricultores familiares.

Em todos os casos, o acesso da agricultura familiar via chamada pública só é possível para os detentores do Documentação de Aptidão ao Pronaf (DAP) ou dos detentores do Cadastro Nacional da Agricultura Familiar (CAF). O CAF é instrumento que substitui a DAP na identificação e qualificação da Unidade Familiar. Para agricultores familiares individuais, é exigido DAP/CAF na modalidade pessoa física emitido no últimos 60 dias. Para as cooperativas e associações, é exigido o extrato DAP/CAF na modalidade pessoa jurídica, emitido nos últimos 60 dias.

A avaliação do enquadramento mais adequado a cada realidade precisa levar em consideração uma combinação de fatores, não apenas os benefícios econômicos que cada modelo apresenta. A seguir listamos

algumas características importantes vinculadas aos enquadramentos mencionados - MEI, cooperativas e associações - visando apresentar diferenças importantes entre as principais alternativas para agricultoras, agricultores, povos e comunidades tradicionais.



COOPERATIVAS

- * Grupo de 20 pessoas ou mais que se unem por um objetivo em comum.
- * Finalidade econômica, favorecendo os interesses econômicos dos seus cooperados/ cooperadas, e contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico de comunidades.
- * Viabilizam o acesso a mercados institucionais, como o PAA/PAB e PNAE.
- * Empreendimentos autogestionários, exigindo a participação de todas as pessoas cooperadas que possuem "vez e voz".
- * Contribuem para o desenvolvimento local.
- * Atuam na representação política, mobilização dos agricultores e agricultoras, na organização socioproductiva, na agregação de valor e na aquisição coletiva de produtos e serviços.

ASSOCIAÇÕES

- * União de duas ou mais pessoas.
- * Finalidade não econômica, muitas vezes criadas para defender os interesses de um grupo ou uma comunidade.
- * Podem comercializar em mercados institucionais, como o PAA/PAB e o PNAE.
- * Gestão horizontalizada com a participação de todos os envolvidos da comunidade.
- * Caráter filantrópico, social ou reivindicatório.

MEI

- * Composto por uma pessoa e pode ter, no máximo, 1 empregado.
- * Finalidade econômica e lucrativa, muitas vezes criado para sair da informalidade, mas evitando uma carga alta de impostos que inviabilizaria a produção e a comercialização.
- * Emissão de nota fiscal para comercialização.
- * Os principais requisitos legais para abertura do MEI são a realização de determinadas atividades previstas por lei e não possuir faturamento anual acima de R\$ 81.000,00.
- * Empréstimos a taxas de juros inferiores.
- * Acesso aos benefícios do INSS, como auxílio maternidade e aposentadoria, enquadrado na seguridade social especial.



CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDIMENTOS

COOPERATIVAS

ASSOCIAÇÕES

MEI

Composição

20 ou mais cooperados

2 ou mais associados

1 sócio

Finalidade

Econômica, mas não lucrativa

Não econômica

Econômica e lucrativa

Objetivos legais

Viabilizar a atividade produtiva, prestar serviços econômicos e sociais aos seus cooperados.

Prestar serviços para atender às necessidades e os interesses de seus associados.

Possibilitar a regularização da atividade econômica de um indivíduo.

Resultados econômicos

As sobras, designação utilizada para se referir aos "lucros" de uma cooperativa, são divididas proporcionalmente às operações realizadas por cada cooperado.

Não pode distribuir os resultados da atividade econômica.

O lucro é destinado ao proprietário.

Constituição

Seus atos constitutivos são registrados na Organização das Cooperativas do Brasil, nas suas representações estaduais (OCB) e na Junta Comercial de seu respectivo estado.

Seus atos constitutivos são registrados em cartório de registro de pessoas jurídicas.

O processo de constituição pode ser realizado integralmente pela internet.

Interesse para constituição

É um processo endógeno, já que as pessoas envolvidas precisam se conhecer, compreender o funcionamento, assumir os riscos da constituição e, o mais importante, deve partir dos futuros cooperados a criação do empreendimento coletivo.

É um processo endógeno, uma vez que a criação deve partir do interesse dos próprios associados.

É necessário apenas um membro ter o interesse em criar o CNPJ e assumir os riscos do negócio.

Gestão

Gestão coletiva, exigindo a participação de todos os cooperados que possuem "vez e voz", independentemente do capital investido.

Gestão coletiva para alcance de objetivos e necessidades em comum.

Heterogestão, baseada no individualismo competitivo para acesso aos mercados.

CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDIMENTOS

COOPERATIVAS

ASSOCIAÇÕES

MEI

Capital

Exige composição de capital social que é subdividido em quotas-partes, cujo valor unitário não poderá ser superior ao maior salário-mínimo vigente no país.

Não possui capital social.

Exige capital social, sendo o valor que o empreendedor investe inicialmente. Não existe valor mínimo determinado pela legislação brasileira.

Acesso ao PNAE

Pode acessar o PNAE e está incluída nos critérios de priorização definidos pelo FNDE. São priorizados grupos formais (organizações com aptidão ao Pronaf – DAP jurídica) sobre grupos informais (agricultores familiares, com aptidão ao Pronaf – DAP Física) e estes sobre fornecedores individuais.

Pode acessar o PNAE e está incluída nos critérios de priorização definidos pelo FNDE. São priorizados grupos formais (organizações com aptidão ao Pronaf – DAP jurídica) sobre grupos informais (agricultores familiares, com aptidão ao Pronaf – DAP Física) e estes sobre fornecedores individuais.

Pode acessar ao PNAE por meio de chamadas públicas e seguindo os critérios da Lei nº 11.947/2009³, desde que obtenha Documento de Aptidão ao Pronaf (DAP).

Desafios

Manter os cooperados ativos e participativos no processo democrático.

Como não pode realizar atividade econômica gera insegurança na comercialização. Muitos receiam continuar escoando a produção em formato de associação e serem penalizados pela Receita Federal.

Não pode comercializar mais de R\$ 81 mil ao ano e não consegue desfrutar de benefícios da atividade econômica coletiva, como ganho em escala e a divisão de custos administrativos.



CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDIMENTOS

COOPERATIVAS

ASSOCIAÇÕES

MEI

Vantagens

Isenção de tributos sobre atos cooperativos, como ISSQN, CSLL, Cofins e IRPJ. Além disso, podem beneficiar produtos e escoar coletivamente a produção através da cooperativa, alcançando escala nas operações e, conseqüentemente, reduzindo custos; assim como podem realizar compras de insumos de maneira organizada e coletiva. O cooperado torna-se fornecedor, usuário da cooperativa e dono do empreendimento. Além disso, deve contribuir para o desenvolvimento de comunidades e a valorização da cultura local.

Devem contribuir para o desenvolvimento de comunidades e a valorização da cultura local.

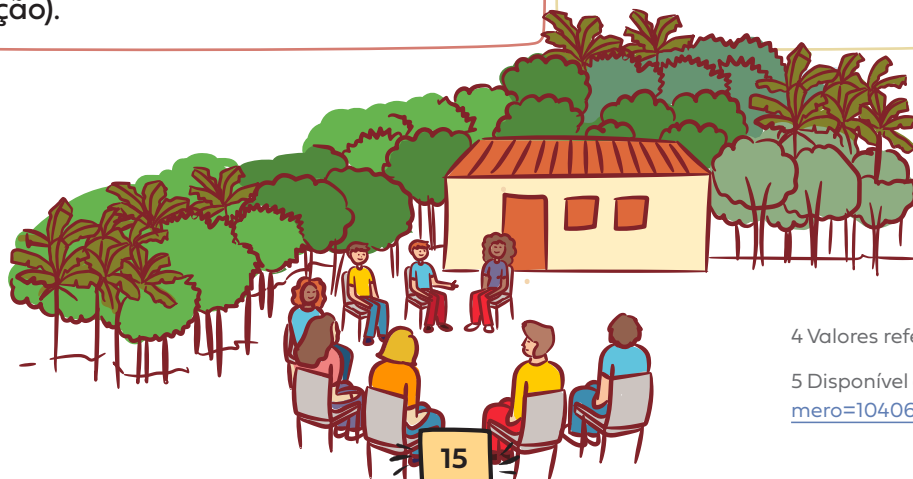
É enquadrado no Simples Nacional e ficará isento dos tributos federais (IR, PIS, Cofins, IPI e CSLL). Contribuição mensal para as empresas do comércio e indústria é R\$ 61,60 e empresas de prestação de serviços R\$ 65,60 (referente ao INSS e ao ISS)⁴.

Prestação de contas

Realização de uma assembleia anual nos três primeiros meses do ano para prestação de contas dos órgãos de administração e parecer do conselho fiscal (Relatório de Gestão, balanço, Demonstrativo das sobras e sua destinação).

É necessária a realização de uma assembleia geral para aprovação de contas de acordo com o código civil de 2002, art. 59⁵.

Somente fazer uma declaração anual de forma online que não exceda os 81 mil reais.



⁴ Valores referentes ao ano 2022.

⁵ Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=10406&ano=2002&ato=ac5gXVE5ENNpWT07a>

Ferramentas 1.1

Painel de características

OBJETIVOS

- Identificação primária do formato mais adequado para a formalização de um empreendimento.

Essa dinâmica pode ser utilizada para uma organização já existente e pretende avaliar seu formato jurídico ou para uma organização que pretende ser constituída, a partir das necessidades do grupo.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Materiais

- Papel kraft
- Caneta
- Pincéis atômicos coloridos
- Tarjetas
- Ficha impressa

DIVISÃO EM GRUPOS

1. Divisão em grupos de 3 a 5 participantes.
2. Se possível, que participem da mesma organização.
3. Se os participantes não forem da mesma organização, realizar uma apresentação, entrevista ou criar organizações fictícias.

TRABALHO EM GRUPOS - 30'

1. Preencham o quadro com a descrição de cada uma das 10 características do empreendimento ou do grupo que estão analisando.
2. Para cada característica, deem uma nota para sua aptidão para se tornar MEI, associação ou cooperativa, considerando apenas a característica em avaliação.
3. Conversem e reflitam sobre as seguintes perguntas:
 - Qual a forma jurídica mais adequada? Por que?
 - Quais os próximos passos para aprofundar e encaminhar a definição jurídica?
 - Quais os principais desafios para formalização da organização no formato jurídico mais adequado?
 - É possível que exista mais de um "formato jurídico adequado" para uma organização? Por que?



REFLEXÃO EM PLENÁRIA - 20'

1. Apresentação de cada grupo - 5'.
2. Perguntas e reflexões em plenária.

<p>CARACTERÍSTICAS</p>	<p>DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO DO EMPREENDIMENTO/GRUPO</p>	<p>APTIDÃO PARA MEI</p>	<p>APTIDÃO PARA ASSOCIAÇÃO</p>	<p>APTIDÃO PARA COOPERATIVA</p>
<p>1 COMPOSIÇÃO</p>		<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca <input type="checkbox"/> 2 Média <input type="checkbox"/> 3 Alta <input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca <input type="checkbox"/> 2 Média <input type="checkbox"/> 3 Alta <input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca <input type="checkbox"/> 2 Média <input type="checkbox"/> 3 Alta <input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>
<p>2 FINALIDADE</p>		<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca <input type="checkbox"/> 2 Média <input type="checkbox"/> 3 Alta <input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca <input type="checkbox"/> 2 Média <input type="checkbox"/> 3 Alta <input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca <input type="checkbox"/> 2 Média <input type="checkbox"/> 3 Alta <input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>
<p>3 OBJETIVOS LEGAIS</p>		<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca <input type="checkbox"/> 2 Média <input type="checkbox"/> 3 Alta <input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca <input type="checkbox"/> 2 Média <input type="checkbox"/> 3 Alta <input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca <input type="checkbox"/> 2 Média <input type="checkbox"/> 3 Alta <input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>
<p>4 RESULTADOS ECONÔMICOS</p>		<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca <input type="checkbox"/> 2 Média <input type="checkbox"/> 3 Alta <input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca <input type="checkbox"/> 2 Média <input type="checkbox"/> 3 Alta <input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca <input type="checkbox"/> 2 Média <input type="checkbox"/> 3 Alta <input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>

<p>CARACTERÍSTICAS</p>	<p>DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO DO EMPREENDIMENTO/GRUPO</p>	<p>APTIDÃO PARA MEI</p>	<p>APTIDÃO PARA ASSOCIAÇÃO</p>	<p>APTIDÃO PARA COOPERATIVA</p>
<p>5 CONSTITUIÇÃO</p>		<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca <input type="checkbox"/> 2 Média <input type="checkbox"/> 3 Alta <input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca <input type="checkbox"/> 2 Média <input type="checkbox"/> 3 Alta <input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca <input type="checkbox"/> 2 Média <input type="checkbox"/> 3 Alta <input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>
<p>6 INTERESSE PARA CONSTITUIÇÃO</p>		<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca <input type="checkbox"/> 2 Média <input type="checkbox"/> 3 Alta <input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca <input type="checkbox"/> 2 Média <input type="checkbox"/> 3 Alta <input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca <input type="checkbox"/> 2 Média <input type="checkbox"/> 3 Alta <input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>
<p>7 GESTÃO</p>		<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca <input type="checkbox"/> 2 Média <input type="checkbox"/> 3 Alta <input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca <input type="checkbox"/> 2 Média <input type="checkbox"/> 3 Alta <input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca <input type="checkbox"/> 2 Média <input type="checkbox"/> 3 Alta <input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>
<p>8 CAPITAL</p>		<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca <input type="checkbox"/> 2 Média <input type="checkbox"/> 3 Alta <input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca <input type="checkbox"/> 2 Média <input type="checkbox"/> 3 Alta <input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca <input type="checkbox"/> 2 Média <input type="checkbox"/> 3 Alta <input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>

<p>CARACTERÍSTICAS</p>	<p>DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO DO EMPREENDIMENTO/GRUPO</p>	<p>APTIDÃO PARA MEI</p>	<p>APTIDÃO PARA ASSOCIAÇÃO</p>	<p>APTIDÃO PARA COOPERATIVA</p>
<p>9</p> <p>ACESSO AO PNAE</p>		<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca</p> <p><input type="checkbox"/> 2 Média</p> <p><input type="checkbox"/> 3 Alta</p> <p><input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca</p> <p><input type="checkbox"/> 2 Média</p> <p><input type="checkbox"/> 3 Alta</p> <p><input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca</p> <p><input type="checkbox"/> 2 Média</p> <p><input type="checkbox"/> 3 Alta</p> <p><input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>
<p>10</p> <p>PRESTAÇÃO DE CONTAS</p>		<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca</p> <p><input type="checkbox"/> 2 Média</p> <p><input type="checkbox"/> 3 Alta</p> <p><input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca</p> <p><input type="checkbox"/> 2 Média</p> <p><input type="checkbox"/> 3 Alta</p> <p><input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 Pouca</p> <p><input type="checkbox"/> 2 Média</p> <p><input type="checkbox"/> 3 Alta</p> <p><input type="checkbox"/> 4 Muito alta</p>
		<p>SOMATÓRIA APTIDÃO PARA MEI</p>	<p>SOMATÓRIA APTIDÃO PARA ASSOCIAÇÕES</p>	<p>SOMATÓRIA APTIDÃO PARA COOPERATIVAS</p>
	<p>SOMATÓRIA (SOME AS NOTAS DE CADA COLUNA)</p>			

Ferramentas 1.2

A organização como uma metáfora

OBJETIVOS

- Levantar a imagem subjetiva da organização.
- Compreender a organização de maneira sistêmica.
- Discutir alternativas a partir da realidade organizacional.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Materiais

- Papel kraft
- Caneta
- Pincéis atômicos coloridos
- Revistas

MATERIAL REFERÊNCIA

(programacap.org.br/biblioteca)

Manual DOP (Desenvolvimento Organizacional Participativo): Fortalecimento de Organizações de Base – 2019

DIVISÃO EM GRUPOS

1. Divisão em grupos de, no máximo, 6 pessoas.
2. Se possível, que participem da mesma organização.
3. Se os participantes não forem da mesma organização, realizar uma apresentação, entrevista ou criar organizações fictícias.
4. Cada grupo receberá papel, canetas, pincéis e revistas antigas para auxiliar na apresentação das discussões de seu grupo.

TRABALHO EM GRUPOS - 15'

1. Escolham uma organização para analisar.
2. Definam um animal que representa a organização e escrevam 3 justificativas.

Perguntas que podem ajudar:

- Que animais poderiam representar as características da organização?
- Da lista inicial, qual animal melhor representa a organização?
- Quais as características que a organização e o animal têm em comum:
 - Comportamentos
 - Características físicas
 - Características de humor e emoções
 - Relacionamento com os outros
- Escrevam qual é o animal. Dêem um nome e justifiquem a sua escolha.
 - Organização
 - Animal que representa a organização
 - "Nome" com 3 justificativas para a escolha



APRESENTAÇÃO - 15'

1. Apresentar o animal, nome e justificativas.

TRABALHO EM GRUPOS - 15'

1. Conversem e completem com reflexões sobre o animal e a organização:
 - Pontos fortes do animal
 - Pontos fracos do animal
 - Características do animal que devemos buscar na organização
 - Características do animal que devemos evitar na organização
 - Condições e o estado geral interno do animal
 - Ambiente externo do animal
 - O que motiva o animal a se movimentar e agir
 - O que paralisa e prejudica o animal
 - Que modelo organizacional tem semelhanças com este animal

DICA

1. Refaça esse exercício de tempos em tempos
2. Tente incluir o máximo possível de participantes da organização para verificar as diferentes perspectivas da imagem subjetiva do empreendimento.

Organização

Animal que representa a organização

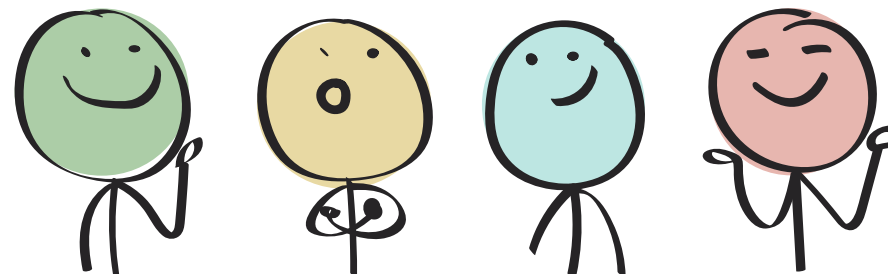
"Nome"

3 JUSTIFICATIVAS PARA A ESCOLHA:

REFLEXÃO

Conversam e escrevam as reflexões sobre o animal e a organização:

- * Pontos fortes do animal
- * Pontos fracos do animal
- * Características do animal que devemos buscar na organização
- * Características do animal que devemos evitar na organização
- * Condições e o estado geral interno do animal
- * Ambiente externo do animal
- * O que motiva o animal a se movimentar e agir?
- * O que paralisa e prejudica o animal?
- * Que modelo organizacional tem semelhanças com este animal?



CAIXA DE FERRAMENTAS 2

O Desenvolvimento
Organizacional Participativo
(DOP)

O DOP tem como objetivo promover o fortalecimento e o desenvolvimento de organizações de agricultores familiares, povos e comunidades tradicionais, por meio de processos de mudanças organizacionais, sendo um instrumento de apoio aos técnicos e assessores de organizações de Ater. O DOP foi desenvolvido para apoiar o fortalecimento e o desenvolvimento de organizações locais.

Um dos princípios do DOP é que ele seja endógeno, que os atores locais envolvidos não somente desejam que esse desenvolvimento aconteça, como também estejam envolvidos nesse processo. É neste ponto que o desenvolvimento organizacional participativo se difere de outros processos de intervenção organizacional tradicionais nos quais não tendem a incluir os atores sociais locais como agentes da mudança.

Parte-se do princípio de que uma organização deseja **CONHECER** e **APERFEIÇOAR** uma situação específica. O apoio, com base no DOP, deve propiciar

aos integrantes de uma organização o **CONHECIMENTO** e o **ENTENDIMENTO** do mundo interno de sua organização e a real capacidade de relacionar-se com o mundo externo, ou seja, apoiar o processo de mudança organizacional, por meio do fortalecimento gerencial, desenvolvendo a competência de resolução de problemas e a capacidade de autoaprendizagem organizacional. Dessa forma, a **PARTICIPAÇÃO** e o **PROTAGONISMO** dos envolvidos na organização são elementos primordiais para o DOP.

Os princípios e a metodologia do DOP podem contribuir em diferentes etapas do aprimoramento da gestão das organizações, como no diagnóstico organizacional - o entendimento de potencialidades e desafios da realidade que o circunda; na geração e seleção de ideias; na modelagem e na análise da viabilidade do negócio, assim como também na rotina organizacional ou no planejamento estratégico.

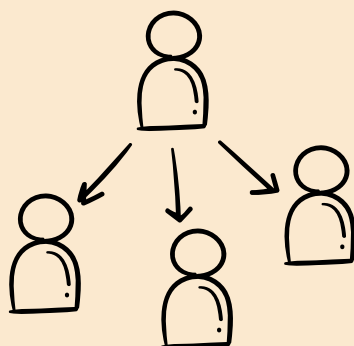
Para tornar o processo mais interativo é necessário utilizar metodologias participativas. Quando usamos o termo "metodologia participativa", estamos nos referindo a um conjunto de métodos com características semelhantes usados para atingir o mesmo objetivo, baseado no princípio fundamental da participação. Trabalhando com a metodologia participativa, estamos apoiando um processo que, na sua essência, facilita e promove a participação ativa das pessoas envolvidas. Assim, o papel dos agentes externos está no âmbito da moderação e mediação.



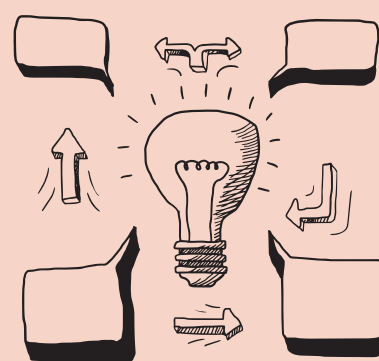
OBJETIVOS DO DOP



Elevar a capacidade de desempenho das associações e cooperativas da agricultura familiar e do extrativismo



Ampliar e/ou formar redes de cooperação e colaboração



Alimentar potencial para resolução de problemas e criar soluções práticas



Fortalecer a autonomia dos participantes

Fonte: Reginato (2020)

Ferramentas 2.1

Boneco cooperativo

OBJETIVOS

- Demonstrar a importância do trabalho coletivo para construção de empreendimentos cooperativos e associativos.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Materiais

- Revistas
- Papéis coloridos
- Cola
- Fita crepe
- Pincel atômico

DIVISÃO EM GRUPOS - 5'

1. Divisão em dois grupos.
2. Definir ou sortear o número de cada grupo (1 ou 2).

INSTRUÇÕES

1. O objetivo dos dois grupos é construir um boneco com os materiais disponíveis.
2. O grupo 1 vai construir o boneco coletivamente, conversando e decidindo juntos.
3. No grupo 2 cada integrante vai ser responsável pela construção de uma das partes do corpo. A parte de cada um será definida pela coordenação da atividade ou escritas e sorteadas em papel.

O grupo 1 deve construir o boneco coletivamente. Os integrantes do grupo devem criar o boneco baseado nas discussões e decisões do coletivo.

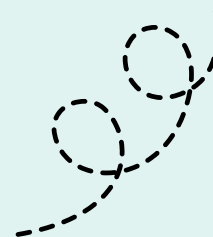
Partes do corpo*:

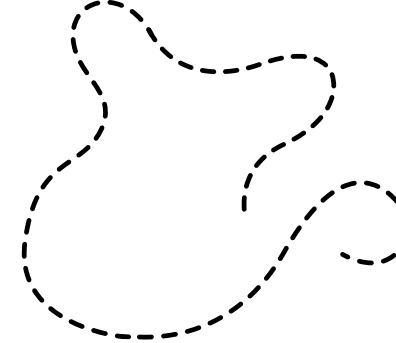
** Podem ser acrescentadas ou retiradas partes do corpo de acordo com o número de participantes.*

- Rosto
- Tronco
- Braços
- Mãos
- Pernas
- Pés
- Cabelo
- Unhas
- Olhos
- Boca
- Nariz
- Orelhas
- Sobrancelhas

No grupo 2:

- Não pode haver contato ou conversa entre os integrantes do grupo.
- Devem ficar separados o mais distante possível.
- Cada um deve construir a parte do boneco usando os materiais.
- Os participantes não devem se ver nem se comunicar.
- O trabalho de construção é totalmente individual.





TRABALHO EM GRUPOS - 20'

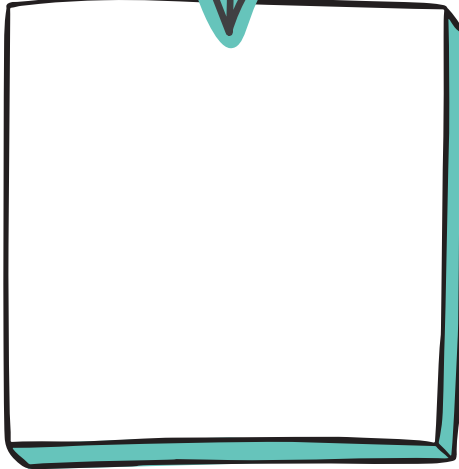
1. Cada grupo tem 15 minutos para construir o boneco.
2. O grupo 2 terá acréscimo de 5 minutos para juntar as partes construídas.
 - Não pode haver modificação nos membros construídos individualmente.
 - É permitida apenas a junção e montagem do boneco.

APRESENTAÇÃO - 10'

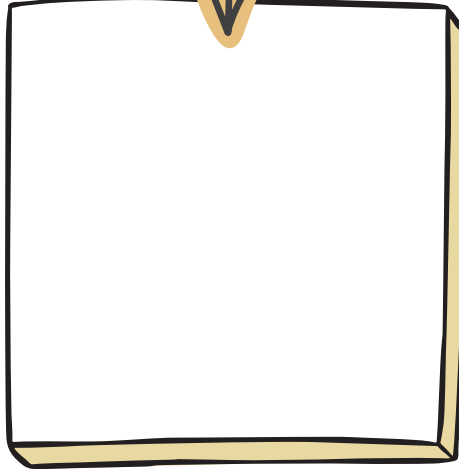
1. Os dois grupos devem apresentar os bonecos à turma, falando um pouco sobre como eles foram construídos.
2. Reflexão em pequenos grupos ou em plenária:
 - Como foi o processo de construção?
 - Quais as principais dificuldades?
 - No grupo 1: como foram divididas as tarefas?
 - No grupo 2: como foi a montagem das partes?
 - Quais são as principais semelhanças e diferenças entre os dois bonecos?
 - Quais as semelhanças e diferenças da atividade com situações do dia a dia?
 - Como estimular a participação social e criar um desenvolvimento organizacional mais participativo?

REFLEXÃO

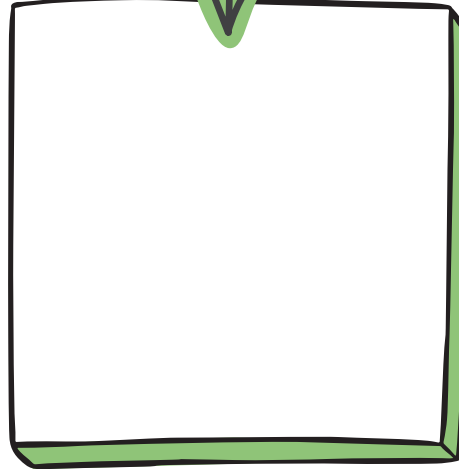
Como foi o processo de construção?



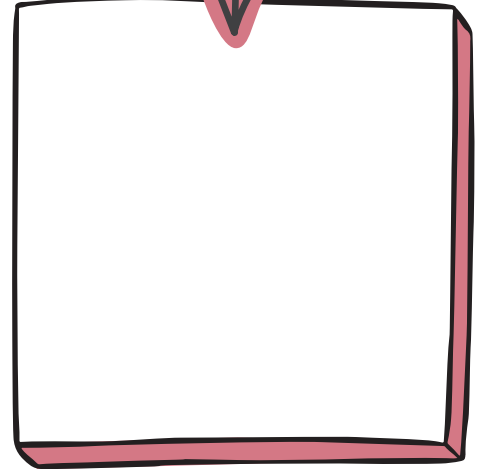
Quais foram as principais dificuldades encontradas?



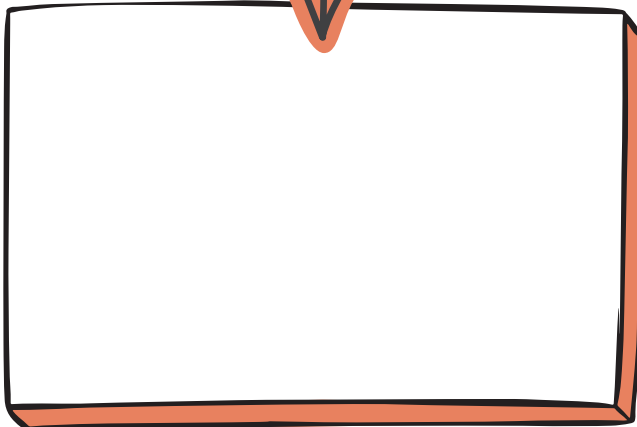
No grupo 1: como foram divididas as tarefas?



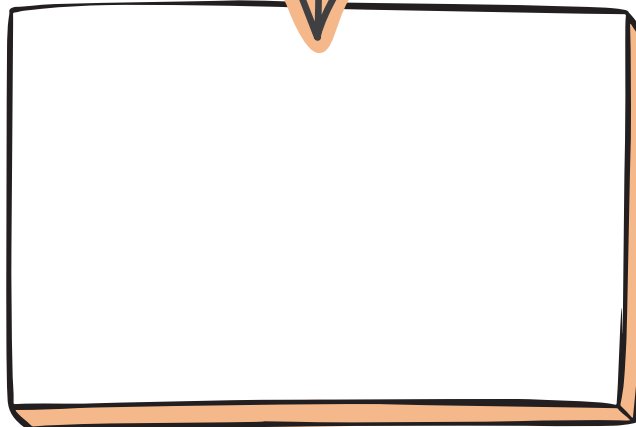
No grupo 2: como foi a montagem das partes?



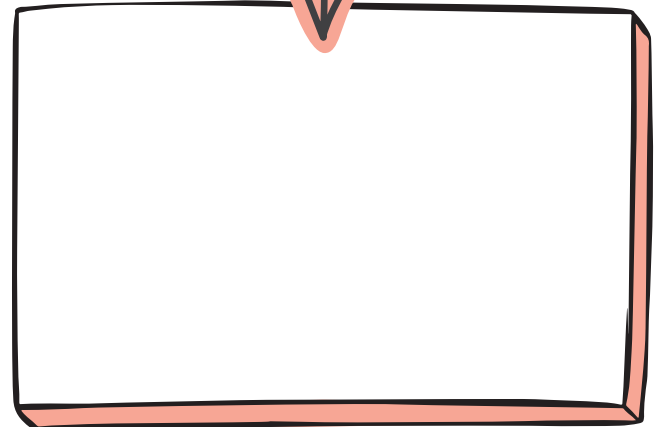
Quais são as principais semelhanças e diferenças entre os dois bonecos?



Quais são as semelhanças e diferenças da atividade com situações do dia a dia?



Como estimular a participação social e criar um desenvolvimento organizacional mais participativo?





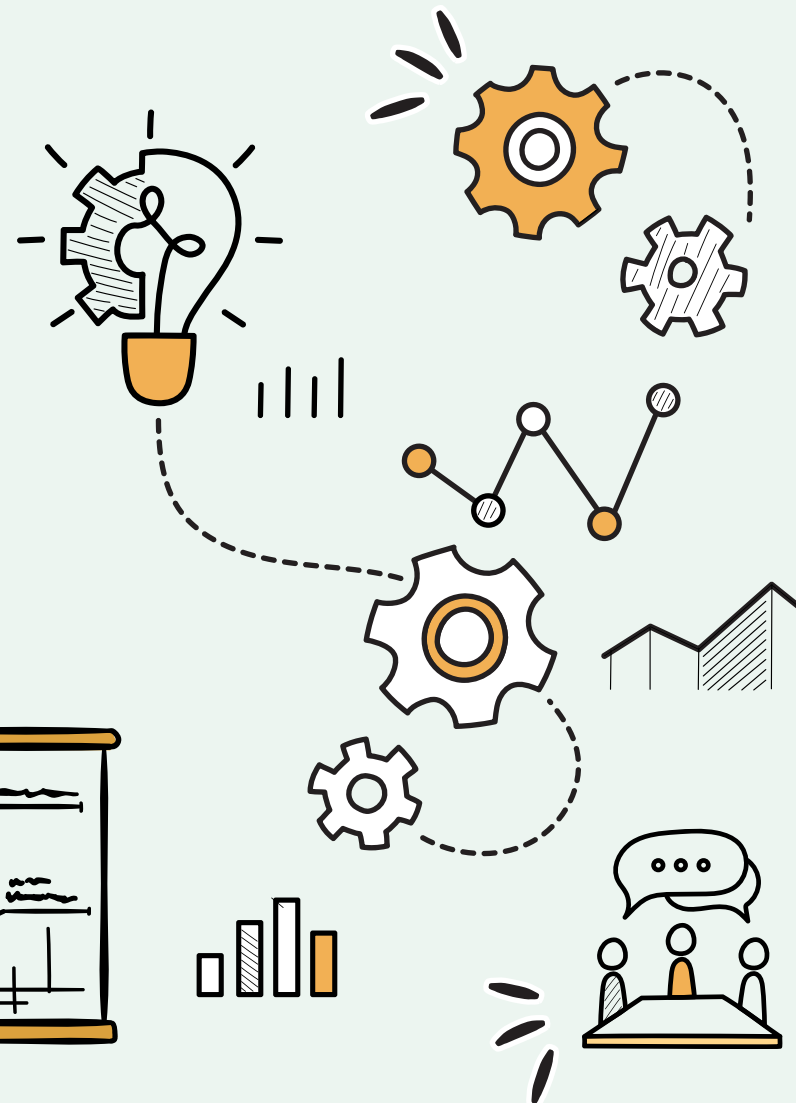
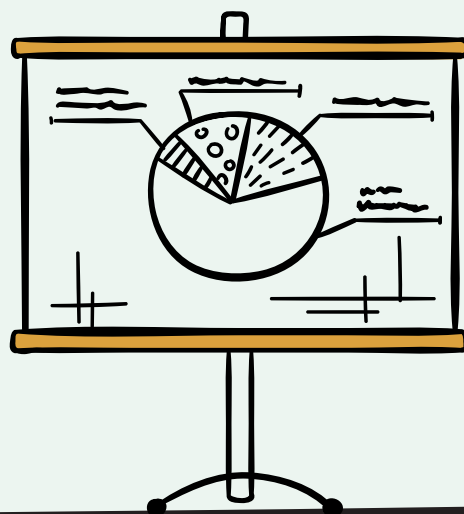
CAIXA DE FERRAMENTAS 3

Análise organizacional

Uma organização é permeada por aspectos externos e internos. Antes de pensar nos objetivos e estratégias, é necessário conhecer a organização, quais são suas necessidades e anseios. Para podermos alcançar um objetivo desejado devemos, no início, ter uma ideia clara sobre o que se deseja alcançar e o que precisa ser mudado para, em seguida, determinarmos quais as atividades necessárias para que o desejo se transforme em realidade⁶.

Sendo assim, a primeira etapa para elaboração de um bom planejamento estratégico é a realização de uma análise dos ambientes e cenários nos quais a organização se encontra. A partir da análise sistêmica da organização é possível compreender os ambientes nos quais a organização está inserida. Assim, nos permite conhecer tanto o ambiente externo (elementos e situações que não estão sob controle e podem ser monitorados pela organização), quanto o ambiente interno (elementos e situações que são mais controláveis).

⁶ KUMMER, Lydia. Metodologia participativa no meio rural: uma visão interdisciplinar. conceitos, ferramentas e vivências. Salvador: GTZ, 2007. 155p. Disponível em: <https://www.programacap.org.br/material/metodologia-participativa-no-meio-rural-uma-visao-interdisciplinar-elaborado-pela-giz-2007>.



Ferramentas 3.2

Diagnóstico rápido das áreas do empreendimento

OBJETIVO

- Realizar um breve diagnóstico do empreendimento para compreender as áreas que necessitam de aprimoramento.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Materiais

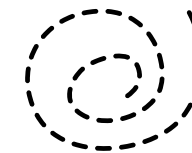
- Ficha impressa
- Tarjetas
- Canetas
- Pincéis atômicos

DIVISÃO EM GRUPOS

- Divisão em grupos conectando atores sociais que estão envolvidos com a organização (membros da diretoria, associados/cooperados, agentes de ATER, representantes das comunidades etc.).

TRABALHO EM GRUPOS - 30'

1. Preencham a ficha com as áreas do empreendimento, com base nos critérios estabelecidos. Vocês devem marcar as alternativas, em cada área, que estão sendo aplicadas no empreendimento.
2. Nos critérios que ainda não são cumpridos, é necessário refletir as ações que podem ser desenvolvidas para aprimorar as diferentes áreas do empreendimento.



REFLEXÃO - 15'

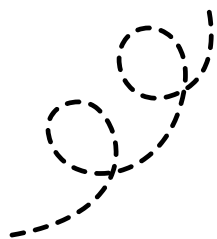
Conversem e reflitam sobre as seguintes perguntas.

- a. Quais áreas precisam de mais atenção para garantir a sobrevivência e desenvolvimento organizacional?
- b. O que fazer para aprimorar essas áreas?
- c. Quais áreas têm se destacado?
- d. O que fazer para garantir a manutenção dos fatores positivos?

MATERIAL DE REFERÊNCIA

Material de referência: Caixa de Ferramentas de Facilitação de Processos Participativos (2022)

Guia ATER Mais Gestão (2018).



ÁREAS DO EMPREENDIMENTO	BREVE DESCRIÇÃO	ALGUNS CRITÉRIOS	O QUE PODE SER FEITO PARA APRIMORAR A ÁREA DO EMPREENDIMENTO?
<p>Governança Organizacional</p>	<p>Essa área é fundamental para compreender como a organização é dirigida, monitorada e incentivada. Cuida do relacionamento entre lideranças, direção, associados, conselho fiscal, assembleia, clientes e parceiros. Cria espaços de diálogo para uma ação cooperativa com construção de acordos e compromissos coletivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Estatuto <input type="checkbox"/> Regimento Interno <input type="checkbox"/> Organograma/Estrutura organizacional <input type="checkbox"/> Planejamento Estratégico <input type="checkbox"/> Conselhos Atuantes <input type="checkbox"/> Assembleias anuais <input type="checkbox"/> Mecanismos de controle, monitoramento e avaliação do alcance de objetivos e metas. 	
<p>Gestão de Pessoas</p>	<p>Identificar a maneira de gerenciar e orientar o comportamento das pessoas no trabalho. Análise e orientação para um modelo de gestão profissional, com princípios, estratégias, políticas e práticas voltadas para o crescimento de todos os envolvidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Descrição de cargos e funções, se houver colaboradores <input type="checkbox"/> Capacitação para colaboradores e associados relacionadas às atividades operacionais <input type="checkbox"/> Estratégia para favorecer e incentivar a participação de mulheres e jovens <input type="checkbox"/> Equilíbrio no número de homens, mulheres, jovens e idosos que participam do empreendimento. 	

ÁREAS DO EMPREENDIMENTO	BREVE DESCRIÇÃO	ALGUNS CRITÉRIOS	O QUE PODE SER FEITO PARA APRIMORAR A ÁREA DO EMPREENDIMENTO?
<p>Gestão Financeira e Econômica</p>	<p>Responsável por investimentos, gastos, receitas e patrimônio. Levanta e faz gestão de informações financeiras. Busca equilíbrio entre gastos e receitas e mantém balanço patrimonial atualizado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Fluxo de Caixa <input type="checkbox"/> Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) <input type="checkbox"/> Balanço Patrimonial <input type="checkbox"/> Controle de contas a receber e a pagar <input type="checkbox"/> Controle de estoque <input type="checkbox"/> Análise de viabilidade econômica <input type="checkbox"/> Controle das obrigações fiscais e legais. 	
<p>Gestão de Processos Produtivos</p>	<p>Estrutura atividades para a melhoria dos produtos e serviços. Organiza as tarefas com princípio, meio e fim visando o alcance das metas e resultados. Envolve aquisição de matéria-prima e insumos, infraestrutura, custos, pessoal capacitado, qualidade dos produtos e serviços, prazos de entrega, inovação e produtividade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Registros sanitários <input type="checkbox"/> Critérios de controle de qualidade <input type="checkbox"/> Rotulagem <input type="checkbox"/> Embalagem <input type="checkbox"/> Identidade visual <input type="checkbox"/> Planejamento produtivo <input type="checkbox"/> Galpão para armazenamento <input type="checkbox"/> Agroindústria/unidade de beneficiamento <input type="checkbox"/> Veículo próprio 	

ÁREAS DO EMPREENDIMENTO	BREVE DESCRIÇÃO	ALGUNS CRITÉRIOS	O QUE PODE SER FEITO PARA APRIMORAR A ÁREA DO EMPREENDIMENTO?
<p>Gestão Comercial</p>	<p>Gerência dos recursos da atividade comercial e das relações sociais. É necessário ter produtos de qualidade, ofertas regulares, preços competitivos e redes de comercialização para sustentabilidade a médio e longo prazos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Setor comercial/setor de vendas <input type="checkbox"/> Sistema de controle de vendas <input type="checkbox"/> Banco de informações de clientes <input type="checkbox"/> Produtos diferenciados (orgânicos, agroecológicos ou algum diferencial sustentável) <input type="checkbox"/> Estratégias de Marketing (Apresentação de produto, preço, produto, promoção e pessoas) <input type="checkbox"/> Marketing tem contribuído para o aumento das vendas <input type="checkbox"/> Modelo de negócio definido <input type="checkbox"/> Plano de Negócios 	
<p>Gestão Socioambiental</p>	<p>Conjunto de ações e políticas para minimizar os impactos negativos de suas atividades sobre o ambiente, os bens comuns e de uso coletivo. É a responsabilidade socioambiental em relação a possíveis impactos para outros grupos sociais e para a natureza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Desenvolve algum trabalho ambiental <input type="checkbox"/> Estratégias de sustentabilidade <input type="checkbox"/> Autorização ou licença ambiental <input type="checkbox"/> Impactos ambientais negativos <input type="checkbox"/> Políticas para minimizar os impactos ambientais negativos <input type="checkbox"/> Destinação correta de resíduos, efluentes e águas residuais. 	

ÁREAS DO EMPREENDIMENTO

Gestão de Comunicação

BREVE DESCRIÇÃO

Gestão da comunicação é o trabalho para garantir que as informações certas estejam disponíveis para as pessoas que precisam destas. Isso significa tanto trabalhar com as pessoas dentro da instituição (público interno) quanto com públicos mais gerais, como consumidores e instituições parceiras (públicos externos). Uma boa gestão da comunicação envolve o planejamento, a execução e o monitoramento de estratégias de comunicação.

ALGUNS CRITÉRIOS

- Equipe de comunicação
- Logos e identidade visual
- Plano de comunicação
- Públicos-alvo definidos
- Apoio de parceiros
- Recurso para comunicação
- E-mail institucional
- Rotina de checagem de e-mail institucional
- WhatsApp institucional
- Rotina de envio de informação via WhatsApp
- Outras redes sociais
- Rotina de postagem e interação nesta rede
- Sites
- Rotina de atualização do site
- Monitoramento das ações e avaliação dos resultados
- Materiais de comunicação atualizados (como folder, catálogos, vídeos, fotos etc.)
- Materiais para eventos (apresentações, convites, vídeos etc.)

O QUE PODE SER FEITO PARA APRIMORAR A ÁREA DO EMPREENDIMENTO?

Ferramentas 3.3

Árvore do problema

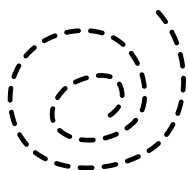
OBJETIVOS

- Visualizar e entender problemas de uma organização, suas causas, efeitos e o que fazer para lidar com eles.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Materiais

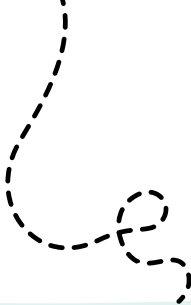
- Papel kraft
- Tarjetas coloridas
- Cartolinas coloridas
- Pincel atômico
- Fita crepe
- Alfinetes



DIVISÃO EM GRUPOS

1. Divisão em grupos de 3 a 5 participantes.
2. Recapitular e explicar brevemente 6 áreas funcionais* de uma organização:
 - **GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL:** como o empreendimento será dirigido?
 - **GOVERNANÇA DE PESSOAS:** como colaborar para o desenvolvimento das pessoas?
 - **GESTÃO FINANCEIRA E ECONÔMICA:** como manter o equilíbrio financeiro?
 - **GESTÃO DE PROCESSOS PRODUTIVOS:** como estruturar os processos produtivos?
 - **GESTÃO COMERCIAL:** como garantir a sustentabilidade do empreendimento?
 - **GESTÃO SOCIOAMBIENTAL:** como garantir a responsabilidade socioambiental?
3. Se os participantes não forem da mesma organização, realizar uma apresentação, entrevista ou criar organizações fictícias.
4. A coordenação da atividade e os participantes definem uma área de um empreendimento conhecido para cada grupo.

*Referência: Caixa de Ferramentas "Facilitação de Processos Participativos - Ferramenta 3.3: Áreas do Empreendimento



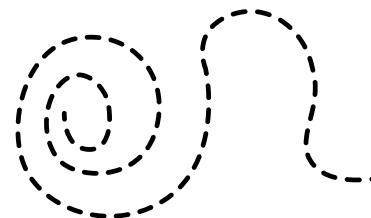
TRABALHO EM GRUPOS - 30'

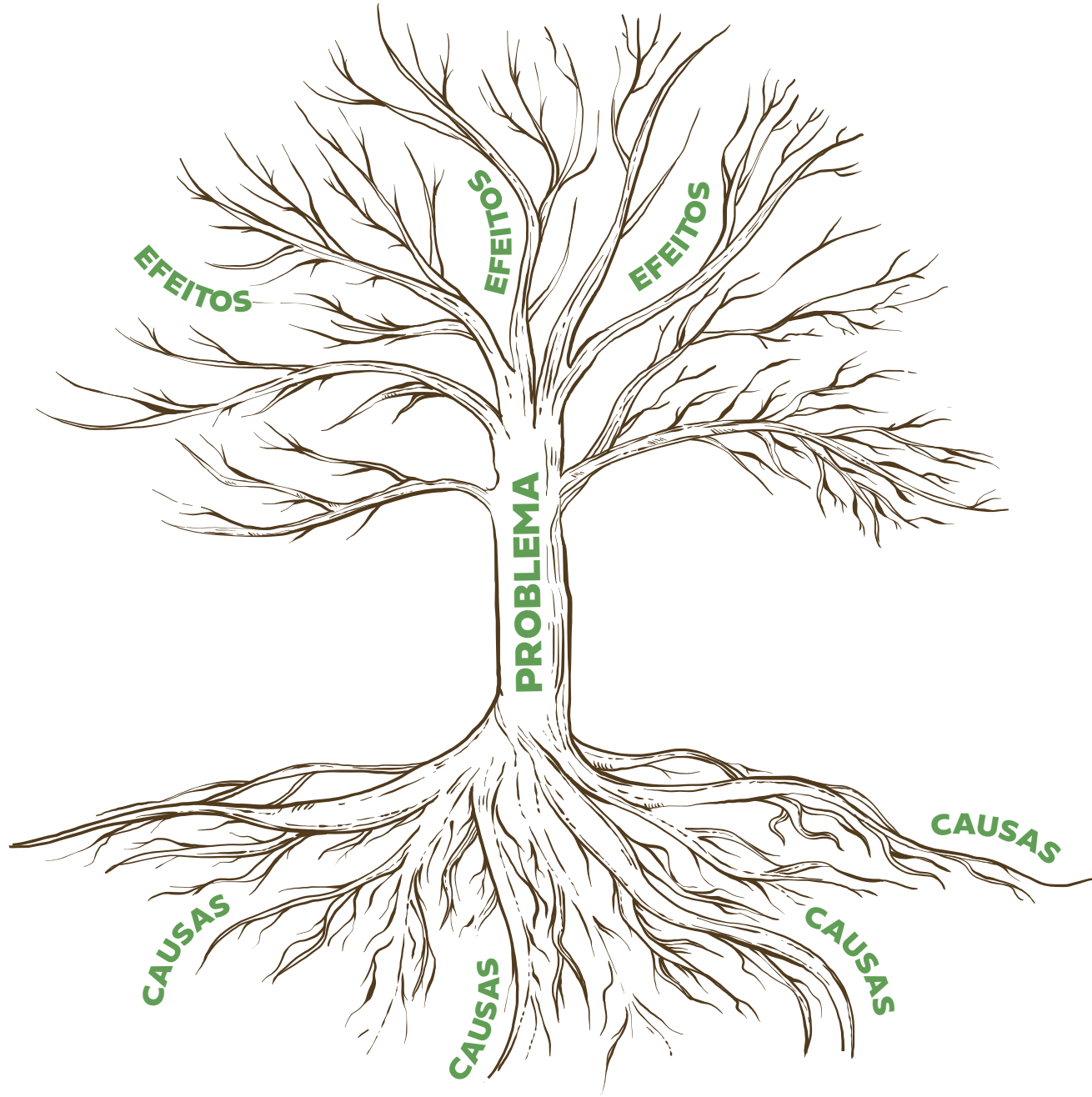
1. Cada grupo vai fazer a árvore do problema de uma área do empreendimento.
2. Desenhem em um cartaz uma árvore, representando o tronco, raízes e galhos.
3. Conversem e escolham um problema prioritário.
4. Construam a árvore do problema:
 - Tronco: o problema
 - Raízes: causas do problema
 - Galhos: efeitos do problema
- A. Escrevam em uma tarjeta o problema prioritário e cole no tronco da árvore - 5'
- B. Escrevam em tarjetas o maior número possível de causas do problema priorizado. Colem as tarjetas nas raízes da árvore - 5'
- C. Escrevam em tarjetas os efeitos negativos do problema e cole nos galhos - 10'

REFLEXÃO - 15'

Conversem e reflitam sobre as seguintes perguntas:

1. Quais são os atores envolvidos neste problema?
2. O que vocês descobriram de novo ao desenhar a árvore do problema?
3. Como a organização tem lidado com o problema?
4. O que é possível fazer para lidar com o problema?
5. Que desafios este problema traz?
6. Qual o efeito deste problema nas outras áreas da organização?





REFLEXÃO

Quais são os atores envolvidos neste problema?

O que vocês descobriram de novo ao desenhar a árvore do problema?

Como a organização tem lidado com o problema?

O que é possível fazer para lidar com o problema?

Que desafios este problema traz?

Qual o efeito deste problema nas outras áreas da organização?

Ferramentas 3.4

Diagrama de Venn

OBJETIVOS

- Explorar o ambiente interno e externo da comunidade, identificando e caracterizando as relações com as instituições e grupos existentes.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Materiais

- Papel kraft
- Pincel atômico de diferentes cores
- Tarjetas circulares e retangulares coloridas

DIVISÃO EM GRUPOS

- Dividir em grupos de 3 a 5 participantes.
- Se possível, que participem da mesma organização.
- Se os participantes não forem da mesma organização, realizar uma apresentação, entrevista ou criar organizações fictícias.

TRABALHO EM GRUPOS - 30'

1. Os membros do grupo escrevem o nome da organização analisada em uma tarjeta no centro de um papel kraft.
2. Escrever em tarjetas o maior número de organizações e indivíduos que se relacionam com a organização.

Pergunta para ajudar a identificar organizações do diagrama - 10'

- Quais as principais organizações/instituições, grupos e pessoas que se relacionam com a organização?
3. Colar as tarjetas em volta do centro: quanto mais próxima a relação entre as organizações, mais próxima do centro a tarjeta deve ser colada.

Algumas perguntas orientadoras podem ajudar a analisar as relações entre as organizações:

- Por que a organização se relaciona com cada uma das organizações listadas?
- Quais as organizações e pessoas mais próximas?
- Qual o grau de importância de cada uma para a sobrevivência da organização? (grande, média, pequena)

- Quais são as organizações mais vitais para sua sobrevivência?
 - Como se dão as relações? Como é o clima? Existem conflitos?
4. Traçar linhas e desenhos que descrevam a qualidade das relações. Usar cores, linhas fortes e fracas, linhas pontilhadas etc para representar características da relação (parceria, conflito, doação, dependência etc).
- Use tamanhos diferentes para identificar o quanto grande é a relação com a sua organização ou o quanto grande é a instituição para a região.

Perguntas para ajudar a analisar as relações entre as organizações - 20'

- Por que a organização se relaciona com cada uma das organizações listadas?
- Quais são as organizações e pessoas mais próximas?
- Qual é o grau de importância de cada uma para a sobrevivência da organização? (grande, média, pequena)
- Quais são as organizações mais vitais para sua sobrevivência?
- Como se dão as relações? Como é o clima? Existem conflitos?

REFLEXÃO - 25'

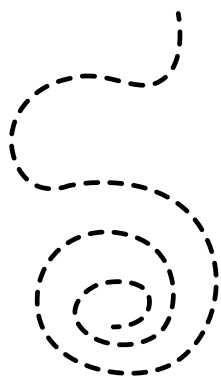
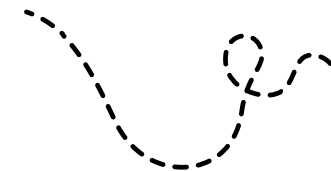
Refletir sobre as seguintes perguntas:

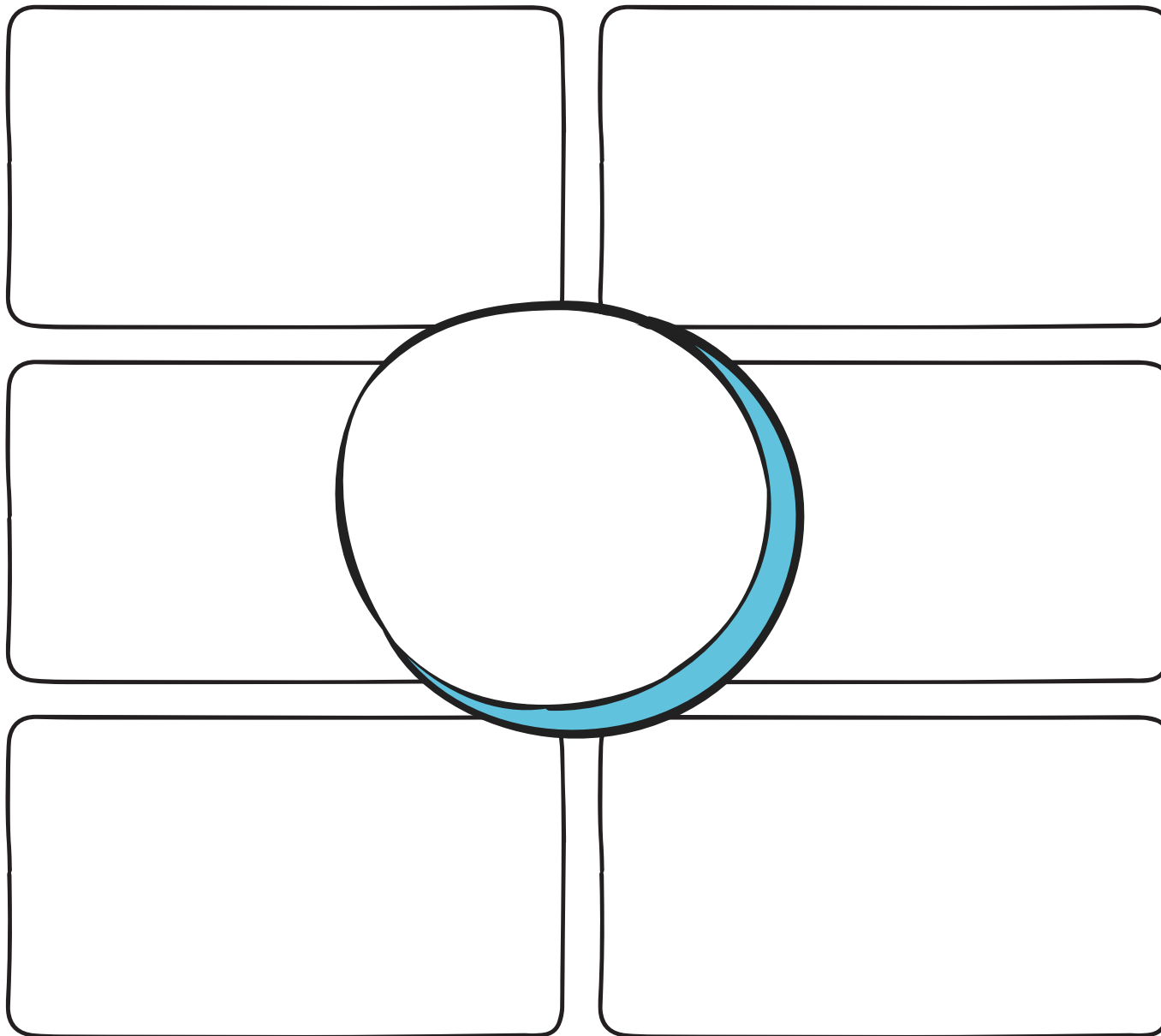
1. O que vocês descobriram enquanto desenhavam as cooperações que vocês têm?
2. Vocês estão satisfeitos com as cooperações da maneira que vocês escreveram?
3. Se vocês pudessem mudar alguma coisa nas relações, o que vocês mudariam?
4. O que poderia ser feito para melhorar as relações com os atores-chave?
5. Quais são as relações mais importantes?
6. O que precisa mudar?
7. O que pode ser feito para aprimorar as relações entre as organizações?

MATERIAL REFERÊNCIA

(programacap.org.br/biblioteca)

KUMMER, Lydia. Metodologia participativa no meio rural: uma visão interdisciplinar. conceitos, ferramentas e vivências. Salvador: GTZ, 2007. 155p





REFLEXÃO

PERGUNTAS PARA AJUDAR A IDENTIFICAR ORGANIZAÇÕES DO DIAGRAMA

Quais as principais organizações/instituições, grupos e pessoas que se relacionam com a organização?

PERGUNTAS PARA AJUDAR A ANALISAR AS RELAÇÕES ENTRE AS ORGANIZAÇÕES - 20'

Por que a organização se relaciona com cada uma das organizações listadas?

...

Quais são as organizações e pessoas mais próximas?

...

Qual é o grau de importância de cada uma para a sobrevivência da organização? (grande, média, pequena)

...

Quais são as organizações mais vitais para sua sobrevivência?

...

Como se dão as relações? Como é o clima? Existem conflitos?

ANÁLISE DAS REDES DE PARCEIROS E FORNECEDORES

As organizações são resultado de suas interações estratégicas. As redes de relacionamento com diferentes indivíduos, organizações e instituições moldam e condicionam as organizações. Os atores sociais, suas características e dinâmicas de interação só existem, efetivamente, como parte de uma teia de interdependências, impossível de ser apartada de seus contextos temporais e espaciais de existência. Nas relações construídas entre organizações, elementos como confiança e intensidade das relações entre atores sociais (indivíduos, grupos, organizações, instituições) tornam-se elemento essencial para a configuração das diferentes redes de relacionamento.

As articulações em redes influenciam os resultados econômicos, seja modifi-

cando a qualidade e o fluxo de informações, possibilitando o acesso a recursos, ou institucionalizando os mecanismos de retribuição e punição, formando as relações de confiança. Analisar os indivíduos e grupos parceiros nos faz refletir sobre a importância de cada um deles no desenvolvimento organizacional, além dos relacionamentos que precisam aprimorar.

Uma agricultora familiar, por exemplo, precisa se relacionar com diferentes atores, seja “antes da porteira”, que engloba fornecedores de insumos e rações, os colegas da cooperativa que realizam mutirão para a preparação do solo ou aquela vizinha que fornece compostos orgânicos para a produção.

Assim como da “porteira para dentro”, ela pode contar com o apoio de um profissional de Ater do município que contribui com a melhoria de produção, colheita e armazenamento. Da “porteira para fora”, o/a agricultor/a entrega os seus produtos para a cooperativa/associação de agricultores/as familiares, responsável por realizar as transações comerciais. Aqui citamos alguns atores envolvidos antes e durante o processo produtivo, além daqueles no decurso de comercialização dos produtos. No entanto, durante o processo produtivo e comercial, uma gama de atores se conecta. Analisar quem são eles, quais as suas funções e como melhorar as relações é um passo importante para repensar o desenvolvimento de uma organização.





CAIXA DE FERRAMENTAS 4

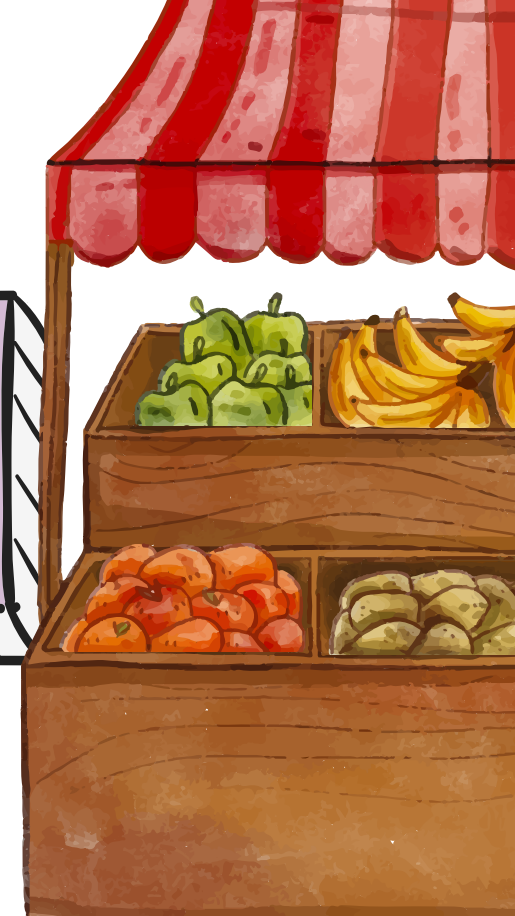
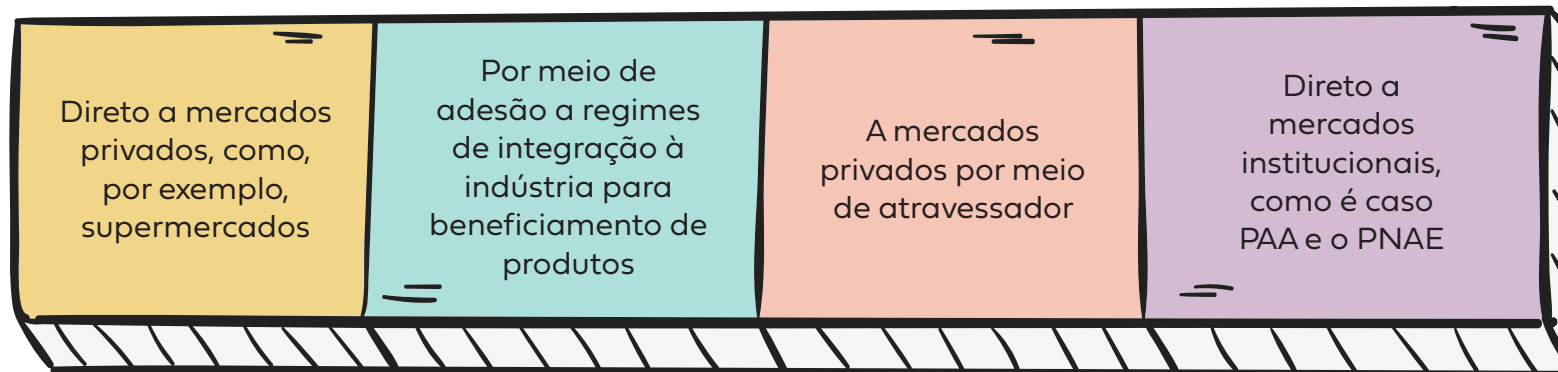
Comercialização



Vamos categorizar algumas das principais formas de acesso dos agricultores familiares a mercados:



ACESSOS



Ao pensarmos sociologicamente, os mercados extrapolam a ideia de que são espaços onde se comercializam produtos. Os mercados são construções sociais e envolvem uma série de fatores sociais, econômicos e institucionais.

Para atender aos mercados, uma organização deve se atentar a alguns fatores, como o nicho de mercado e a demanda. O primeiro passo, antes de compreender quem são os meus clientes, é ter uma boa definição de qual é a proposta de valor do produto a ser oferecido no mercado. O produto é um bem concreto destinado ao consumo ou a produção de outros bens, visando atender às necessidades de um público específico. Ao pensarmos na proposta de valor devemos ter em mente os diferenciais do produto se comparado a produtos similares comercializados nos mercados. Os diferenciais podem estar relacionados às questões sociais, de identidade, ambientais, culturais ou ligadas à diversidade ou às tecnologias inovadoras. Por exemplo, uma cooperativa de mulheres investe na cadeia do cacau. A proposta de valor não é apenas o produto - o cacau - ela envolve pilares importantes como a

defesa dos produtos da socio-biodiversidade e a promoção do empoderamento feminino.

E qual é o público do negócio? O mercado é muito amplo, não há possibilidade de vender "tudo" para "todo o mundo". Por isso é importante conhecer o segmento de mercado prioritário do negócio, o grupo de consumidores com interesses ou necessidades em comum e que demandam o produto a ser comercializado, ou seja, o nicho de mercado. Identificado o nicho de mercado, é preciso coletar o máximo de informações possíveis através de pesquisas de mercado, seja através da coleta de dados primários ou secundários. A análise do mercado deve envolver estudos sobre o público-alvo, onde estão, qual a aceitabilidade do produto e quais são os interesses dos consumidores, além de analisar os fornecedores e concorrentes.

Ferramentas 4.1 "É dia de feira"

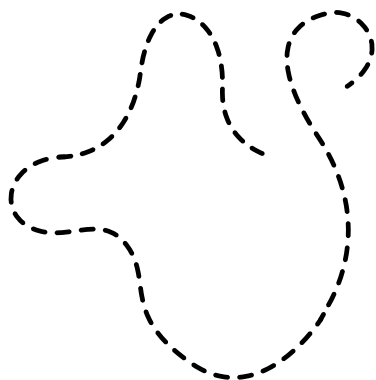
OBJETIVOS

- Simular o funcionamento de um mercado para analisar e discutir aspectos fundamentais.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Materiais

- Caixas de papelão
- 2 produtos da sociobiodiversidade
- Tarjetas
- Pincéis atômicos coloridos



DIVISÃO EM GRUPOS

1. Divisão em 5 grupos

- Grupos 1 e 2: responsáveis por comercializar o produto da caixa 1.
- Grupos 3 e 4: responsáveis por comercializar o produto da caixa 2.
- Grupo 5: possíveis "consumidores" dos produtos das caixas 1 e 2.

GRUPOS DE "VENDEDORES"

- Receberão sua caixa com o produto que devem comercializar.
- Só será possível descobrir o produto no momento da abertura da caixa.
- O grupo de "vendedores" tem a missão de pensar estratégias para atrair o cliente.
- O grupo receberá uma lista com questões norteadoras.

Questões norteadoras - VENDEDORES

- Para quem queremos vender esse produto?
- De que forma saberemos se este produto será aceito pelo público?
- Quais são os diferenciais do produto que podem ser atrativos para o consumidor?
- Qual valor deverá ser cobrado por este produto? O que precisam considerar para determinar o preço?

GRUPO DE "CONSUMIDORES"

- Deve discutir as expectativas e perspectivas dos consumidores.
- Só será possível descobrir os produtos no momento da feira.
- O grupo de "consumidores" tem a missão de pensar numa estratégia de compra.
- Os participantes do grupo receberão uma moeda social para consumir produtos na feira.
- O grupo receberá uma lista com questões norteadoras.

Questões norteadoras - CONSUMIDORES

- Quais aspectos levaremos em consideração quando comprarmos um produto?
- Quais os diferenciais que são mais atrativos ao comprar o produto?
- Como vão se comportar na feira? Qual vai ser a estratégia de compra do grupo?

TRABALHO EM GRUPOS - 25'

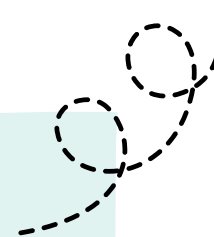
1. Os grupos de "vendedores" organizam uma feira para comercializar os seus produtos.
 - Toda a estrutura e forma de comercializar deve ser planejada previamente.
 - Os "consumidores" recebem uma moeda social para consumir produtos na feira.
2. Início da feira
 - Os grupos de comerciantes tentam vender os produtos para o grupo de compradores.
 - Os "consumidores" realizam suas compras.



REFLEXÃO - 15'

Refletir sobre as seguintes perguntas:

1. Quais fatores primordiais foram considerados para a compra dos produtos? (perspectiva dos compradores e vendedores)
2. Como foram definidos os diferenciais do produto e abordagem de clientes na venda dos produtos?
3. Quais as semelhanças e diferenças da feira com o funcionamento do mercado?
4. O que a atividade da feira pode ajudar a refletir e aprender sobre funcionamento de mercados?
5. Qual o nicho de mercado que cada grupo buscou atender?
6. O que poderia ter sido feito para aprimorar a venda?
7. Quais as semelhanças e diferenças entre cada grupo?
8. Qual grupo teve mais vendas? Qual grupo teve menos vendas? Por que?
9. Quais aprendizados é possível levar para o cotidiano da organização?



QUESTÕES NORTEADORAS VENDEDORES

Para quem queremos vender esse produto?

De que forma saberemos se este produto será aceito pelo público?

Quais são os diferenciais do produto que podem ser atrativos para o consumidor?

Qual valor deverá ser cobrado por este produto? O que precisam considerar para determinar o preço?

QUESTÕES NORTEADORAS CONSUMIDORES

Quais aspectos levaremos em consideração quando comprarmos um produto?

Quais os diferenciais que são mais atrativos ao comprar o produto?

Como vão se comportar na feira? Qual vai ser a estratégia de compra do grupo?

REFLEXÃO

Quais fatores primordiais foram considerados para a compra dos produtos? (perspectiva dos compradores e vendedores)

•••

Como foram definidos os diferenciais do produto e a abordagem de clientes na venda dos produtos?

•••

Quais as semelhanças e diferenças da feira com o funcionamento do mercado?

•••

O que a atividade da feira pode ajudar a refletir e aprender sobre funcionamento de mercados?

•••

Qual o nicho de mercado que cada grupo buscou atender?

•••

O que poderia ter sido feito para aprimorar a venda?

•••

Quais as semelhanças e diferenças entre cada grupo?

•••

Qual grupo teve mais vendas? Qual grupo teve menos vendas? Por que?

•••

Quais aprendizados é possível levar para o cotidiano da organização?

COMPOSIÇÃO DO PREÇO DE VENDA

A gestão do empreendimento é essencial para compreender o funcionamento de um negócio. Estabelecer os custos de produção e comercialização é etapa essencial no processo de planejamento e definição de metas e objetivos. É a partir da compreensão dos custos que é possível estabelecer preços adequados aos produtos. Precificar é uma das ações mais importantes no processo de desenvolvimento organizacional e deve ser definida e estudada com cuidado. Com base nos princípios da Economia Solidária, acredita-se que na formação dos preços é preciso definir o preço justo para quem produz e para quem consome.

Encontrar um valor justo que atenda às necessidades do empreendimento para que ele se mantenha atrativo ao público. Negociar com o “pé no chão”, projetar vendas realistas e elaborar um bom planejamento é um dos papéis fundamentais dos dirigentes do negócio. O Preço de Venda deve se basear na soma cuidadosa de todas as despesas, custos e o lucro que se quer obter. Além disso, ele deve ser formulado após se conhecer o preço que o mercado pratica, podendo ampliar ou reduzir os volumes comercializados. Também poderá gerar resultados positivos ou negativos, dependendo da qualidade do cálculo.

O cálculo poderá ser feito com o uso de diferentes métodos e apoio de diversas ferramentas: um formulário para fazer os cálculos manualmente ou uma planilha digital no computador.



Ferramentas 4.2

Precificação

OBJETIVOS

- Calcular de forma simplificada o preço dos produtos que serão comercializados sendo justo para quem está vendendo e para quem está comprando.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Materiais

- Calculadora
- Lápis ou caneta
- Folha A4
- Modelo da tabela impressa

DIVISÃO EM GRUPOS

- Divisão em grupos de 3 a 5 participantes.
- Cada grupo define ou a coordenação da atividade sorteia produtos escritos em papel.
- Se os participantes não conhecerem os produtos, realizar uma apresentação, entrevista ou criar organizações fictícias.

TRABALHO EM GRUPOS - 60'

Lista de insumos

1. Criem uma lista de insumos necessários para a produção do item selecionado e escrevam em uma folha A4 - 5'.
2. Vocês vão receber tabelas para o cálculo dos custos por unidade - 5'.

Hora de trabalho

3. Calculem o valor pago por hora de trabalho (mão de obra).
 - Para facilitar o cálculo da mão de obra: façam uma estimativa usando como base o valor da hora dedicada à produção - 15'.

Outros itens

4. Identificar outros itens e seus custos para produção - 15'.

Impostos e logística

5. Estimar valor de impostos e custos de logística de entrega do produto.
 - Observem quais os impostos em cada produto e quais as porcentagens de cada município/estado - 10'.

Cálculo do preço

6. Calcular o preço ideal, dividindo todos os custos identificados pela produção estimada - 10'.

REFLEXÕES

- O preço calculado é similar com os preços praticados pelos concorrentes no mercado?
- O preço é similar ao preço que vocês já praticam?
- Existem custos que vocês não consideravam? Se sim, quais são?
- Quais são os principais desafios para a precificação dos produtos do negócio?

Lista de insumos

1. Criem uma lista de insumos necessários para a produção do item selecionado e escrevam em uma folha.

PRODUTO			
INSUMOS	QUANTIDADE	PREÇO UNITÁRIO	SUBTOTAL
TOTAL INSUMOS			

Hora de trabalho

1. Calculem o valor pago por hora de trabalho (mão de obra).
 - Para facilitar o cálculo da mão de obra: façam uma estimativa usando como base o valor da hora dedicada à produção - 15'

HORAS DE TRABALHO			
SERVIÇO PRESTADO	NÚMERO DE HORAS	PREÇO/HORA	SUBTOTAL
TOTAL HORAS DE TRABALHO			

Impostos e logística

1. Estimar valor de impostos e custos de logística de entrega do produto.
 - Observem quais os impostos em cada produto e quais as porcentagens de cada município/estado - 10'

IMPOSTOS/LOGÍSTICA			
IMPOSTOS	VALOR (%)	VALOR PAGO EM IMPOSTOS (IMPOSTO% X VALOR PRODUÇÃO R\$)	SUBTOTAL
LOGÍSTICA	QUANTIDADE	PREÇO UNITÁRIO	SUBTOTAL
TOTAL IMPOSTOS/LOGÍSTICA			

Cálculo do preço

1. Calcular o preço ideal, dividindo todos os custos identificados pela produção estimada - 10'

CÁLCULO DO CUSTO TOTAL

TOTAL INSUMOS

TOTAL HORAS DE TRABALHO

TOTAL OUTROS ITENS

TOTAL IMPOSTOS E LOGÍSTICA

CUSTO TOTAL

CÁLCULO DO PREÇO

CUSTO TOTAL

QUANTIDADE PRODUZIDA

PREÇO/UNIDADE
(CUSTO TOTAL/QUANTIDADE
PRODUZIDA)

MARGEM DE LUCRO (%)

PREÇO DE VENDA



CAIXA DE FERRAMENTAS 5

Modelagem de negócios



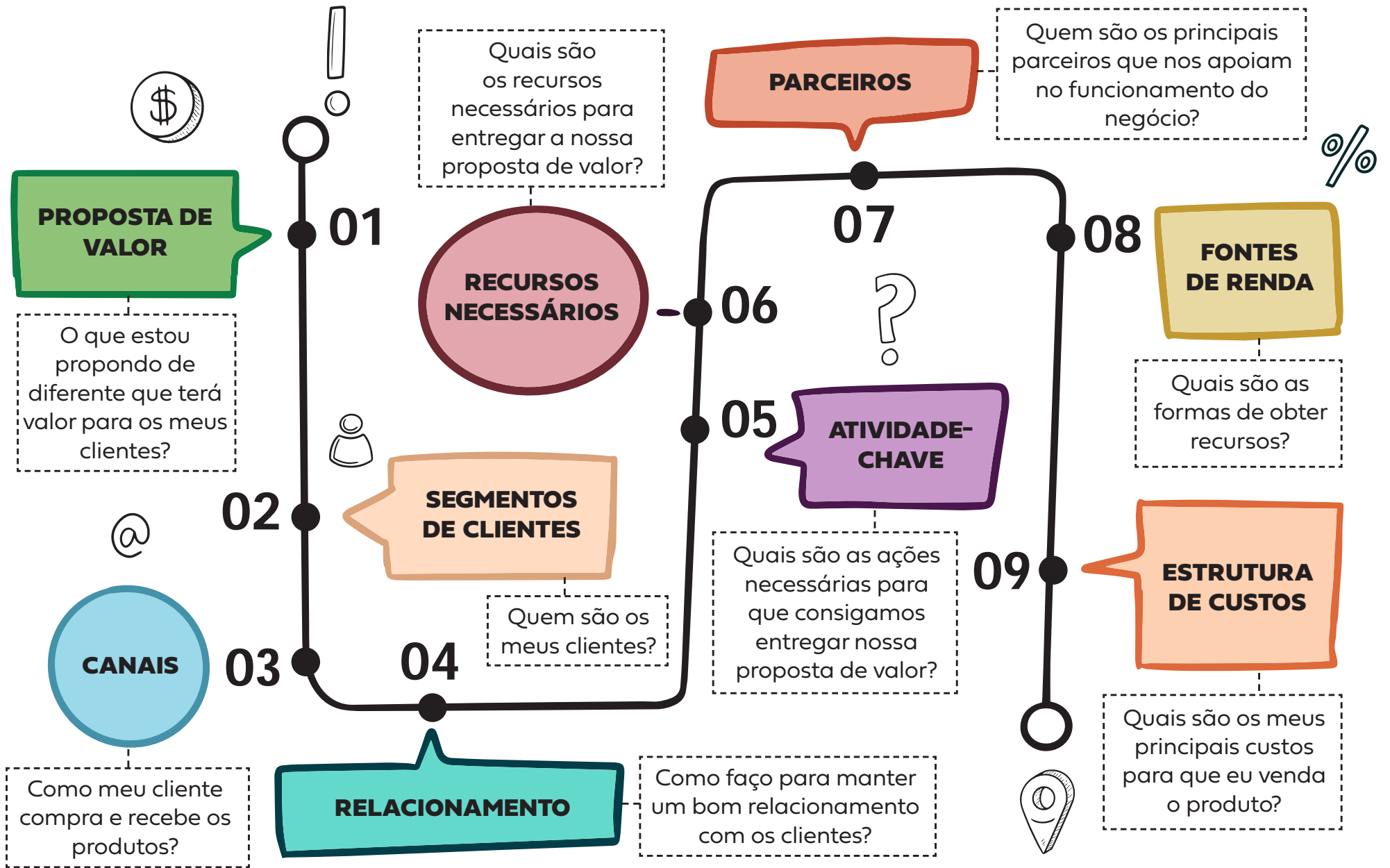
Qual é o Modelo de Negócio que o empreendimento pretende adotar? Essa é uma reflexão importante que deve ser realizada para compreender de maneira sistêmica o empreendimento. Para alcançar este objetivo, é possível utilizar uma ferramenta simples e objetiva, o Canvas. O Canvas é muito utilizado na administração como metodologia de visualização, criação, recriação e inovação de um modelo de negócio atual ou futuro. A ferramenta Canvas nos permite ter uma visão global do negócio e entender todo o seu potencial, planejar como atingir um público específico e obter retorno do investimento satisfatório.

É possível realizar seu preenchimento utilizando aplicativos de celular, como o Sebrae Canvas, assim como preencher em uma folha A4 ou em uma cartolina. O Canvas é dividido em 9 blocos que são elementos norteadores do empreendimento. Os 9 blocos são agrupados em quatro colunas principais:

- 1. O que vou fazer? Qual é a proposta de valor do meu negócio?**
- 2. Para quem vou fazer? Qual o público do meu negócio? Quais são os canais de contato e relacionamento com o consumidor?**
- 3. Como vou fazer? Quais são os recursos necessários?**
- 4. Quanto devo ganhar? Como? Qual é a estrutura de custos do negócio?**

O Canvas deve ser preenchido a fim de responder algumas perguntas-chave e, preferencialmente, trilhando a sequência apresentada a seguir:





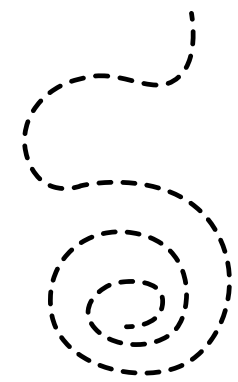
Além disso, as organizações deveriam se preocupar com questões e pautas extremamente relevantes para o seu desenvolvimento atualmente, uma vez que desenvolvimento não pode estar apenas ligado à ideia de desenvolvimento econômico. Pautas como inovação, sustentabilidade e igualdade de gênero devem ser consideradas na construção de uma organização com uma nova consciência social, que preza por uma sociedade mais justa, solidária e igualitária. É importante ressaltar: a marca não é expressa apenas no seu produto, mas em todas as ideias e valores defendidos pela organização.

Pensando na construção do Canvas com o enfoque em gênero, podemos incluir novos questionamentos nos 9 blocos da ferramenta, incentivando a criação de modelos de negócios que estimulem o protagonismo das mulheres.

O Canvas é uma ferramenta flexível e deve ser adaptada de acordo com a realidade do negócio analisado.

A seguir apresentaremos algumas perguntas que podem ser incluídas nos 9 blocos focando na igualdade de gênero.





As perguntas do Canvas com enfoque em gênero são baseadas nas reflexões do documento da Idearia: 13º Encuentro de economía alternativa y solidaria. Construccion de un lienzo CANVAS feminista

1 PROPOSTA DE VALOR

O empoderamento das mulheres é promovido? O produto que oferecemos incorpora uma perspectiva feminista e estimula a autonomia das mulheres ou cria barreiras à diversidade? Os seres humanos são explorados na geração do produto? O produto valoriza a igualdade de gênero e possibilita que diferentes públicos consigam adquiri-lo?

2 SEGMENTO DE CLIENTES

Nossos produtos e serviços são acessíveis a todos os grupos de pessoas?

3 CANAIS

Vamos usar uma linguagem inclusiva? Usamos canais participativos e democráticos?

4 RELACIONAMENTO E COMUNICAÇÃO COM OS CLIENTES

Usamos linguagem não sexista? Como o meu produto se diferencia de outros produtos que não valorizam a diversidade? Como comunico os princípios, valores e diferenciais do meu produto aos meus clientes?

5 ATIVIDADES-CHAVE

Quais são as atividades que precisamos fazer para gerar nossa proposta de valor? Os papéis preestabelecidos são desconstruídos? Existem relações horizontais entre os trabalhadores? Como são administrados os conflitos de gênero? Existe um procedimento de controle e reflexão caso se reproduzam relações de poder desiguais/hierárquicas?

6 PARCEIROS-CHAVE

Nossos parceiros compartilham a mesma visão de igualdade de gênero? Priorizamos alianças onde as mulheres têm cargos de responsabilidade? Os bens das mulheres são valorizados?

7 RECURSOS NECESSÁRIOS

Quais são os recursos necessários para entregar a nossa proposta de valor?

8 FONTES DE RENDA

Quais são os meus principais custos para que eu venda o produto?

9 ESTRUTURA DE CUSTO

Existe igualdade na remuneração e salários justos?

Ferramentas 5.1

Canvas com enfoque em gênero

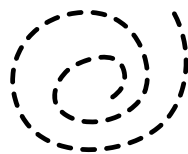
RECURSOS NECESSÁRIOS

Materiais

- Papel kraft
- Pincel atômico de diferentes cores
- Tarjetas circulares e retangulares coloridas

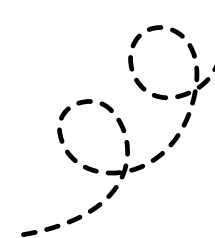
DIVISÃO EM GRUPOS

- Dividir em grupos de 3 a 5 participantes.
- Se possível, que participem da mesma organização.
- Se os participantes não forem da mesma organização, realizar uma apresentação, entrevista ou criar organizações fictícias.



TRABALHO EM GRUPOS - 30'

1. O grupo deve responder às perguntas de cada bloco do modelo Canvas e escrevê-las em tarjetas.
2. Fazer um cartaz e colar as tarjetas em cada bloco.



REFLEXÃO EM PLENÁRIA - 20'

1. Apresentação de cada grupo - 5'
2. Perguntas e reflexões em plenária.

REFLEXÕES

1. A partir do preenchimento do Canvas, qual a visão geral do negócio?
2. O que o negócio apresenta de inovador?
3. Quais as estratégias podem ser adotadas para desenvolver o negócio desenhado através do Canvas?
4. Quais são os desafios para colocar o negócio em prática?

MATERIAL REFERÊNCIA

(programacap.org.br/biblioteca)

REGINATO, Antônio Paulo. Guia de atividades: Desenvolvimento Organizacional, Empreendedorismo e Comercialização para Empreendimentos de Base Comunitária. Brasília-DF: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), 2020.

MOREIRA, Isabela Renó Jorge; SILVA, Paulo Henrique. Preenchimento do Canvas utilizando o aplicativo SEBRAE Canvas. CAPGESTÃO Cerrado. Disponível em: <<https://youtu.be/nsKArZqzilE>>. 2022

MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS SENSÍVEL AO GÊNERO

PRINCIPAIS PARCERIAS

- Quem são os/as principais parceiros/as do empreendimento?
- Esses/as parceiros/as estão disponíveis e acessíveis para cooperar com mulheres empreendedoras?
- Nossos parceiros e parceiras compartilham a mesma visão de igualdade de gênero?
- Priorizamos alianças onde as mulheres têm cargos de responsabilidade?

ATIVIDADES-CHAVE

- Quais são as principais atividades a serem desenvolvidas para ter um negócio de sucesso e entregar a proposta de valor?
- Essas atividades são gerenciáveis por mulheres empreendedoras?
- Os papéis pré-estabelecidos são desconstruídos?
- Existem relações horizontais entre as/os trabalhadoras/es?
- Como são administrados os conflitos de gênero?
- Existe um procedimento de controle e reflexão caso se reproduzam relações de poder desiguais/hierárquicas?

RECURSOS NECESSÁRIOS

Quais são os principais recursos necessários para a prestadora de serviços ter um negócio de sucesso e entregar a proposta de valor (ex: físicos, intelectuais, humanos, financeiros)?
Esses recursos estão disponíveis, acessíveis e podem ser pagos por mulheres empreendedoras?

PROPOSTAS DE VALOR

- Quais serviços ou produtos são oferecidos para/por mulheres?
- O empoderamento das mulheres é promovido? O produto ou serviço oferecido incorpora uma perspectiva feminista e estimula a autonomia das mulheres ou cria barreiras à diversidade?
- Os seres humanos são explorados na geração do produto ou serviço?
- O produto ou serviço valoriza a igualdade de gênero e possibilita que diferentes públicos consigam adquiri-lo?
- Qual é a relevância do problema que as mulheres enfrentam em seu papel na cadeia de valor que o serviço aborda?

RELACIONAMENTO COM CLIENTES

- Qual é a relação entre o/a prestador/a de serviços ou produtor/a e a cliente mulher?
- Prestadores de serviços se relacionam com seus clientes de forma acessível para as mulheres ou utilizam de linguagem sexista?
- A informação e o apoio estão disponíveis para as mulheres?
- Até que ponto os serviços ou produtos são ajustados às necessidades das clientes mulheres?

CANAIS

- Através de quais canais é realizada a comunicação (marketing, informações, feedback) com clientes?
- Através de quais canais é feita a entrega dos serviços ou dos produtos?
- Esses canais estão disponíveis e acessíveis para mulheres?

SEGMENTOS DE CLIENTES

- Quem é o alvo do negócio? (visa especificamente as mulheres?)
- Quais são as características específicas das mulheres-alvo?
- Os produtos ou serviços são acessíveis a todos os grupos de pessoas?

ESTRUTURA DE CUSTOS

- Qual é o custo que a empreendedora precisa alcançar para entregar a proposta de valor?
- É viável que esses custos sejam pagos por mulheres empreendedoras?
- Existe igualdade na remuneração e salários justos?

FONTES DE RECEITA

- Como os/as clientes estão pagando pelo serviço? É possível que o serviço seja pago pelas mulheres?
- O serviço ou produto é financeiramente viável?

MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS SENSÍVEL AO GÊNERO

PRINCIPAIS PARCERIAS	ATIVIDADES-CHAVE	PROPOSTAS DE VALOR	RELACIONAMENTO COM CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
	RECURSOS NECESSÁRIOS		CANAIS	
ESTRUTURA DE CUSTOS			FONTES DE RECEITA	



CAIXA DE FERRAMENTAS 6

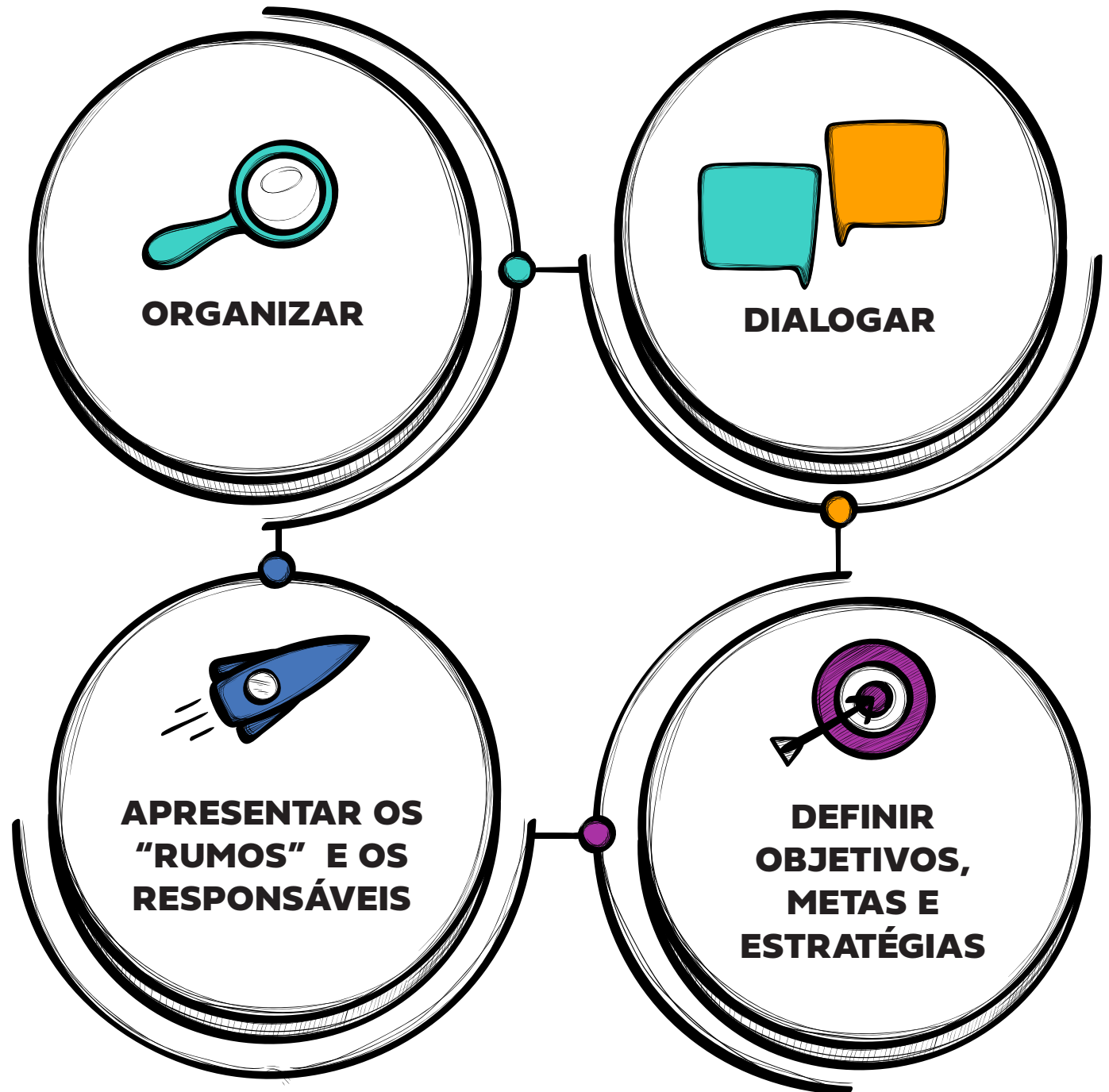
Plano de ações estratégicas



CapGestão
AMAZÔNIA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico é um processo pelo qual o empreendimento define os seus objetivos de médio e longo prazos e o caminho para alcançar esses objetivos, considerando as condições dadas. Também é um instrumento de comunicação, tomada de decisões, motivação, integração e comprometimento dos membros da organização. Planejar estrategicamente significa utilizar os recursos financeiros, humanos e materiais disponíveis da organização de forma eficiente.

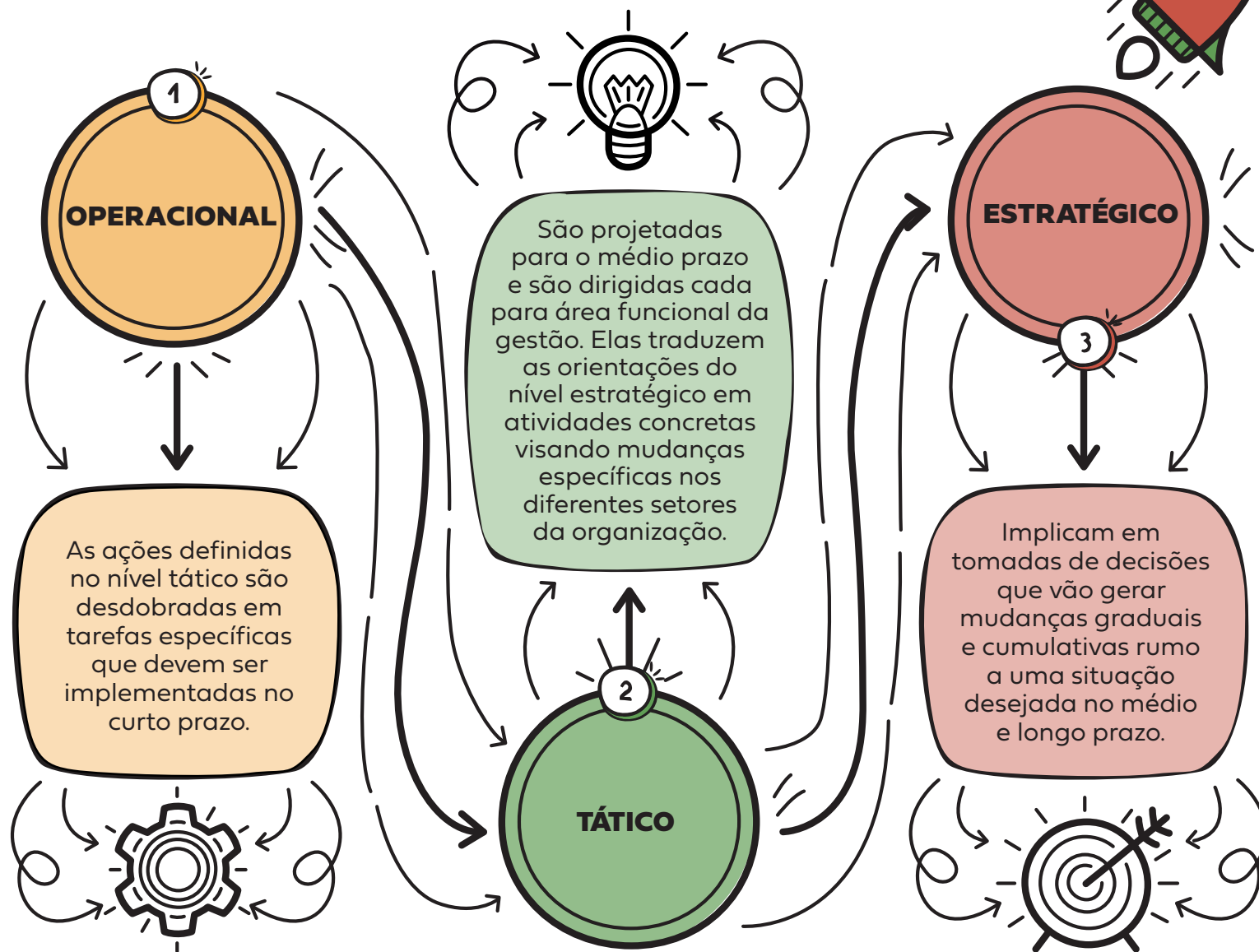


GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica é um processo contínuo e sistemático, que deve ser acompanhada e revisada periodicamente. Um Planejamento Estratégico estabelece uma missão, visão, objetivos e estratégias. Esses objetivos serão alcançados através da realização de uma série de atividades, organizadas no plano das ações. As propostas e ações inseridas no Planejamento podem responder a problemas e desafios nos níveis estratégico, tático e operacional. As ações do Nível Estratégico implicam em tomadas de decisões que vão gerar mudanças graduais e cumulativas rumo a uma situação desejada nos médio e longo prazos. Enquanto as ações do Nível Tático são projetadas para o médio prazo e são dirigidas cada para área funcional da gestão. Já as 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 (SEAD/GIZ, 2018).

Para pensar o Planejamento Estratégico vamos nos ancorar nos principais pontos: Onde nossa organização se encontra? Quem somos e para onde queremos ir? Como chega-

remos lá? Como sabemos se fizemos certo? Visando auxiliar nas respostas para estas quatro questões centrais, utilizaremos as ferramentas a seguir.



Fonte: SEAD/GIZ (2018).

Ferramentas 6.1

Análise FOFA

OBJETIVOS

- Identificar e visualizar as fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças de um grupo, comunidade ou organização.
- Realizar um diagnóstico rápido de uma organização.

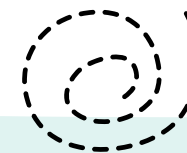
RECURSOS NECESSÁRIOS

Materiais

- Tarjetas
- Papel kraft
- Pincéis atômicos
- Fita crepe
- Alfinetes

DIVISÃO EM GRUPOS

- Dividir em grupos de 3 a 5 participantes.
- Se possível, que participem da mesma organização.
- Se os participantes não forem da mesma organização, realizar uma apresentação, entrevista ou criar organizações fictícias.



TRABALHO EM GRUPOS - 30'

1. Reflitam sobre a parte positiva da organização e anotem em tarjetas verdes - 10'
 - O que a organização tem de melhor?
 - Quais são os principais pontos fortes e vantagens?
 - O que funciona bem? O que tem qualidade?
2. Reflitam sobre a parte negativa da organização e anotem em tarjetas rosas - 10'
 - Quais as principais dificuldades internas?
 - Quais são os pontos fracos e desvantagens?
 - O que não funciona bem? O que não tem boa qualidade?
3. Reflitam sobre as oportunidades que o ambiente externo oferece e anotem em tarjetas azuis - 10'
 - Que oportunidades o ambiente externo oferece? (leis, mercados e instituições).
 - Que oportunidades podem ser potencializadas?
4. Reflitam sobre a parte negativa que o ambiente externo oferece e anotem em tarjetas amarelas - 10'
 - Que desafios o ambiente externo oferece? (leis, mercados e instituições).
 - Que desafios devem ser tratados de forma prioritária?
5. Criar um quadro com as tarjetas, colando as características do ambiente interno na parte superior e do ambiente externo na parte inferior.
6. Reflexão nos grupos - 10'

Refletir sobre as seguintes perguntas:

 - O que deve ser aproveitado e diminuído das características do ambiente interno?
 - O que deve ser aproveitado e evitado das características do ambiente externo?

REFLEXÃO EM PLENÁRIA - 20'

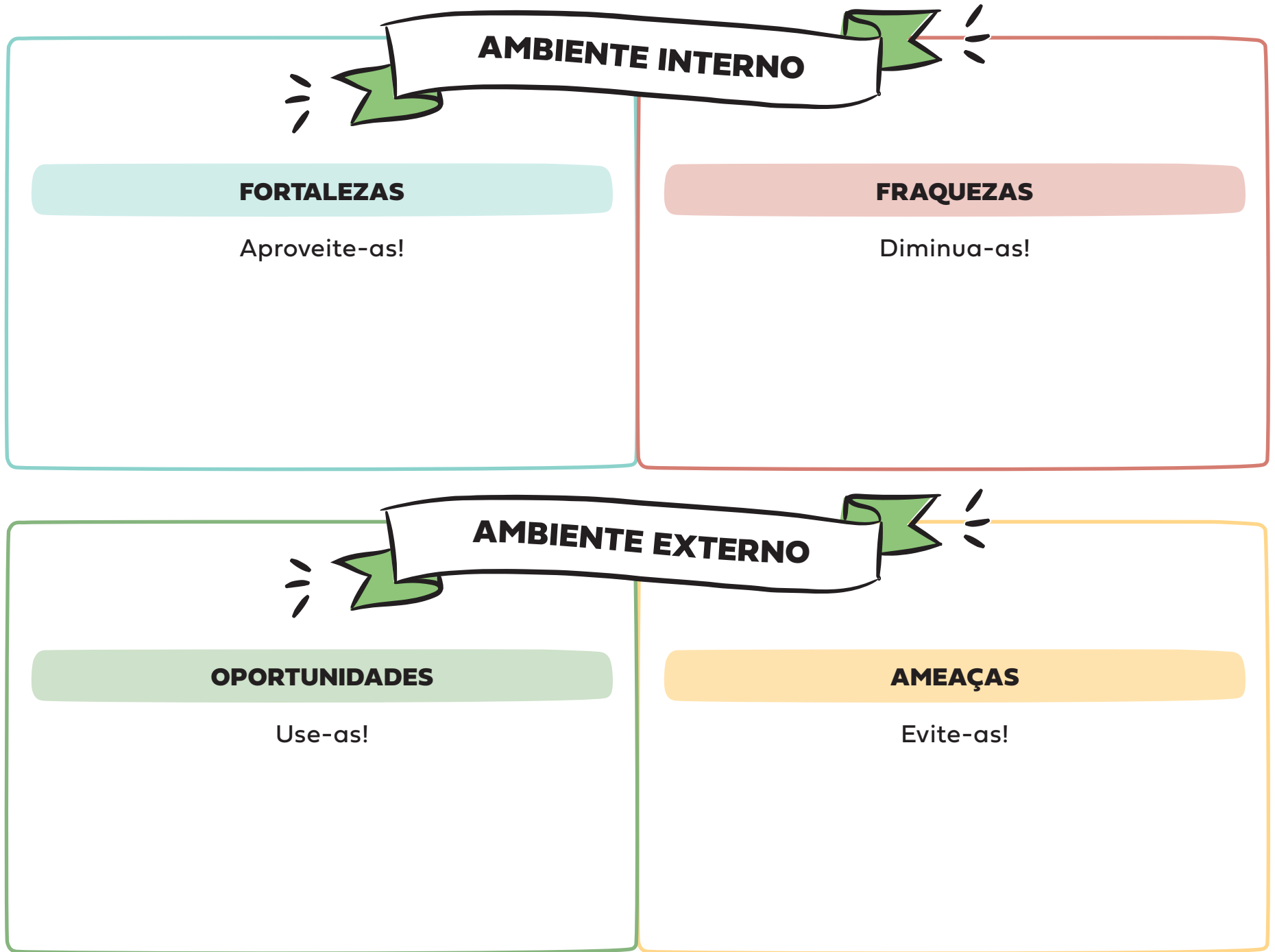
1. Apresentação de cada grupo - 5'
O que deve ser aproveitado e diminuído dos ambientes interno e externo.
2. Perguntas e reflexões em plenária.

MATERIAL REFERÊNCIA

IDAM. Metodologia participativa de extensão rural. Manaus: IDAM, 2014. 87 p.

KUMMER, Lydia. Metodologia participativa no meio rural: uma visão interdisciplinar. conceitos, ferramentas e vivências. Salvador: GTZ, 2007. 155p.





Ferramentas 6.2

Definindo Visão de Futuro e Missão

OBJETIVOS

- A visão do futuro descreve a situação desejada daqui a alguns anos. São os objetivos gerais e/ou comuns que o grupo consegue alcançar.
- A missão reflete a razão da existência da organização, sendo os motivos pelos quais a organização foi criada e exerce suas atividades.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Materiais

- Cartolinas coloridas
- Pincéis atômicos coloridos

DIVISÃO EM GRUPOS

- Dividir em grupos de 3 a 5 participantes.
- Se possível, que participem da mesma organização.
- Se os participantes não forem da mesma organização, realizar uma apresentação, entrevista ou criar organizações fictícias.

TRABALHO EM GRUPOS - 30'

1. Respondam as perguntas orientadoras - 5'
 - Como cada um de vocês gostaria de encontrar a sua organização daqui a cinco ou dez anos?
 - Qual a razão de ser da organização?
2. Escrevam uma "Visão de Futuro da organização" - 10'
 - Escrevam uma frase que reflita como vocês querem ser vistos daqui a cinco ou dez anos.
 - Inicie a frase com o verbo "SER".
 - Exemplo: "ser a cooperativa referência no cultivo de açaí orgânico na mesorregião do sudoeste amazonense".
3. Escrevam a "Missão da organização" - 10'
 - Escrevam uma frase que represente qual é a razão de existir da organização.
 - Inicie com um verbo no infinitivo como, por exemplo, proporcionar, contribuir ou facilitar.

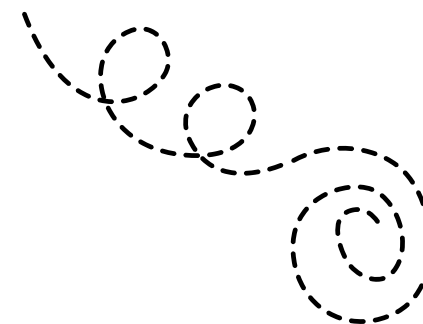
REFLEXÃO EM PLENÁRIA - 20'

1. Apresentação de cada grupo - 5'
2. Perguntas e reflexões em plenária.

MATERIAL REFERÊNCIA

IDAM. Metodologia participativa de extensão rural. Manaus: IDAM, 2014. 87 p.

KUMMER, Lydia. Metodologia participativa no meio rural: uma visão interdisciplinar. conceitos, ferramentas e vivências. Salvador: GTZ, 2007. 155p.



VISÃO DE FUTURO

Descrevam alguns aspectos e a situação na qual gostariam que a organização esteja daqui a cinco ou dez anos:

Resumam, em uma frase, que reflita como vocês querem ser vistos daqui a cinco ou dez anos (inicie com o verbo "SER"):

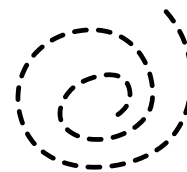
MISSÃO

Escrevam alguns aspectos que indicam a razão de ser, o propósito, o motivo pelo qual foi criada, e as contribuições da organização para a sociedade:

Resumam, em uma frase, que represente qual é a razão de existir da organização (inicie com um verbo no infinitivo):

Ferramentas 6.3

Árvore do objetivo



OBJETIVOS

- A partir da árvore do problema, pensar um objetivo a ser alcançado pela organização a fim de minimizar ou eliminar o problema identificado.

DIVISÃO EM GRUPOS - 5'

1. Separar em grupos de 3 a 5 participantes.
2. Se os participantes não forem da mesma organização, realizar uma apresentação, entrevista ou criar organizações fictícias.
3. A coordenação da atividade e os participantes definem uma área de um empreendimento conhecido para cada grupo.

INTRODUÇÃO - 5'

1. Recapitular e explicar brevemente 6 áreas funcionais de uma organização*:

- **GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL:** como o empreendimento será dirigido?
- **GOVERNANÇA DE PESSOAS:** como colaborar para o desenvolvimento das pessoas?
- **GESTÃO FINANCEIRA E ECONÔMICA:** como manter o equilíbrio financeiro?
- **GESTÃO DE PROCESSOS PRODUTIVOS:** como estruturar os processos produtivos?
- **GESTÃO COMERCIAL:** como garantir a sustentabilidade do empreendimento?
- **GESTÃO SOCIOAMBIENTAL:** como garantir a responsabilidade socioambiental?

2. Rever a Ferramenta 3.1 Árvore do Problema.

**Referência: Caixa de Ferramentas "Facilitação de Processos Participativos - Ferramenta 3.3: Áreas do Empreendimento*

TRABALHO EM GRUPOS

1. Desenhar uma árvore. A árvore precisa ser dividida da seguinte maneira : tronco, que deve conter o objetivo - 5'.
2. Transformar o problema numa situação futura desejada (objetivo). O objetivo deve ser pensado a partir do problema definido na árvore do problema (Ferramenta 3.1) - 10'.
3. Transformar as causas em soluções e verificar se existem outras soluções que sejam necessárias para alcançar o objetivo e anotar em tarjetas - 15'.
4. Identificar as atividades necessárias ao alcance das soluções - 15'.
5. Identificar possíveis envolvidos (pessoas, grupos, organizações) - 15'.

TRABALHO EM GRUPOS

1. Cada grupo vai fazer a árvore do objetivo de uma área do empreendimento.
2. Desenhem em um cartaz uma árvore, representando o tronco, raízes e galhos.
3. Conversem e escolham um objetivo prioritário.
 - O objetivo deve ser definido a partir da árvore do problema (Ferramenta 3.1).
4. Construam a árvore do objetivo:
 - * **Tronco:** o objetivo
 - * **Raízes:** possíveis soluções do problema
 - * **Galhos:** efeitos/impactos desejados
5. Tronco: Escrevam em uma tarjeta o objetivo prioritário e cole no tronco da árvore - 5'.
6. Raízes: Escrevam em tarjetas o maior número possível de soluções para o problema, considerando as causas já levantadas e novas soluções. Colem as tarjetas nas raízes da árvore. Agrupem as soluções por bloco de afinidades - 10'.
7. Galhos: Escrevam em tarjetas as atividades necessárias para atingir o objetivo e cole nos galhos. Identifiquem possíveis envolvidos nas atividades (pessoas, grupos, organizações) - 10'.

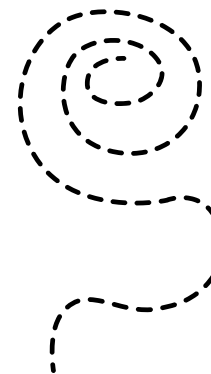
REFLEXÃO

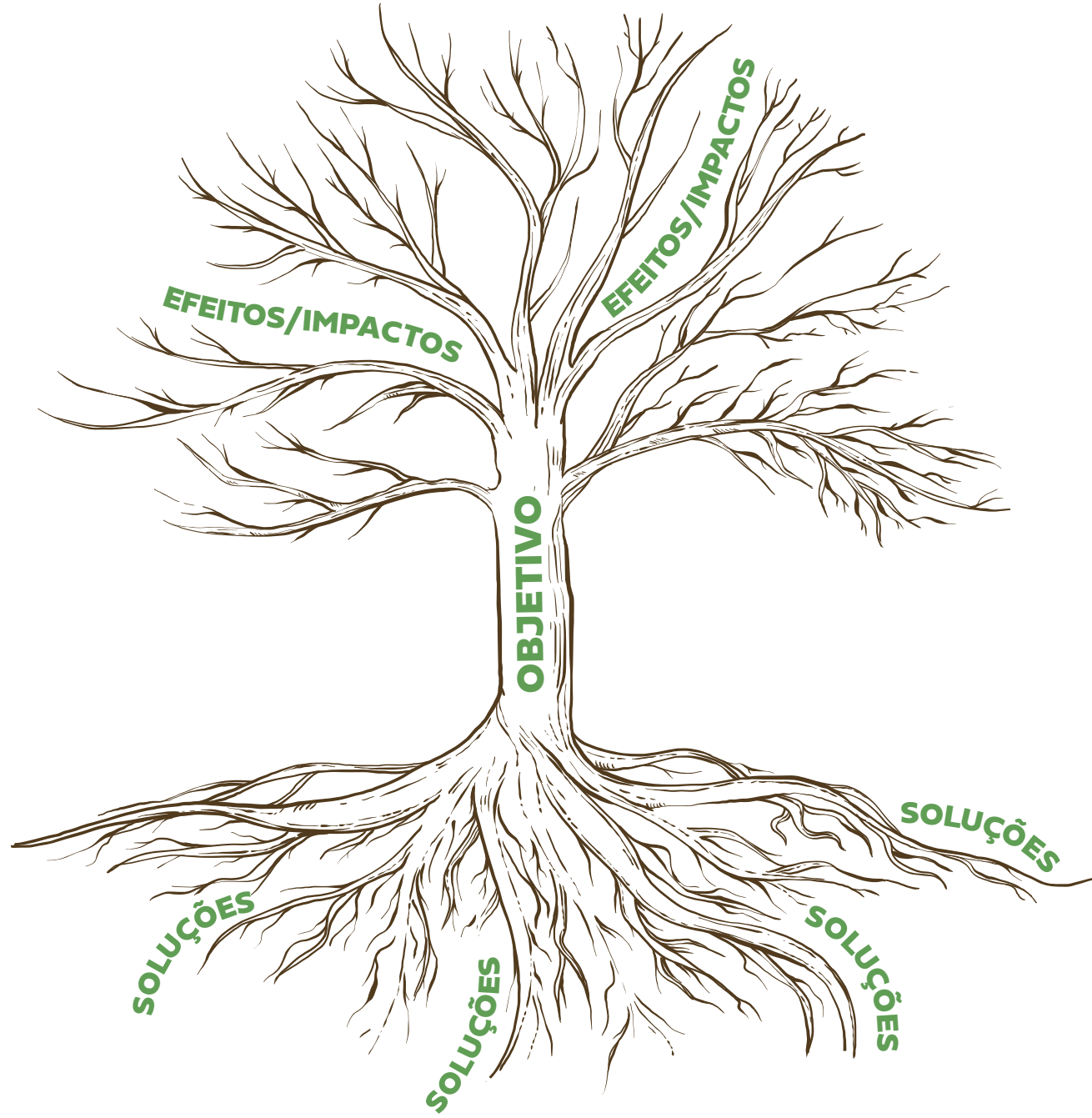
Conversem e reflitam sobre as seguintes perguntas:

1. Quais são os atores envolvidos neste objetivo?
2. O que vocês descobriram de novo ao desenhar a árvore do objetivo?
3. O que é possível fazer para atingir este objetivo?
4. Que desafios este objetivo traz?
5. Qual o efeito deste objetivo nas outras áreas da organização?

REFLEXÃO EM PLENÁRIA - 20'

1. Apresentação de cada grupo - 5'
2. Perguntas e reflexões em plenária.





REFLEXÃO

Quais são os atores envolvidos neste objetivo?

O que vocês descobriram de novo ao desenhar a árvore do objetivo?

O que é possível fazer para atingir este objetivo?

Que desafios este objetivo traz?

Qual o efeito deste objetivo nas outras áreas da organização?

Ferramentas 6.4

Plano de ação

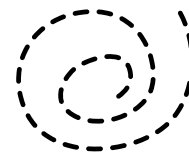
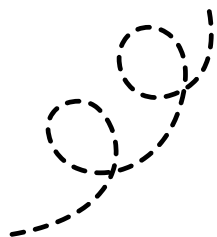
OBJETIVOS

- Contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Materiais

- Ficha impressa
- Tarjetas
- Canetas
- Pincéis atômicos



DIVISÃO EM GRUPOS

1. Divisão em grupos conectando atores sociais que estão envolvidos com a organização (membros da diretoria, associados/cooperados, agentes de ATER, representantes das comunidades etc.).

TRABALHO EM GRUPOS - 30'

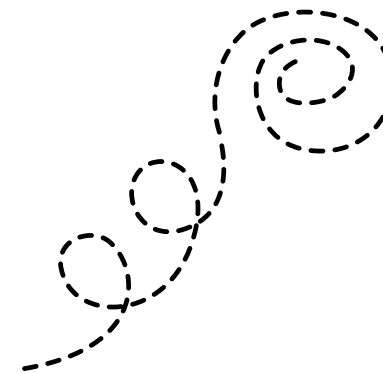
1. Os grupos devem preencher a tabela selecionando ao menos dois objetivos dos níveis estratégico, tático e operacional que devem ser alcançados pela organização no curto, médio e longo prazo.
2. Além das atividades, os grupos devem determinar os resultados esperados, os responsáveis, prazo para execução e recursos necessários para o alcance de cada objetivo.

REFLEXÃO EM PLENÁRIA - 15'

1. Apresentação em plenária
2. Perguntas e reflexões

MATERIAL REFERÊNCIA

Guia ATER Mais Gestão (2018).



**NÍVEL
ESTRATÉGICO**

**NÍVEL
TÁTICO**

**NÍVEL
OPERACIONAL**



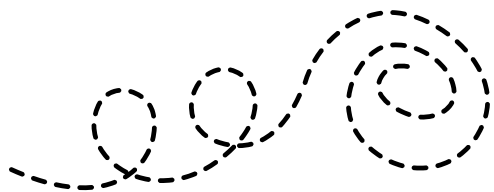
	AÇÕES/ ATIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSÁVEIS	PRAZO PARA EXECUÇÃO	RECURSOS NECESSÁRIOS
1.1					
1.2					
1.3					
1.4					
1.5					
1.6					

Ferramentas 6.5

Rotina organizacional 5W2H

OBJETIVOS

- Detalhar as ações necessárias para cumprimento dos objetivos estratégicos da organização.
- Sistematizar atividades e definir responsáveis por cada tarefa.



DIVISÃO EM GRUPOS - 5'

- Dividir em grupos de 3 a 5 participantes.
- Se possível, que participem da mesma organização.
- Se os participantes não forem da mesma organização, realizar uma apresentação, entrevista ou criar organizações fictícias.
- Explicar de forma resumida o que é 5W2H:
 - * A sigla 5W2H representa sete palavras em inglês
 - * What? (O que?)
 - * Why? (Por que?)
 - * Who? (Quem?)
 - * Where? (Onde?)
 - * When? (Quando?)
 - * How? (Como?)
 - * How much? (Quanto?)

TRABALHO EM GRUPOS - 30'

1. Os grupos devem listar algumas atividades a serem desenvolvidas a curto e médio prazo no empreendimento.
2. Responder as 7 perguntas básicas para o desenvolvimento das atividades listadas, respondendo qual a atividade; por que ela precisa ser desempenhada; quem ficará responsável; onde deve ser executada; quando; quais os processos de execução; e quanto custará, se houver custos para execução. Lembrando que para cada atividade, é necessário responder todas as perguntas do 5W2H.
3. Os participantes devem escrever em tarjetas as respostas e inserir no quadro do plano de ação do 5W2H, detalhando a todas as atividades que serão desenvolvidas.

REFLEXÃO EM PLENÁRIA - 20'

1. Apresentação de cada grupo - 5'
2. Perguntas e reflexões em plenária.

ORGANIZAÇÃO

INICIATIVA/TRABALHO DO GRUPO:

O QUE?	POR QUE?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	COMO?	QUANTO?

Ferramentas 6.6

Matriz de gestão do tempo

OBJETIVOS

- Categorizar as atividades pendentes de acordo com sua importância e urgência para execução, a fim de aumentar a eficiência e os resultados da organização.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Materiais

- Papel Kraft
- Tarjetas
- Post-it
- Canetas coloridas

DIVISÃO EM GRUPOS

- Dividir em grupos de 3 a 5 participantes. Lembrando que essa atividade também pode ser desenvolvida individualmente.

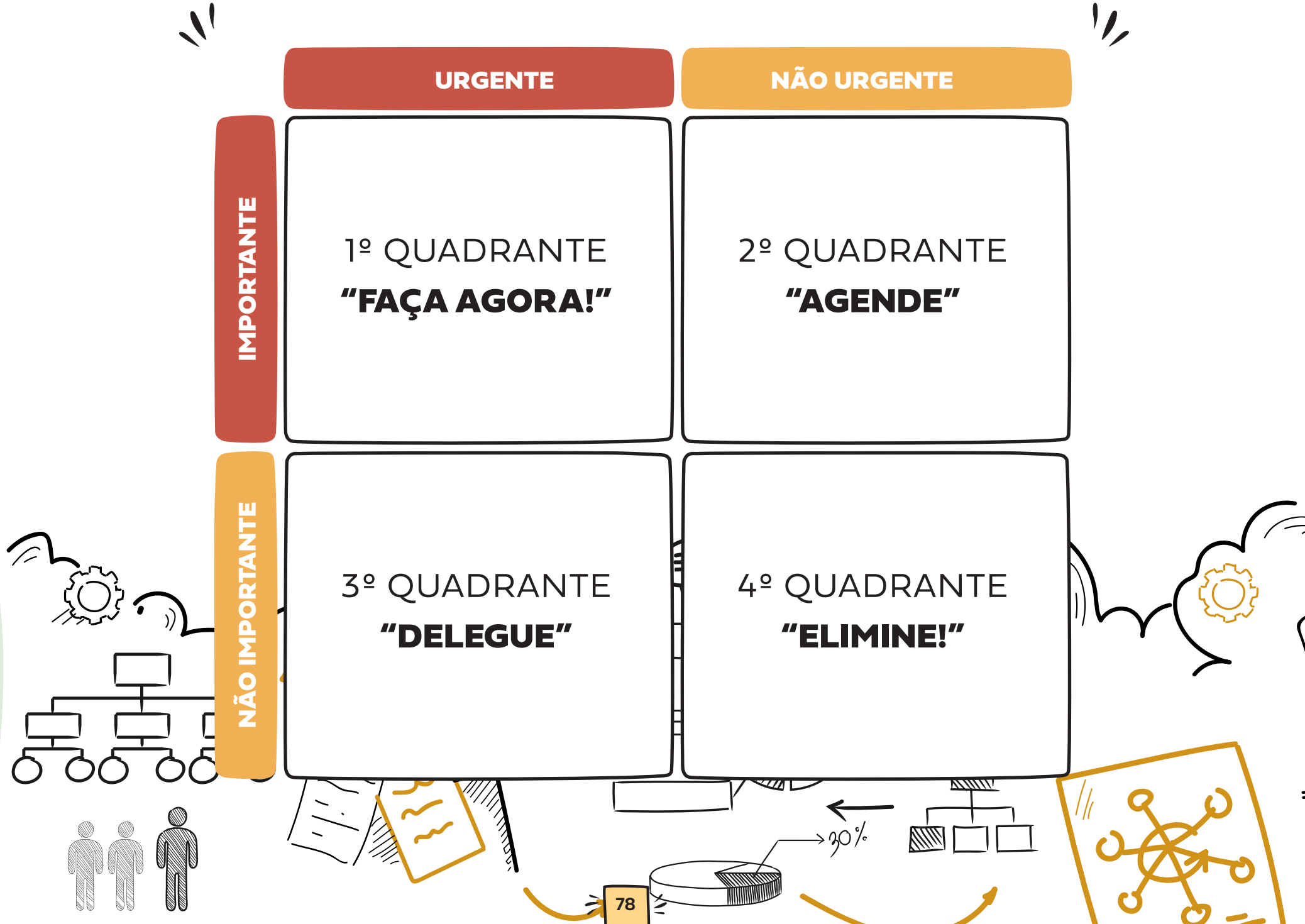
TRABALHO EM GRUPOS - 30'

1. Os grupos devem identificar e listar uma série de tarefas e metas que precisam ser executadas no curto prazo.
2. Após a identificação, os participantes devem realocar as tarefas e metas nos quadrantes da Matriz de Gestão do Tempo, de acordo com suas respectivas importância e urgência.
3. A orientação para a utilização dos quadrantes são:
 - Quadrante 1: tarefas importantes e urgentes;
 - Quadrante 2: tarefas importantes e não urgentes;
 - Quadrante 3: tarefas não importantes e urgentes;
 - Quadrante 4: tarefas não importantes e não urgentes.

REFLEXÃO EM PLENÁRIA - 15'

1. O que a organização pode fazer para reduzir as tarefas não importantes e não urgentes?
2. Quais pessoas serão responsáveis pelas tarefas previstas no quadrante 1?
3. Quais pessoas serão responsáveis pelas tarefas previstas no quadrante 2?
4. Quais pessoas serão responsáveis pelas tarefas previstas no quadrante 3?





Ferramentas 6.7

Ciclo PDCA adaptado

OBJETIVOS

- Apresentar as fragilidades, as propostas de soluções dos problemas e a avaliação do processo de planejamento das ações.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Materiais

- Cartolinas
- Pincéis atômicos coloridos

DIVISÃO EM GRUPOS

- Dividir em grupos de 3 a 5 participantes.
- Se possível, que participem da mesma organização e tenham realizado uma ação ou atividade em grupo.
- Se os participantes não forem da mesma organização, realizar uma apresentação, entrevista ou criar organizações fictícias.
- Apresentação do modelo do Ciclo PDCA.

TRABALHO EM GRUPOS - 25'

1. Recapitular a Ferramenta 5.4 Árvore do objetivo e escolher um objetivo.
2. Escrevam o objetivo em uma tarjeta e fixem no item de "Planejar" do ciclo PDCA.

Planejar

3. Avaliem como foram os planejamentos do grupo para atingir o objetivo.
4. Escrevam as reflexões e propostas de melhoria em tarjetas e colel próximo do item "Planejar".

Implementar

5. Avaliem como foram as implementações de ações do grupo para atingir o objetivo.
6. Escrevam as reflexões e propostas de melhoria em tarjetas e colel próximo do item "Implementar".

Verificar

7. Avaliem como foi o monitoramento e avaliação das ações do grupo para atingir o objetivo.
8. Escrevam as reflexões e propostas de melhoria em tarjetas e colel próximo do item "Verificar".

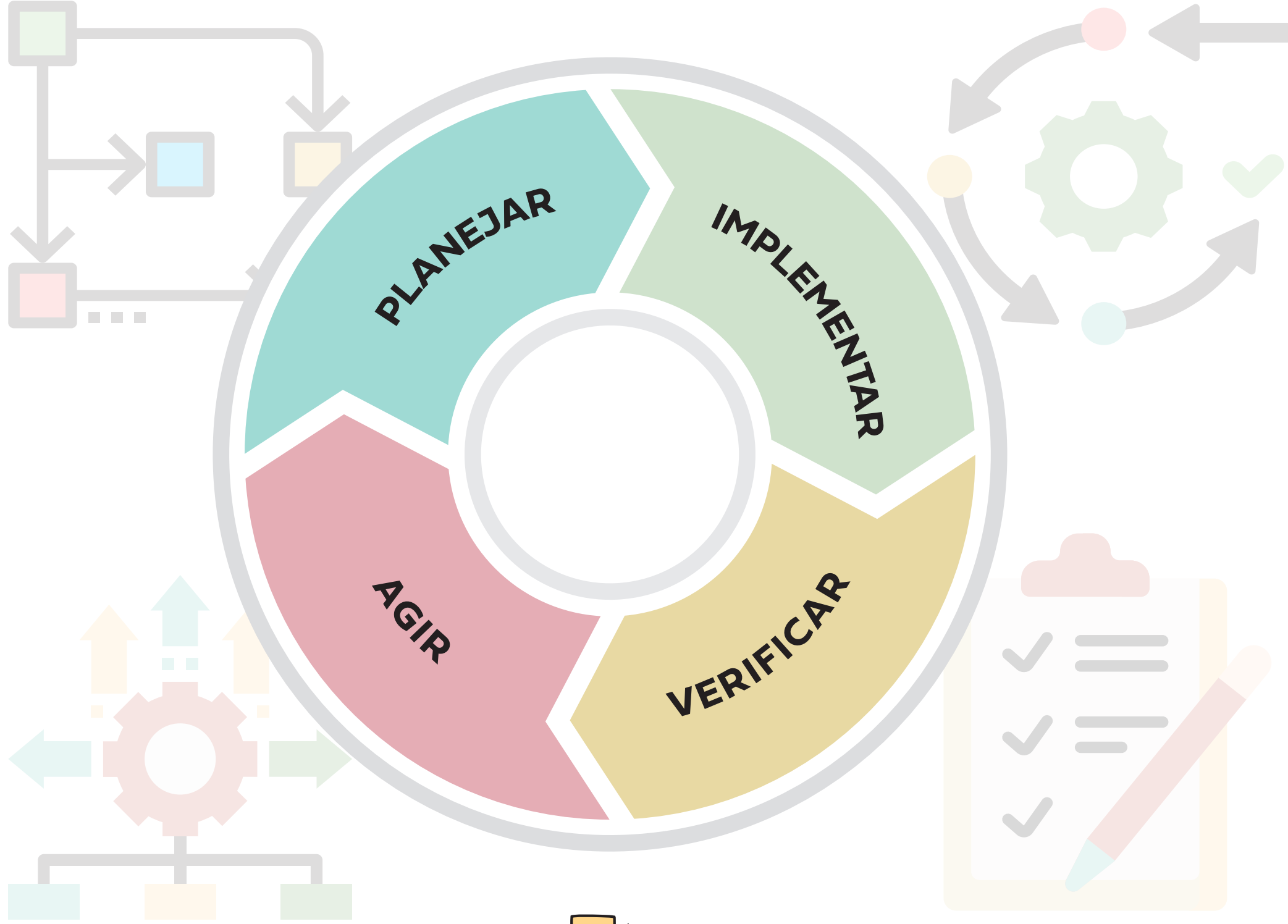
Agir

9. Avaliem quais as ações são necessárias para aprimorar os processos e atividades e as medidas para correção de falhas.
10. Escrevam as reflexões e propostas de melhoria em tarjetas e colel próximo do item "Agir".

REFLEXÃO EM PLENÁRIA - 20'

1. Apresentação de cada grupo - 5'
2. Perguntas e reflexões em plenária.







CAIXA DE FERRAMENTAS 7

Avaliação do processo de DOP

Um dos temas que merece especial atenção ao pensarmos em projetos de desenvolvimento é, sem dúvida, o monitoramento e a avaliação. Quando se fala em monitorar ou acompanhar algumas pessoas, logo associam a um processo em que se apontam falhas de pessoas ou ações. No entanto, monitorar e avaliar não possui um caráter punitivo, ao contrário, é um processo que procura orientar as ações empreendidas. O monitoramento e a avaliação devem ser vistos como uma atividade que proporcionará uma melhor gestão em qualquer projeto ou intervenção existente.

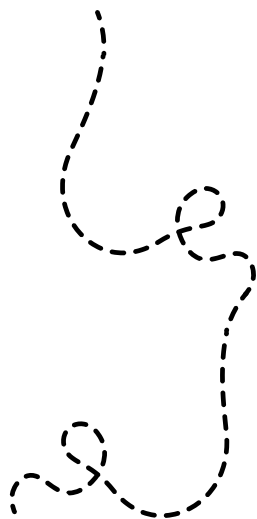
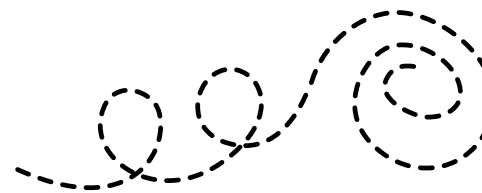
É uma maneira também de se evitar que, de tempos em tempos, faça-se um trabalho cansativo para resgatar as ações realizadas e os seus resultados. O acompanhamento permite que não se percam informações importantes. Todos os processos de avaliação devem ser realizados seguindo critérios éticos, de credibilidade e confiança, além de ser viável economicamente e tecnicamente compatível com a realidade que se apresenta.

Para medirmos se os objetivos iniciais estão sendo alcançados, podemos utilizar os métodos chamados indicadores. Os indicadores estabelecem até onde você chegou e informam que distância ainda tem de percorrer até o seu destino.

ETAPA DO PROCESSO DE DOP	NOTA DE AVALIAÇÃO	REFLEXÕES
1 CONTATO (ESCLARECER DEMANDA, ELABORAR PROPOSTA DE TRABALHO)	<input type="checkbox"/> 1 - Ruim <input type="checkbox"/> 2 - Razoável <input type="checkbox"/> 3 - Bom <input type="checkbox"/> 4 - Ótimo	
2 OFICINA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	<input type="checkbox"/> 1 - Ruim <input type="checkbox"/> 2 - Razoável <input type="checkbox"/> 3 - Bom <input type="checkbox"/> 4 - Ótimo	
3 OFICINA DE PLANEJAMENTO	<input type="checkbox"/> 1 - Ruim <input type="checkbox"/> 2 - Razoável <input type="checkbox"/> 3 - Bom <input type="checkbox"/> 4 - Ótimo	
4 INTERVENÇÕES	<input type="checkbox"/> 1 - Ruim <input type="checkbox"/> 2 - Razoável <input type="checkbox"/> 3 - Bom <input type="checkbox"/> 4 - Ótimo	
5 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	<input type="checkbox"/> 1 - Ruim <input type="checkbox"/> 2 - Razoável <input type="checkbox"/> 3 - Bom <input type="checkbox"/> 4 - Ótimo	

Ferramentas 71

Ficha de avaliação do processo de DOP



OBJETIVOS

- Avaliar o processo de desenvolvimento organizacional participativo e verificar quais estratégias devem ser mantidas e quais devem ser alteradas.

DIVISÃO EM GRUPOS - 5'

- Dividir em grupos de 3 a 5 participantes.
- Se possível, que participem da mesma organização e tenham realizado uma ação ou atividade em grupo.
- Se os participantes não forem da mesma organização, realizar uma apresentação, entrevista ou criar organizações fictícias.

TRABALHO EM GRUPOS - 15'

1. Responder às perguntas de cada etapa do Processo de DOP na ficha de avaliação.

REFLEXÃO - 15'

Conversem e reflitam sobre as seguintes perguntas:

1. Quais são os principais gargalos e pontos negativos do processo de DOP realizado?
2. Quais são as principais conquistas e pontos positivos do processo de DOP realizado?
3. O que deve ser mantido e ampliado?
4. O que deve ser modificado e aprimorado?

REFLEXÃO EM PLENÁRIA - 20'

1. Apresentação de cada grupo - 5'
2. Perguntas e reflexões em plenária.

ORGANIZAÇÃO:

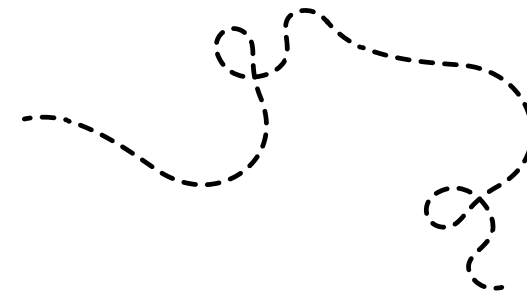
PROJETO/AÇÃO/ATIVIDADE:

RESponder ÀS PERGUNTAS DE CADA ETAPA DO PROCESSO DE DOP

ETAPA DO PROCESSO DE DOP	NOTA DE AVALIAÇÃO	REFLEXÕES	ENCAMINHAMENTOS/ SUGESTÕES
1 CONTATO (ESCLARECER DEMANDA, ELABORAR PROPOSTA DE TRABALHO)	<input type="checkbox"/> 1 • Ruim <input type="checkbox"/> 2 • Razoável <input type="checkbox"/> 3 • Bom <input type="checkbox"/> 4 • Ótimo		
2 OFICINA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	<input type="checkbox"/> 1 • Ruim <input type="checkbox"/> 2 • Razoável <input type="checkbox"/> 3 • Bom <input type="checkbox"/> 4 • Ótimo		
3 OFICINA DE PLANEJAMENTO	<input type="checkbox"/> 1 • Ruim <input type="checkbox"/> 2 • Razoável <input type="checkbox"/> 3 • Bom <input type="checkbox"/> 4 • Ótimo		
4 INTERVENÇÕES	<input type="checkbox"/> 1 • Ruim <input type="checkbox"/> 2 • Razoável <input type="checkbox"/> 3 • Bom <input type="checkbox"/> 4 • Ótimo		
5 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	<input type="checkbox"/> 1 • Ruim <input type="checkbox"/> 2 • Razoável <input type="checkbox"/> 3 • Bom <input type="checkbox"/> 4 • Ótimo		

Ferramentas 7.2

Nuvem de aprendizado



OBJETIVOS

- Sintetizar os aprendizados dos processos de desenvolvimento participativo.

MATERIAIS NECESSÁRIOS

- Tarjetas
- Pincéis atômicos
- Desenho de nuvem em cartolina

DIVISÃO EM GRUPOS - 5'

Essa ferramenta pode ser trabalhada com o grupo todo em um roda.

TRABALHO EM GRUPOS - 40'

1. Cada participante recebe uma tarjeta e escreve uma palavra que sintetize os conhecimentos aprendidos na formação/oficina.
2. Logo após, cada participante apresenta a sua palavra e explica os motivos pelos quais optou pela escolha daquela palavra e cola a palavra na nuvem de palavras.
3. As palavras são posicionadas de acordo com a similaridade entre elas. Ao final, refletimos sobre os principais aprendizados do processo participativo e os pontos que necessitam de aprimoramento.

MATERIAIS UTILIZADOS

As perguntas são baseadas nas reflexões do documento da Idearia: 13º Encuentro de economía alternativa y solidaria. Construccion de un lienzo CANVAS feminista. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjI0dni2Jn7AhVcqpUCHTBxBuMQFnoECCKQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.economiasolidaria.org%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2FEje_6_Taller_Construccion_de_un_lienzo_Canvas_Feminista.pdf&usg=AOvVaw0s2F_NtLFtOCwprxQP-4v4.

FREITAS, A. F; FREITAS, A. F. **Cooperativismo, agricultura familiar e o Programa Nacional de Alimentação Escolar:** reflexões para uma agenda municipal de desenvolvimento sustentável. 1. ed. Viçosa: Editora Asa Pequena, 2021. Disponível em: <http://sescooprn.coop.br/site/2021/02/livreto-faz-reflexao-sobre-o-papel-das-coops-no-pnae>.

Guia metodológico Programa Ater Mais Gestão: Novos instrumentos de Ater para organizações econômicas da agricultura familiar. Brasília-DF: a Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário (SEAD) e Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), 2018. Disponível em: <https://www.programacap.org.br/material/guia-ater-mais-gestao-2018>.

IDAM. **Metodologia participativa de extensão rural.** Manaus: IDAM, 2014. 87 p.

KUMMER, Lydia. **Metodologia participativa no meio rural:** uma visão interdisciplinar. conceitos, ferramentas e vivências. Salvador: GTZ, 2007. 155p. Disponível em: <https://www.programacap.org.br/material/metodologia-participativa-no-meio-rural-uma-visao-interdisciplinar-elaborado-pela-giz-2007>.

MOREIRA, Isabela Renó Jorge. **Os papéis e desafios das organizações da agricultura familiar no abastecimento do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) em municípios de Minas Gerais.** 154f.

Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) - Universidade Federal de Viçosa. Viçosa. 2021. Disponível em: <https://www.locus.ufv.br/handle/123456789/28784>.

PREZOTTO, Leomar Luiz. **Procedimentos para a Regularização de Empreendimentos Comunitários, Familiares e Artesanais.** Brasília-DF: Instituto Sociedade, População e Natureza (ISPN), 2020. Disponível em: <https://www.programacap.org.br/material/procedimentos-para-a-regularizacao-de-empreendimentos-comunitarios-familiares-e-artesanais-2019>.

REGINATO, Antônio Paulo. **Guia de atividades:** Desenvolvimento Organizacional, Empreendedorismo e Comercialização para Empreendimentos de Base Comunitária. Brasília-DF: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), 2020. Disponível em: <https://www.programacap.org.br/material/guia-de-atividades-desenvolvimento-organizacional-empreendedorismo-e-comercializacao-de-empreedimentos-de-base-comunitaria-dop-cefe-2020>.

SEBRAE. **Guia Completo do Microempreendedor Individual** - com alterações da Lei Geral. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/guia_do_microempreendedor_\(2\).pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/guia_do_microempreendedor_(2).pdf). Acesso em 20 de outubro de 2022.

VIEIRA, José Vicente. **Caixa de ferramentas módulo de facilitação de processos participativos.** Brasília: GIZ, 2022.

WILKINSON, John. **Mercados, redes e valores:** o novo mundo da agricultura familiar. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

SCHMITT, Cláudia Job. **Redes, atores e desenvolvimento rural:** perspectivas na construção de uma abordagem relacional. Sociologias, v. 13, n. 27, p. 82-112, 2011. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/sociologias/article/view/22438>.