

MANUAL DE APLICAÇÃO DO CURSO EM GESTÃO E EMPREENDEDORISMO FAMILIAR RURAL



FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
DE GRUPOS PRODUTIVOS

LIVRO DIGITAL

Produto Técnico III - Tese de Doutorado
Wellington Dantas de Sousa



2023

MANUAL DE APLICAÇÃO DO CURSO EM GESTÃO E EMPREENDEDORISMO FAMILIAR RURAL



**FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
DE GRUPOS PRODUTIVOS**

LIVRO DIGITAL

**Produto Técnico III - Tese de Doutorado
Wellington Dantas de Sousa**

AUTORES

**WELLINGTON DANTAS DE SOUSA
LUCIA MARISY SOUZA RIBEIRO DE OLIVEIRA
JORGE LUIS CAVALCANTI RAMOS**

2023

MANUAL DE APLICAÇÃO DO CURSO EM GESTÃO E EMPREENDEDORISMO FAMILIAR RURAL

FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE GRUPOS PRODUTIVOS

Copyright © 2023, Wellington Dantas de Sousa

Todos os direitos desta edição estão reservados aos autores e ao Programa de Pós Graduação em Agroecologia e Desenvolvimento Territorial, da Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF, Juazeiro- Bahia.

CORPO EDITORIAL

Profa. Dra. Lucia Marisy Souza Ribeiro de Oliveira (UNIVASF/PPGADT)

Profa. Dra. Viviani Marques Leite dos Santos (UNIVASF/PPGADT)

Prof. Dr. Francisco Ricardo Duarte (UNIVASF/PPGADT)

Prof. Dr. Jorge Luis Cavalcanti Ramos (UNIVASF/PPGADT)

Prof. Dr. Estácio Moreira da Silva (IFBAIANO/Salvador)

Prof. Dr. João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento (UFPI/Teresina)

Editora UNIVASF

Diagramação, revisão, capa e ilustrações: Wellington Dantas

FICHA CATALOGRÁFICA

<p>Sousa, Wellington Dantas de S725m Manual de Aplicação do Curso em Gestão e Empreendedorismo Familiar Rural / Wellington Dantas de Sousa; Lucia Marisy Souza Ribeiro de Oliveira e Jorge Luis Cavalcanti Ramos. Juazeiro - BA, 2023. 70 f. : il. ; 29 cm.</p> <p>ISBN: 978-85-5322-201-8 (e-book)</p> <p>Livro Digital (PDF)</p> <p>1. Gestão Social. 2. Grupos Produtivos. 3. Comunidades Rurais – Juazeiro (BA). I. Título. II. Oliveira, Lucia Marisy Souza Ribeiro de. III. Ramos, Jorge Luis Cavalcanti. IV. Universidade Federal do Vale do São Francisco.</p> <p>CDD 301.350942</p>
--

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Integrado de Biblioteca SIBI/UNIVASF
Bibliotecário: Márcio Pataro. CRB - 5 / 1369

ISBN: 978-85-5322-201-8



DIREITOS RESERVADOS

É proibida a reprodução total ou parcial da obra, de qualquer forma ou por qualquer meio, sem a autorização prévia e por escrito dos autores. A violação dos Direitos Autorais (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

2023

AUTOR



Wellington Dantas de Sousa

Programa de Pós-Graduação em Agroecologia e Desenvolvimento Territorial (PPGADT) da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) - Doutorado Profissional Interdisciplinar realizado em associação com a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) e a Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

O autor possui Doutorado com tema de estudo em Gestão e Empreendedorismo Familiar Rural, linha de pesquisa II - Sociedade, Economia e Construção do Conhecimento na área de Desenvolvimento Territorial (PPGADT-UNIVASF). Possui Mestrado com tema de estudo em Educação, linha de pesquisa em Contabilidade Pública (Fucape Business School). Possui Especialização em Controladoria e Finanças; Docência do Ensino Superior. Graduação em Ciências Contábeis e Administração.

Foi Professor na Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais-FACAPE, nos Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas. Foi Professor e Coordenador de Cursos (Administração e Ciências Contábeis) na Faculdade São Francisco de Juazeiro-FASJ-UniBRAS. Foi Docente no Instituto Federal do Sertão Pernambucano-IFSertãoPE, *Campus* Santa Maria da Boa Vista. Foi Gestor Administrativo em Instituições Privadas e do Terceiro Setor por 19 anos (1997-2016).

Desde 2016 é Professor Efetivo no Instituto Federal Baiano- IFBaiano, *Campus* Senhor do Bonfim, na área de Administração e Economia Rural. Atua como Avaliador Externo do Ministério da Educação (MEC/INEP) no âmbito dos Cursos Superiores em Administração e Ciências Contábeis.

Contato do Pesquisador: professorwdantas@gmail.com

Link do lattes: <http://lattes.cnpq.br/3242961729018019>

AUTORA



**Lucia Marisy Souza
Ribeiro de Oliveira**

Programa de Pós-Graduação em Agroecologia e Desenvolvimento Territorial (PPGADT) da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) - Doutorado Profissional Interdisciplinar realizado em associação com a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) e a Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

A autora possui doutorado em Desenvolvimento Sócioambiental pela Universidade Federal do Pará (2005). É professora Titular da Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), atuando nos mestrados interdisciplinares Extensão Rural e Ciências da Saúde e Biológicas e no Doutorado Profissional em Agroecologia e Desenvolvimento Territorial. Atualmente exerce o cargo de Vice-reitora da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) no mandato 2023-2027.

Exerceu o cargo de Pró-Reitora de Extensão de 2011 até 2022 da Univasf, gerenciando inúmeros projetos de desenvolvimento nas áreas de abrangência da UNIVASF.

Tem experiência na área de Educação, atuando principalmente na educação do campo, bem como, nas áreas de desenvolvimento sustentável e desenvolvimento territorial.

Orientadora de Wellington Dantas

Link do lattes: <http://lattes.cnpq.br/9814539262982598>

AUTOR



**Jorge Luis
Cavalcanti Ramos**

Programa de Pós-Graduação em Agroecologia e Desenvolvimento Territorial (PPGADT) da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) - Doutorado Profissional Interdisciplinar realizado em associação com a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) e a Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

O autor é graduado em Engenharia Elétrica pela Universidade de Pernambuco (1992), com especialização em Informática em Educação pela Universidade Federal de Lavras-MG (2001). Possui mestrado (2006) e doutorado (2016) em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

É Professor associado do Curso de Engenharia de Computação da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), onde já atuou como pró-reitor de ensino.

É docente do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) e do Doutorado Profissional em Agroecologia e Desenvolvimento Territorial (PPGADT) também na UNIVASF.

Tem experiência nas áreas de e-learning, Mineração de Dados Educacionais, Business Intelligence e TI aplicada à gestão pública. É pesquisador do Laboratório de Evidências Analíticas em Tecnologias Educacionais - EVANTE (<http://evante.com.br>) e membro do comitê organizador do Workshop de Ciência de Dados Educacionais (WCDE/SBC).

Coorientador de Wellington Dantas

Link do lattes: <http://lattes.cnpq.br/1438322656914569>

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	8
INTRODUÇÃO.....	9
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
GESTÃO E EMPREENDEDORISMO FAMILIAR RURAL	10
CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS DE DAVID MCCLELLAND	15
FERRAMENTAS DE GESTÃO.....	19
MATRIZ SWOT.....	21
PLANO DE AÇÃO - 5W2H	23
MODELO CANVAS	25
CICLO PDCA.....	27
FUNDAMENTAÇÃO PRÁTICA	29
CONTATO COM AS COMUNIDADES RURAIS.....	30
ABERTURA OFICIAL DO CURSO.....	31
GESTÃO DE GRUPOS PRODUTIVOS	32
GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA	35
CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS	38
MATRIZ SWOT.....	43
PLANO DE AÇÃO – 5W2H	48
MODELO CANVAS	53
TÓPICOS ESPECIAIS COM INTEGRAÇÃO	57
TREINAMENTO: BENEFICIAMENTO E ELABORAÇÃO DE PRODUTOS	59
CULMINÂNCIA.....	65
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
REFERÊNCIAS	67

APRESENTAÇÃO

A formação e o desenvolvimento de grupos produtivos das comunidades rurais tendem a contribuir com a economia local e o desenvolvimento territorial, pois representam agricultores e agricultoras familiares que irão gerar trabalho e renda a partir de uma gestão empreendedora familiar rural em consonância com os princípios da economia solidária e do associativismo.

A gestão empreendedora familiar rural desempenha um papel fundamental nesse contexto, visto que fomenta um processo coordenado para um planejamento estratégico com os sujeitos que atuam no campo para o desenvolvimento de ações por meio das ferramentas de gestão e do desenvolvimento de habilidades comportamentais capazes de tornar o empreendimento social mais organizado, com uma direção e controles efetivos para a autogestão.

A temática gestão e empreendedorismo familiar rural envolve a ‘Ciência’, a ‘Prática’ e o ‘Movimento’ no campo em prol das comunidades rurais. A ‘Ciência’ envolve a Administração, e pode envolver também outras Ciências Sociais Aplicadas; a ‘Prática’ envolve a aplicabilidade no contexto socioeconômico de cada comunidade; e o ‘Movimento’ envolve sujeitos das diversas áreas do conhecimento.

Neste livro digital (Produto 1) denominado “Manual de aplicação do Curso Gestão e Empreendedorismo Familiar Rural”, será apresentada a fundamentação teórica que envolve a gestão empreendedora familiar rural, como o empreendedorismo social, a economia solidária, as características comportamentais de David McClelland e as ferramentas de gestão: Matriz SWOT, Plano de Ação 5W2H, Modelo Canvas e Ciclo PDCA, bem como a fundamentação prática para execução de cada encontro proposto no curso de formação “Gestão e Empreendedorismo Familiar Rural: formação e desenvolvimento de grupos produtivos”.

Este livro digital deve ser utilizado para aplicação do curso supramencionado seguindo a concepção do tema da tese “Gestão e Empreendedorismo Familiar Rural: um estudo aplicado ao contexto socioeconômico do Território de Identidade Piemonte Norte do Itapicuru” com o objetivo capacitar os participantes dos grupos produtivos das comunidades rurais, proporcionando um ambiente de aprendizado teórico-prático, participativo e interativo em cada etapa e em sua culminância.

INTRODUÇÃO

As comunidades rurais, representadas por agricultores e agricultoras familiares, possuem valores intrínsecos que representam um sentimento de pertencimento e identidade coletiva. Os costumes transmitidos de geração em geração fortalecem os laços sociais nesses espaços de convivência, sendo essencial entender as dinâmicas desses grupos produtivos.

Desse modo, o tema gestão e empreendedorismo familiar rural está relacionado a uma concepção pautada na manutenção da relação família, terra e trabalho, mantendo a valorização, o respeito a diversidade cultural das comunidades rurais para adaptar novas metodologias de trabalho na gestão empreendedora familiar rural a partir do contexto socioeconômico local e territorial para a formação e o desenvolvimento de grupos produtivos.

Nesse contexto o fortalecimento dos grupos produtivos contribui sobremaneira para a economia local e o desenvolvimento territorial, haja vista que as atividades desempenhadas por esses grupos são fundamentais para a geração de trabalho e renda, além de contribuírem para a preservação das tradições e valores culturais.

A formação e o desenvolvimento de grupos produtivos são essenciais para a sustentabilidade das comunidades rurais. Para tanto, o desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos, o planejamento, a organização da gestão e dos processos produtivos, alinhados com as parcerias e o intercâmbio de experiências tendem a proporcionar aos agricultores e agricultoras familiares metodologias de trabalho capazes de evidenciar um processo colaborativo, produtos de origem social e comércio justo nas atividades econômicas nas comunidades rurais.

Ante o contexto apresentado, este livro digital intitulado “Manual de aplicação do Curso Gestão e Empreendedorismo Familiar Rural” promove um conjunto teórico de estratégias práticas que permitem que esses grupos passem a enxergar outros meios de trabalho e geração de renda em um contexto de interrelação de métodos que se relacionam entre o convencional e o social, respeitando cada elemento que engloba esse contexto para o desenvolvimento socioeconômico nas comunidades rurais.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

GESTÃO E EMPREENDEDORISMO FAMILIAR RURAL

A Constituição Federal de 1988, dentre as garantias principais para a população brasileira, preconiza a necessidade da redução das desigualdades sociais e regionais, incentivando a adoção de políticas voltadas para a valorização do trabalho e a geração de emprego e renda. Nesse sentido, a agricultura familiar tem papel fundamental para a geração de alimentos para a subsistência humana no campo e a produção excedente para os mercados sociais e convencionais. A Lei nº 11.326/2006 estabelece as diretrizes para a formulação da política nacional da agricultura familiar e dos empreendimentos familiares rurais, visando sua sustentabilidade, fortalecimento e inclusão social.

O ordenamento jurídico brasileiro, de uma maneira geral, reconhece a importância da agricultura familiar como um pilar fundamental para além da produção de alimentos, como a preservação ambiental, a geração de renda e do desenvolvimento local e territorial. Nesse sentido, é garantido aos agricultores e as agricultoras familiares o acesso à terra, assistência técnica, mercados, crédito rural e demais instrumentos de fortalecimento e desenvolvimento das comunidades rurais (DELGADO; BERGAMASCO, 2017).

O Documento Nacional da Segunda Conferência Nacional de Desenvolvimento Rural Sustentável e Solidário (2013) ressalta que a valorização das comunidades rurais e o apoio à agricultura familiar são essenciais para garantir a segurança alimentar, a conservação dos recursos naturais e o fortalecimento das economias locais, contribuindo para o bem-estar das comunidades e a promoção de um país mais justo e equitativo.

Para Viero e Medeiros (2018) as comunidades rurais são espaços de vivência e organização social que desempenham um papel fundamental no contexto da agricultura familiar. Elas são caracterizadas pela sua estreita relação com a terra, a natureza e a agricultura, representando um importante patrimônio cultural e socioeconômico do país. No que se apresenta, Abramovay (2014) destaca a importância das comunidades rurais como guardiãs dos recursos naturais e dos

saberes tradicionais. O autor destaca a conexão dos sujeitos das comunidades com a terra e a natureza, sendo fundamental o desenvolvimento de práticas produtivas sustentáveis e políticas públicas que promovam o desenvolvimento rural sustentável e a inclusão socioeconômica das comunidades.

De acordo com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (2018) o fortalecimento de atividades produtivas e que possam agregar valor aos produtos da agricultura familiar são elementos essenciais para o desenvolvimento local no contexto das comunidades rurais e do seu território. O desenvolvimento territorial é impulsionado pelo fomento à agricultura familiar, que representa uma parcela significativa da produção de alimentos no país. Ao fortalecer essa forma de produção, cria-se um ambiente propício para o crescimento econômico local, com geração de empregos, renda e desenvolvimento de cadeias produtivas regionais, impactando diretamente a economia nacional (EMBRAPA, 2018).

Além disso, merece destaque o fortalecimento dos laços sociais e culturais nas comunidades rurais. O envolvimento ativo dos participantes das comunidades rurais nos processos produtivos e de tomada de decisão, valoriza os saberes tradicionais e o estímulo à participação cidadã, promovendo a coesão social e a construção de identidades territoriais. Essa integração entre as pessoas, comunidades e o território fortalece a capacidade de mobilização e articulação, permitindo a implementação de processos que atendam às suas necessidades (FLORES, 2006).

Nesse sentido, urge o tema Gestão e Empreendedorismo Familiar Rural como alternativa para novos métodos de trabalho nas comunidades rurais. Afinal, o ambiente rural precisa ser visto de maneira diferente, não apenas como aquele espaço voltado à atividade agropecuária, mas como uma nova dimensão socioeconômica (ARNOLD, 2011). Para o autor essa situação traz consigo um conjunto de exigências sobre as comunidades rurais, por meio dos seus agentes no processo de decisão-ação, quer seja na condução do empreendimento agropecuário, quer seja na exploração de oportunidades que surgem a partir de uma nova dinâmica nas relações cidade-campo e campo-cidade de forma inovadora, sendo necessários desenvolver o empreendedorismo no ambiente rural de forma sustentável.

Schumpeter (1883-1950) foi pioneiro nas relações empreendedoras, ou seja, na criação de uma nova forma de uso dos recursos, implementando novos processos produtivos, sujeito as novas combinações. Por outro lado, essa abordagem trouxe à tona o termo “destruição criativa”. Para Schumpeter (1982), o empreendedor é o agente do processo de “destruição criativa”, sendo este que protagoniza impulsos fundamentais que acionam e mantêm permanentemente em marcha o motor capitalista, por meio da inovação, criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes.

Este processo descrito por Schumpeter, chamado de “destruição criadora”, no qual há a substituição de antigos produtos e hábitos de consumo por novos, seria a chave para explicar o processo de desenvolvimento econômico na sociedade capitalista. De acordo com Schumpeter, inovar gera desequilíbrio e ao mesmo tempo desenvolvimento, e nisto consiste a importância fundamental do empreendedor: por ser o agente da inovação, ao criar novos produtos (VALENTIN; PERUZZO, 2017, p. 104).

Neste aspecto, buscando tornar viável os métodos do empreendedorismo para o ambiente familiar rural, nascem outras formas de empreender, novas formas de se organizar e praticar um comércio justo e sustentável, capaz de se desenvolver por meio da construção social dos mercados. Assim, têm-se o empreendedorismo familiar rural, com uma veia de atuação entrelaçada ao empreendedorismo social e a economia solidária.

Pode-se inferir que é possível utilizar ferramentas empreendedoras e de gestão adaptadas para o contexto socioeconômico das comunidades rurais, priorizando sempre as relações da família, terra e trabalho em prol do coletivo, diferenciando-se do sistema convencional, onde o foco principal é a maximização do lucro para o dono do capital. Nesse sentido, corroborando com essa preocupação, uma crítica de Marx (2013, p. 469-470) se faz pertinente e muito atual a despeito do assunto:

Assim que a produção capitalista se apodera da agricultura, ou de acordo com o grau em que se tenha apoderado dela, a demanda de população trabalhadora rural decresce em termos absolutos na mesma proporção em que aumenta a acumulação do capital em funcionamento nessa esfera, e isso sem que a repulsão desses trabalhadores seja complementada por uma maior atração, como ocorre na indústria não agrícola.

Na contramão do individualismo e do lucro pelo lucro, o empreendedorismo familiar rural se complementa ao empreendedorismo social e a economia solidária. A figura 1 retrata os objetivos dos temas:

Figura 1: relação entre Empreendedorismo Familiar Rural, Social e Economia Solidária



Fonte: elaborado pelo autor (2022) com base em (SINGER, 2002; BORNSTEIN; DAVIS, 2010; ARNOLD, 2011; ROBBINS, 2012); Leis 11.326/2006 e 128/2008.

Segundo a literatura, existem três correntes de estudo do empreendedorismo, a dos economistas que associam o empreendedorismo à inovação, a dos comportamentalistas que leva em consideração aspectos criativos e intuitivos do empreendedor, e por fim, a sociológica que procura entender a influência dos aspectos sociais e culturais sobre as atividades do empreendedor (SOUSA et al. 2021).

Neste último aspecto, o empreendedorismo social é mais amplo, e tende a abarcar o empreendedorismo familiar rural responsável pela atuação no campo. O Social atende a sociedade de maneira geral, visando minimizar os problemas sociais por meio da coletividade e solidariedade, de maneira a agregar valor social, muito embora seja usado por grandes empresas como pano de fundo para o desenvolvimento de seus próprios interesses.

Para Bornstein e Davis (2010) o empreendedorismo social é o processo pelo qual cidadãos constroem ou transformam instituições para promover soluções para problemas sociais como pobreza, doença, analfabetismo, destruição ambiental, abuso dos direitos, humanos e corrupção, com o objetivo, de tornar a vida mais digna.

Nota-se que a ideia inicial é a identificação de um problema que está impactando a população negativamente, dessa forma buscam-se soluções eficientes e capazes de gerar benefícios diretos e indiretos para o maior número de pessoas afetadas, além de provocar mudanças significativas na estrutura social, trazendo aprendizados para a população envolvida.

A economia solidária se aproxima do empreendedorismo social no que diz respeito a alguns princípios, sobretudo em ações de solidariedade e coletividade, sendo seu foco de atuação pautado na produção e comercialização de Empreendimentos Solidários, hoje constituídos não somente no campo, mas também nos centros urbanos. Singer (2002) relata que a economia solidária é um modo de produção que se caracteriza pela igualdade. Os meios de produção são de posse coletiva e geridos pelos próprios trabalhadores coletivamente de forma inteiramente democrática, ou seja, são empreendimentos formais e informais, caracterizados pela autogestão e pela socialização produtiva e de distribuição.

Complementarmente, o foco do empreendedorismo familiar rural é o ambiente do campo com elementos sociais e solidários como um fator diferenciado para a promoção de melhoria nas comunidades. Além disso, o estabelecimento de parcerias comerciais, a gestão, as competências empreendedoras, a criação de valor para os produtos e para os empreendimentos do meio rural fazem com que o tema, ainda pouco difundido e mal utilizado na agricultura familiar, busque preencher lacunas entre o convencional, o social e o solidário.

Neste aspecto, pode-se inferir que o empreendedorismo familiar rural tem a capacidade de identificar problemas no campo e transformá-los em oportunidades, a exemplo da criação de produtos a partir de matérias-primas existentes no local, gerando valor e promovendo o desenvolvimento local.

CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS DE DAVID MCCLELLAND

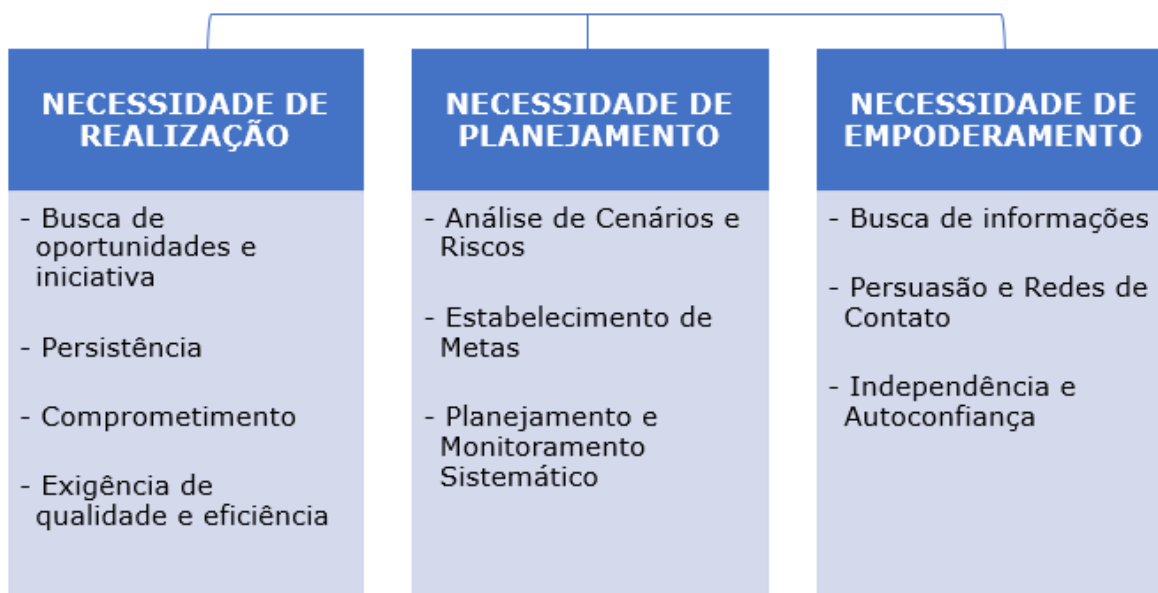
As condições socioeconômicas do mundo contemporâneo requerem a atuação de sujeitos capazes de promoverem mudanças como fatores positivos das situações em que se encontram. Especificamente na esfera dos empreendimentos, os sujeitos podem contribuir para o desenvolvimento em busca de oportunidades de acordo com o perfil dos seus comportamentos (MINELLO, BÜRGER, KRÜGER; 2017).

Em relação às questões comportamentais, o Pesquisador David McClelland (1917-1998) da Universidade de Harvard, pesquisou, ao longo de três anos, em mais de 30 países sobre o comportamento empreendedor, e desenvolveu uma metodologia que é aplicada na formação de novos empreendedores em países em desenvolvimento pela Organização das Nações Unidas (ONU).

No campo de estudos acerca de comportamento, a teoria das necessidades de McClelland (1972) tem sido amplamente utilizada nos estudos de motivação, liderança, clima e aprendizagem organizacional. Podendo ser adaptada para características voltada ao ambiente de pesquisas que envolvem sujeitos de comunidades rurais, relacionando-se, dessa forma, à conceitos de aprendizagem e resolução de problemas.

No Brasil, as 10 (dez) categorias constantes na figura 2 são utilizadas para o desenvolvimento de empreendedores pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), substancialmente do ramo de comércio e serviços, composto de 30 questões, sem as dimensões de McClelland (1972) e direcionadas para o perfil do empreendedor, informações da empresa e perspectivas para o seu negócio, ficando de fora os empreendimentos do ambiente familiar rural e sujeitos do campo social, pois os objetivos principais do órgão são os mercados convencionais.

Figura 2: Características Comportamentais Empreendedoras



Fonte: elaborado e adaptado pelo autor (2022) ao contexto atual e da pesquisa, com base em McClelland (1972).

Para atender aos objetivos da pesquisa, houve a adaptação das teorias das duas últimas necessidades de McClelland (1972), além da reclassificação das categorias e demais ajustes necessários para atender ao ambiente da pesquisa.

Desse modo, no contexto da adaptação supramencionada, pode-se inferir que o indivíduo pode ter ou desenvolver três conjuntos de necessidades motivadoras: realização, planejamento e empoderamento, que independem de gênero, idade, formação ou cultura. Nesse sentido, as dimensões adaptadas para o contexto da pesquisa, foram 'Planejamento', pois McClelland (1972) desenvolveu seguindo o que chamou de Afiliação e o 'Empoderamento' em que seu estudo seminal era abordada como Poder (McClelland, 1972). Nesse sentido, têm-se as seguintes dimensões:

- Realização: identificada como a primeira necessidade e evidencia a aceitação do indivíduo diante das suas habilidades.
- Planejamento: resulta na capacidade de planejar ou tomar decisões para solucionar as dificuldades a partir das situações do seu cotidiano.
- Empoderamento: capacidade da pessoa de se posicionar, ou seja, quando a pessoa tem a consciência do que ela representa como indivíduo e do grupo do qual faz parte.

Para tanto, cada dimensão recebeu um conjunto de categorias que são descritas a seguir e tiveram suas descrições adaptadas ao contexto da pesquisa. Dessa forma, considerando a Realização, as categorias são:

1. **Busca de Oportunidades e Iniciativa:** visão de futuro do sujeito, de se antecipar aos fatos, criar e buscar oportunidades, propor soluções para resolução de problemas, além de ter iniciativa e atitudes proativas (atitudes de maneira espontânea).
2. **Persistência:** habilidade de enfrentar obstáculos, manter o foco e desenvolver o melhor caminho para atingir as metas e alcançar os objetivos pessoais, acadêmicos e futuro profissional.
3. **Comprometimento:** capacidade de comprometimento nas atividades, nas relações acadêmicas e sociais para alcançar as metas e objetivos propostos.
4. **Exigência de Qualidade e Eficiência:** habilidade de ser eficiente nas coisas que se propõe a fazer, manter a exigência da qualidade nas atividades cotidianas, adequando-se a realidade imposta pelas mudanças, buscando sempre fazer o melhor.

No contexto do Planejamento, as categorias são:

5. **Análise de Cenários e Riscos:** essa categoria foi adaptada nesta pesquisa, originalmente é chamada de 'Riscos Calculados'. Assim, a descrição preconiza a consciência dos riscos que o sujeito toma de forma consciente com o objetivo de alcançar um determinado objetivo. Trata-se de uma forma de aproveitar as oportunidades identificadas e minimizar os riscos envolvidos.
6. **Estabelecimento de Metas:** capacidade de estabelecer metas e criar estratégias para desenvolvê-las, além de proporcionar a habilidade de percorrer os melhores caminhos para as tomadas de decisão.
7. **Planejamento e Monitoramento Sistemáticos:** capacidade de planejar e organizar as atividades de maneira objetiva, evitando erros e possibilitando os ajustes necessários para alcançar os resultados.

Por fim, em relação ao Empoderamento, as categorias são relacionadas como seguem:

8. **Busca de Informações:** capacidade de buscar e manter a atualização dos conhecimentos para um melhor desempenho nas atividades cotidianas, de estar amparado de informações para fazer as melhores escolhas.
9. **Persuasão e Rede de Contatos:** capacidade de convencimento, além de se relacionar e manter contatos com pessoas que possam agregar conhecimentos e oportunizar situações para minimizar os impactos causados por situações adversas.
10. **Independência e Autoconfiança:** capacidade de confiar nas próprias atitudes diante dos desafios e das oportunidades, além da autonomia para as decisões, mesmo considerando as orientações de outras pessoas.

Ressalta-se que as categorias foram adaptadas e aplicadas por meio de questionários para o público de estudantes das comunidades rurais. Foram criadas para o instrumento de coleta de dados, 4 (quatro) questões para cada categoria. Além da adaptação, foi criado para cada categoria (questionário no apêndice da Tese “Gestão e Empreendedorismo Familiar Rural: um estudo aplicado ao contexto socioeconômico do Território de Identidade Piemonte Norte do Itapicuru”. Para os agricultores e agricultoras familiares, as categorias foram trabalhadas com a pesquisa de campo por meio de rodas de conversas, condicionando ao contexto em que eles estão inseridos e dialogadas fazendo analogias com situações cotidianas dos participantes.

FERRAMENTAS DE GESTÃO

As ferramentas de gestão são instrumentos práticos que auxiliam na análise, planejamento e implementação de uma gestão empreendedora eficiente. São indispensáveis para uma abordagem estratégica e integrada, bem como o acompanhamento do desempenho para os empreendimentos obterem resultados sustentáveis (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007; KOTLER; KELLER, 2016).

Deve-se escolher instrumentos que auxiliam os empreendedores a lidar com os desafios da gestão, promovendo a efetividade dos objetivos organizacionais. A escolha e aplicação das ferramentas de gestão devem estar alinhadas aos objetivos, características e necessidades específicas de cada empreendimento (CHIAVENATO, 2003; LISBOA; GODOY, 2012; WERKEMA, 2012).

Nesse sentido, visando atender as necessidades de grupos produtivos de comunidades rurais, serão evidenciadas a seguir as ferramentas de gestão que serão utilizadas para aplicação no Curso de Formação em Gestão e Empreendedorismo Familiar Rural - Produto Técnico II (figura 3) e o quadro 1:



Fonte: elaborado pelo autor (2023) com base na pesquisa de campo

Quadro 1: Ferramentas de Gestão Empreendedora para adaptação ao contexto da pesquisa

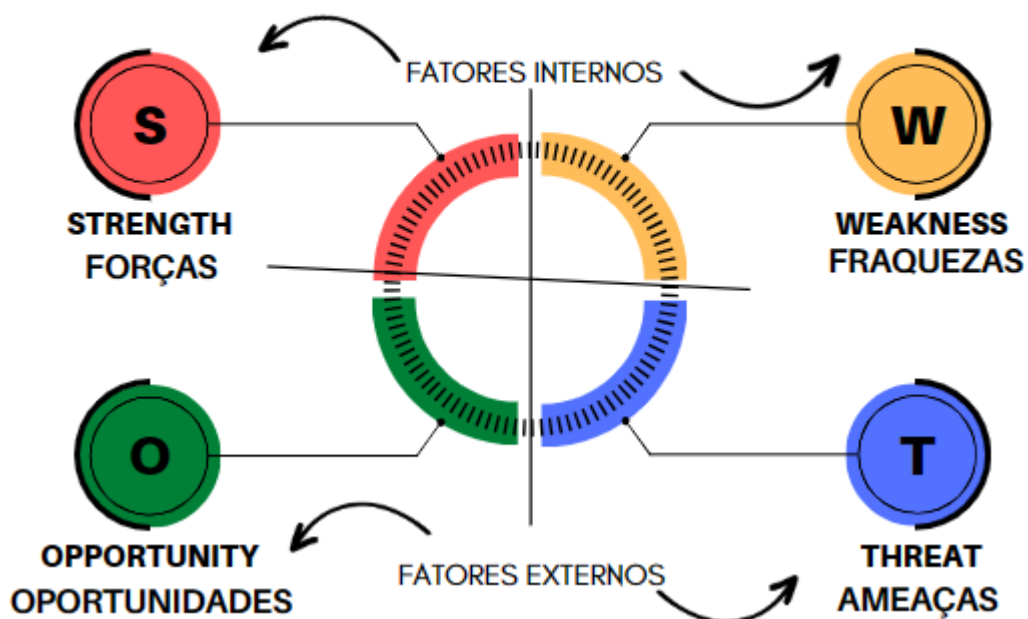
FERRAMENTAS	CONCEITO	SIGNIFICADO / FINALIDADE	OBJETIVO E APLICABILIDADE NAS COMUNIDADES RURAIS
Matriz SWOT	É uma ferramenta de análise das variáveis internas e externas para um planejamento que seja capaz de realizar a escolha de uma estratégia que corresponda ao melhor caminho a ser seguido por um empreendimento.	Forças (Strengths), Oportunidades (Opportunities), Fraquezas (Weaknesses), e Ameaças (Threats). Utilizado para o planejamento estratégico que consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno e externo.	Para verificar os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades das comunidades rurais em seus ambientes interno e externo.
5W2H	É uma ferramenta de gestão que consiste em desenvolver um plano de ação para que as atividades tenham definições, prazos e clareza de forma organizada e sistematizada, pois registra de maneira planejada como serão efetuadas as ações no processo de gestão.	What? – qual o objetivo. Why? – Justifica os motivos para realizar Where? – determina o local de aplicação When? – estipula o tempo que foi gasto para a finalização da atividade Who? – Quem são os envolvidos nos processos How – métodos da execução How much – custo total bem definido.	Criar planos de ação em busca de respostas simples, a fim de evitar falhas na comunicação e otimizar o desempenho dos participantes das comunidades rurais.
Adaptação do Modelo Canvas para o social	A ferramenta consiste em um mapa visual que orienta os participantes para o desenvolvimento de estratégias sobre o cenário atual e futuro de um empreendimento.	Trata-se de uma ferramenta para inovação de modelos de negócios que devem ser adaptados para demandas das comunidades sociais, em busca de novas soluções para os seus problemas.	Trata-se de uma ferramenta bastante útil para as comunidades desenvolverem ações e tornarem-se ativas na construção social dos mercados.
Ciclo PDCA	Ferramenta para a promoção da melhoria contínua dos processos e reflete, em suas quatro fases as funções da administração.	Planejar (Plan), Fazer (Do), Checar (Check) e Agir (Act). Promove a padronização e melhoria contínua dos processos de produção/gestão.	Entender os processos de gestão e produção com base nas funções da administração (planejamento, organização, direção e controle).

Fonte: Elaboração própria (2021) com base em (Maximiano, 2005; Davila; Epstein; Shelton, 2009; Lisboa; Godoy, 2012; Werkema, 2012; Chiavenato, 2012).

MATRIZ SWOT

Oliveira (2015) considera a matriz SWOT uma ferramenta de análise estratégica que auxilia na identificação e avaliação dos pontos fortes e pontos fracos internos de um empreendimento, bem como das oportunidades e ameaças externas que podem afetar seu desempenho. A figura 4 mostra uma matriz SWOT e algumas perguntas-chave para o seu preenchimento de acordo com as possibilidades de atuação de um determinado empreendimento familiar rural:

Figura 4: Ferramenta de Gestão Matriz SWOT ou FOFA



Fonte: adaptado pelo autor (2023) a partir das imagens gratuitas do Canvas.

Para Chiavenato e Sapiro (2009) matriz SWOT tem como finalidade principal auxiliar na análise estratégica de uma organização. Ela permite identificar e avaliar os pontos fortes (strengths) e pontos fracos (weaknesses) internos da organização, bem como as oportunidades (opportunities) e ameaças (threats) externas que podem impactar seu desempenho. De acordo com Silveira (2001) a análise SWOT está alinhada ao planejamento estratégico do empreendimento e possibilita melhorias internas e externas. Dessa forma, ao utilizar a matriz SWOT, o empreendimento pode:

- Identificar os pontos fortes internos, ou seja, as características, recursos e competências que conferem um melhor desempenho do empreendimento.
- Buscar melhorias para os pontos de ajustes internos, ou seja, as limitações que podem comprometer o desempenho do empreendimento.
- Analisar as oportunidades externas, ou seja, as tendências, demandas do mercado institucional ou convencional, além de eventos externos que podem ser aproveitados pelo empreendimento para expandir suas possibilidades de atuação.
- Minimizar as ameaças externas, ou seja, os fatores do ambiente externo que podem representar riscos e desafios para o empreendimento.

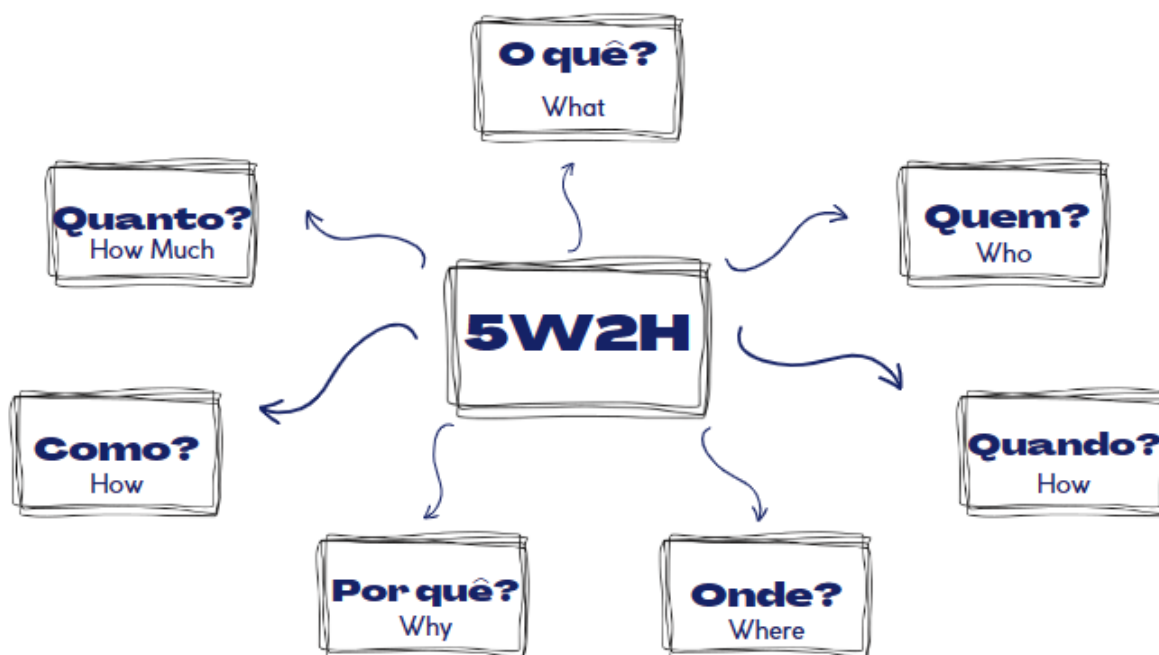
A matriz SWOT, adaptada ao contexto socioeconômico das comunidades rurais de um determinado território, permite uma visão abrangente do ambiente interno e externo do empreendimento familiar rural, proporcionando, dessa forma, processos organizacionais mais efetivos e planos de ação capazes de tornar os projetos mais sustentáveis.

PLANO DE AÇÃO - 5W2H

O plano de ação 5W2H é uma ferramenta de qualidade capaz de orientar os processos organizacionais de projetos com 7 perguntas-chave (figura 5), funcionando como um checklist de atividades bem claras e definidas que devem ser realizadas para um determinado empreendimento ou projeto. A ferramenta 5W2H organiza as atividades, auxilia nas decisões a serem tomadas para quem quer implementar um plano de ação de melhorias, constituindo uma maneira para estruturar os pensamentos de maneira bem elaborada, planejada e precisa, proporcionando um melhor planejamento das ações (LUCINDA, 2016; ARAÚJO, 2017).

A ferramenta é composta por sete campos, organizadas em tabelas ou planilhas, impressas ou eletrônicas, em que devem constar as informações capazes de responder as perguntas relacionadas a um determinado projeto ou empreendimento, como exemplo:

Figura 5: Ferramenta de Gestão 5W2H



Fonte: elaborado pelo autor (2023) a partir das ferramentas gratuitas do Canvas.

- **Quem (Who):** quem são os membros do grupo produtivo que pretendem desenvolver produtos a partir da agricultura familiar?
- **O quê (What):** quais produtos o grupo pretende desenvolver?
- **Quando (When):** quando serão realizadas as reuniões regulares do grupo para a organização das etapas?
- **Onde (Where):** onde serão realizadas as reuniões do grupo e as atividades pretendidas?
- **Por quê (Why):** por que é importante fortalecer o grupo em seus processos produtivos?
- **Como (How):** como o grupo implementará técnicas sustentáveis e diversificará os seus produtos?
- **Quanto (How much):** quanto tempo e quais recursos serão necessários para atingir as metas estabelecidas?

O plano de ação 5W2H fornece um guia estruturado para a execução de projetos, atividades ou tarefas. A ferramenta visa garantir que todos os aspectos essenciais sejam considerados e devidamente planejados, respondendo às principais questões relacionadas a um determinado objetivo (OLIVEIRA, 2015).

No caso dos grupos produtivos das comunidades rurais, a estrutura adaptada pela 5W2H facilita a comunicação entre as partes envolvidas, afinal ao utilizar uma linguagem comum ao coletivo e responder às perguntas essenciais para os objetivos mútuos garante um entendimento e o compromisso entre todos os envolvidos.

Para Rabelo, Costa e Romero (2014), a aplicação do 5W2H é essencial para proporcionar clareza, organização, controle e tomada de decisões para o alinhamento dos envolvidos em torno de um projeto. Esses elementos são fundamentais para o sucesso de qualquer empreendimento, projeto ou atividade, inclusive na produção de um grupo produtivo das comunidades rurais.

MODELO CANVAS

O Modelo Canvas, originalmente chamado de *Business Model Canvas*, é uma ferramenta de gestão estratégica que permite visualizar e analisar de forma abrangente o modelo de um empreendimento, sendo referência para o desenvolvimento no campo do empreendedorismo e da administração (CLARK, 2013). A figura 6 mostra a descrição simplificada do modelo:

Figura 6: Ferramenta de Gestão Business Model Canvas



Fonte: elaborado pelo autor (2023) a partir das ferramentas gratuitas do Canvas.

Pode-se perceber que é quadro dividido em nove blocos, que representam os principais elementos de um empreendimento. Cada bloco aborda um aspecto específico que deve ser considerado na construção e análise do modelo (BIAVA, 2017). Os nove blocos são:

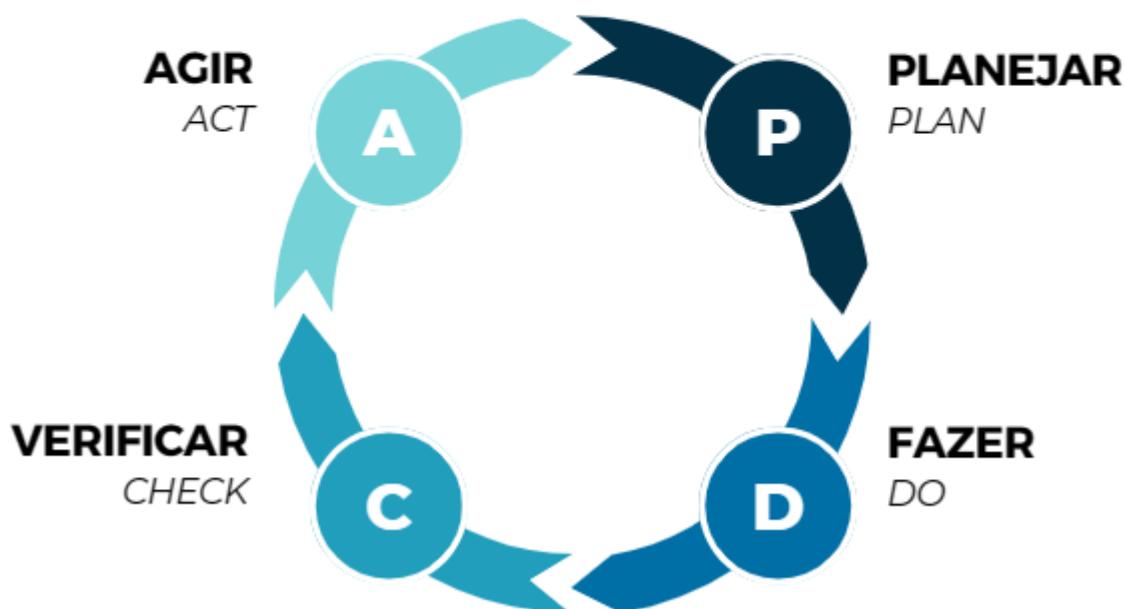
- **Proposta de Valor:** descreve os produtos ou serviços oferecidos pelo empreendimento e como eles atendem às necessidades e desejos dos consumidores.
- **Atividades-chave:** descreve as principais atividades que o empreendimento precisa realizar para entregar sua proposta de valor.
- **Recursos Principais:** identifica os recursos necessários para funcionar o empreendimento.
- **Parceiros Principais:** aborda as parcerias estratégicas que o empreendimento estabelece para obter recursos, reduzir custos, compartilhar conhecimento ou alcançar outros benefícios.
- **Relacionamento:** descreve como o empreendimento deve se relacionar com os seus consumidores para entregar a proposta de valor.
- **Canais:** define os canais utilizados para alcançar os consumidores e entregar a proposta de valor.
- **Segmentos:** identifica os diferentes grupos de consumidores ou segmentos de mercado que o empreendimento pretende atingir.
- **Estrutura de Custos:** descreve quais são os custos associados à operação do empreendimento, incluindo custos fixos e variáveis, dentre outros.
- **Fontes de Receitas:** descreve as principais formas de gerar receitas a partir das modalidades de comercialização dos produtos do empreendimento.

O Modelo Canvas é uma ferramenta flexível que permite uma visão tanto para planejar um novo empreendimento, como para analisar e otimizar um modelo já existente. Sua simplicidade e capacidade de representar de forma concisa e visual as principais características do projeto o tornam uma ferramenta valiosa para o processo de gestão (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

CICLO PDCA

O PDCA é um ciclo de gestão que visa a melhoria contínua dos processos. A ferramenta consiste em quatro etapas interligadas que se repetem de forma contínua, promovendo aperfeiçoamentos progressivos. O ciclo PDCA permite uma abordagem sistemática e interativa na gestão, promovendo a melhoria contínua dos processos, a identificação de problemas e a busca por soluções mais eficientes (AGOSTINETTO, 2006; MAICZUK; ANDRADE JÚNIOR, 2013). A figura 7 evidencia o método:

Figura 7: Ferramenta de Gestão Ciclo PDCA



Fonte: adaptado pelo autor (2023) a partir das imagens gratuitas do Canvas.

Segundo Palady; Olyai (2002) e Andrade (2003), as etapas do ciclo PDCA são assim definidas:

- **Planejar (Plan):** envolve o estabelecimento de metas e objetivos claros, identificação de problemas, análise de dados e definição de estratégias e planos de ação para alcançar os resultados desejados.

- **Fazer (Do):** ocorre a implementação do plano estabelecido. Nessa fase, são executadas as atividades e ações planejadas, levando em consideração os procedimentos e diretrizes estabelecidos.
- **Verificar (Check):** consiste na avaliação e monitoramento dos resultados obtidos. São coletados dados e informações relevantes para verificar se os objetivos estão sendo alcançados e se os processos estão funcionando de acordo com as especificações e requisitos estabelecidos.
- **Agir (Act):** envolve a tomada de ações corretivas e preventivas com base nos resultados verificados. Caso ocorram desvios ou problemas, são implementadas ações corretivas para solucioná-los. Além disso, são identificadas oportunidades de melhoria e implementadas ações preventivas para evitar a recorrência de falhas e aprimorar os processos.

Todas as ferramentas que foram construídas no decorrer do desenvolvimento da história das organizações, trazem algum tipo de benefício para o processo de gestão, mesmo que sejam adaptadas ou não, sejam implementadas na sua íntegra ou não (SLEIGHT, 2000).

FUNDAMENTAÇÃO PRÁTICA

Para utilização prática deste manual, recomenda-se, inicialmente, efetuar a leitura da Tese Intitulada “Gestão e Empreendedorismo Familiar Rural: um estudo aplicado ao contexto socioeconômico do Território de Identidade Piemonte Norte do Itapicuru”, do “Produto Técnico I: “Relatório Conclusivo da Pesquisa de Campo”, e de forma associada, os “Produtos Técnicos II e III, respectivamente: Curso de Formação em Gestão e Empreendedorismo Familiar Rural” e “Livro Digital - Aplicação do Curso Gestão e Empreendedorismo Familiar Rural”.

Com base no arcabouço conceitual teórico desenvolvido, este livro digital em sua fundamentação prática apresenta a seguir as diretrizes e pontos fundamentais para execução de cada etapa do curso de formação. Desse modo, este manual de aplicação prática poderá ser adaptado a realidade da região que será aplicada, pois objetiva ser um facilitador para quem pretende trabalhar o tema Gestão e Empreendedorismo Familiar Rural como instrumento para formação e desenvolvimento de grupos produtivos.

Figura 8: Imagem representativa da fundamentação prática



Fonte: Imagem do Canva (2023).

CONTATO COM AS COMUNIDADES RURAIS

Existem algumas maneiras de se estabelecer contatos com as comunidades rurais. Para aqueles que desejam trabalhar com esse público-alvo, mas não possuem experiência prévia ou ainda não tiveram envolvimento com ensino, pesquisa, extensão ou contato direto com os participantes, seja para um projeto da graduação, um programa de Mestrado ou Doutorado, projetos independentes ou atividades relacionadas a instituições com objetivos similares aos dos sujeitos do campo, é importante seguir algumas etapas para o alcance dos objetivos propostos.

Inicialmente, torna-se indispensável pesquisar sobre a comunidade rural para compreender sua cultura, desafios e necessidades. Busque entender como as pessoas se ajudam mutuamente, valorizam a cooperação e a solidariedade. Para tanto, participar de feiras livres, agroecológicas e da economia solidária é fundamental. Além disso, vídeos, redes sociais disponíveis na internet, pesquisas acadêmicas, estudos ou relatórios já desenvolvidos sobre a comunidade que será trabalhada será indispensável para ir criando esse elo e entendimento.

Busque informações nas organizações sem fins lucrativos, cooperativas, associações de agricultores ou grupos comunitários atuantes no território em que a comunidade esteja inserida. As instituições mencionadas podem ajudar a facilitar o contato com os membros da comunidade e compartilhar informações úteis. Faça contato com as lideranças locais, seja a presidência da associação, coordenação de grupos, estudantes ou ativistas locais e inicie os contatos diretamente com os sujeitos que irão participar do curso de formação.

Escute as suas necessidades e desafios, compreenda suas peculiaridades e, ao longo das visitas, faça as adaptações necessárias para atender aos objetivos delineados em conjunto, e em caso de aceite, explique os objetivos, deixe claro os processos que serão desenvolvidos e os resultados que são esperados com o curso. Dessa forma, após os contatos, processo de inscrição, assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, imagem e voz, mapeamento do perfil dos participantes, envio de informações prévias e demais etapas que antecedem ao curso. Torna-se importante descrever as etapas da formação e desenvolvimento para cada encontro a ser realizado pela organização do evento e demais envolvidos.

ABERTURA OFICIAL DO CURSO

ABERTURA DO CURSO

Figura 9: Imagem representativa da abertura do curso

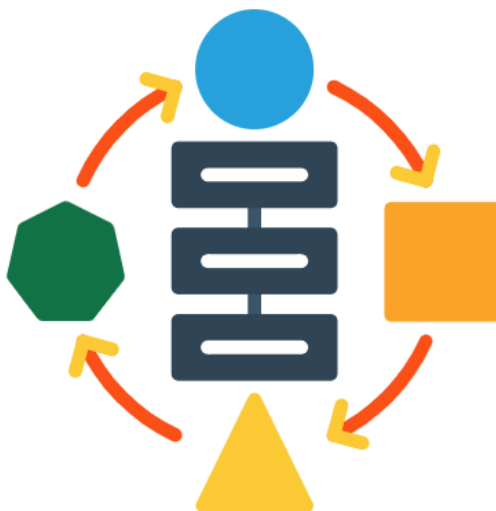


Fonte: Imagem do Canva (2023).

- Acolha dos participantes para criar um ambiente de pertencimento, promova a integração e estabeleça um espaço de conexão propício aos envolvidos.
- Apresente os organizadores, convidados, parceiros e participantes, com os devidos agradecimentos.
- Faça uma breve contextualização do curso e as expectativas para o processo de formação em Gestão e Empreendedorismo Familiar Rural.
- Promova uma comunicação adequada durante todo o curso de acordo com o perfil dos participantes, de forma que todos possam se sentir acolhidos, compreendam a mensagem e possam ter suas expectativas atendidas.
- Inicie da palestra.

GESTÃO DE GRUPOS PRODUTIVOS

Figura 10: Imagem representativa do tema



Fonte: Imagem do Canva (2023).

INDICAÇÃO DE TEMA PARA A PALESTRA

A contribuição das funções da Administração para a formação e desenvolvimento de Grupos Produtivos

PONTOS DE SUGESTÃO QUE PODEM SER ABORDADOS NA PALESTRA

INTRODUÇÃO

- Faça a abertura da palestra.
- Explique o objetivo da palestra.
- Apresente os princípios básicos da Administração de forma simples e acessível, de modo que alcance e dialogue com a comunidade.
- Enfatize como o processo organizacional pode contribuir para a formação e o desenvolvimento de grupos produtivos.
- Explique como a administração integra a economia solidária e o associativismo no contexto da gestão e empreendedorismo familiar rural para o fortalecimento das atividades produtivas nas comunidades rurais.

DESENVOLVIMENTO

- Mostre a importância do planejamento, levando em conta a cooperação, o compartilhamento de recursos e a definição de metas coletivas.
- Destaque a interdependência, o objetivo comum, o compartilhamento de responsabilidades e a valorização dos saberes e experiências locais.
- Dialogue sobre como estabelecer estratégias de trabalho conjunto para identificação de oportunidades e novos desafios por meio de uma construção colaborativa.
- Mostre que a gestão participativa é capaz de estimular a criatividade, valorizando as habilidades e os conhecimentos dos participantes.
- Destaque a importância da avaliação participativa de resultados, o monitoramento conjunto e a necessidade de ajustes para o alcance dos objetivos do coletivo.
- Explique como as lideranças - interna e externa - deve influenciar positivamente os grupos produtivos em comunidades rurais, considerando a liderança participativa.
- Contextualize sobre a importância da organização e controle democrático, gestão transparente e prestação de contas nas comunidades rurais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

- Retome a importância da cooperação, compartilhamento de recursos, liderança participativa e controle democrático em ações coletivas.
- Mostre que a formação e o desenvolvimento de grupos produtivos nas comunidades rurais tendem a promover a sustentabilidade, o fortalecimento social e econômico, e a melhoria da qualidade de vida dos participantes.
- Faça os indicativos e a conexão da palestra com a roda de conversa e abra para os comentários dos participantes.

RESULTADOS QUE PODEM SER ALCANÇADOS COM A PALESTRA

- A percepção da administração alinhada aos princípios da economia solidária, associativismo e gestão empreendedora familiar rural para contribuir com o desenvolvimento sustentável das comunidades rurais.
- A importância da Administração na formação e desenvolvimento de grupos produtivos em comunidades rurais.
- A relevância da cooperação, colaboração e compartilhamento de recursos para impulsionar o crescimento econômico e social nas comunidades rurais.
- Necessidade de iniciar a discussão sobre a geração de trabalho e renda a partir de uma melhor gestão dos grupos produtivos.

AVALIAÇÃO DOS PARTICIPANTES

- Frequência
- Observação
- Interação

GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA

Figura 11: Imagem representativa do tema



Fonte: Imagem do Canva (2023).

INDICAÇÃO DE TEMA DA RODA DE CONVERSA

A geração de trabalho e renda em grupos produtivos de comunidades rurais

INTRODUÇÃO

- Faça a abertura.
- Explique o objetivo da roda de conversa.
- Destaque a relevância de buscar formas alternativas de geração de trabalho e renda nas comunidades rurais, destacando os benefícios socioeconômicos que podem surgir a partir da organização em grupos produtivos.
- Contextualize como a cooperação, a autogestão e a solidariedade podem fortalecer as atividades econômicas para a ampliação das oportunidades de trabalho e renda nas comunidades rurais.
- Aborde o foco da gestão empreendedora familiar rural para a utilização dos recursos locais, dos saberes tradicionais e da valorização da cultura local para a geração de trabalho e renda na comunidade.
- Incentive a participação dos envolvidos.

DESENVOLVIMENTO

- Promova o relato das possíveis experiências dos participantes sobre a geração de trabalho e renda em grupos produtivos.
- Peça para relatarem situações que gostariam de vivenciar ou que já viram em outros grupos produtivos.
- Pergunte sobre as iniciativas que podem ser adotadas pelos grupos produtivos para fortalecer a geração de trabalho e renda.
- Apresente outros exemplos de grupos produtivos em comunidades rurais que obtiveram resultados satisfatórios na geração de trabalho e renda.
- Destaque as estratégias adotadas e os desafios superados por outros grupos produtivos, desde que sirvam de incentivo e aplicabilidade na comunidade.
- Estimule questões, dúvidas, sugestões, troca de ideias e busca por soluções conjuntas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

- Sintetize os principais resultados e proporcione uma tempestade de ideias (técnica de *brainstorming*).
- Incentive os participantes a refletirem sobre o que foi discutido para que possam iniciar anotações para suas reuniões na comunidade.
- Abra um espaço para as discussões finais, reforçando a importância da colaboração, cooperação e apoio mútuo.
- Faça os indicativos e a conexão da roda de conversa com a avaliação do grupo por meio da atividade prática.

RESULTADOS QUE DEVEM SER ALCANÇADOS COM A RODA DE CONVERSA

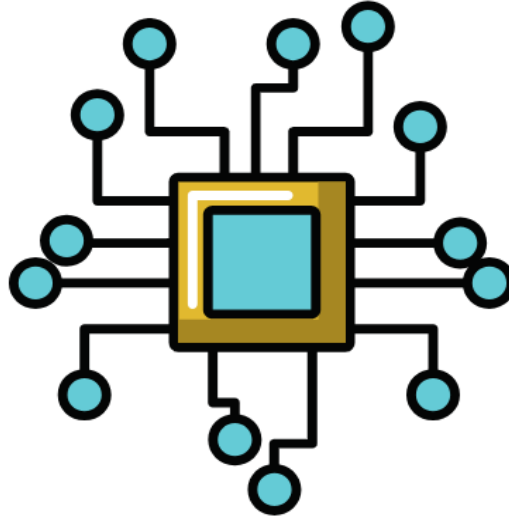
- Reconhecimento dos benefícios socioeconômico que surgem a partir da organização dos grupos produtivos.
- Percepção do fortalecimento das atividades econômicas e possibilidades de criar e/ou ampliar as oportunidades de trabalho e renda nas comunidades rurais.
- Visão dos participantes para a formação e desenvolvimento de grupos produtivos alinhados com os princípios dos temas que norteiam o curso de gestão e empreendedorismo familiar rural.

AVALIAÇÃO PROCESSUAL: SITUAÇÃO-PROBLEMA

- Constituindo ou desenvolvendo um grupo de agricultores familiares em uma comunidade rural (faça a adaptação conforme a realidade da comunidade que você está trabalhando).
1. Discuta em torno do objetivo de constituir ou fortalecer um grupo produtivo, para que todos possam se desenvolver economicamente e melhorar a vida na comunidade rural.
 2. Para isso você precisa saber se já existe um grupo produtivo e o que produz, ou se esse grupo ainda irá se formar, e o que pretende produzir.
 3. Além de instigar os principais desafios e oportunidades que podem surgir a partir da formação (por isso a importância do mapeamento antes do início do encontro, além das interações nas etapas iniciais do curso).
 4. Promova uma interação com base no que foi trabalhado no primeiro encontro para captar os conhecimentos dos participantes adquiridos ao longo do primeiro dia do curso.
 5. Passe a lista de frequência, observe a interação e participação dos envolvidos.
 6. Faça os encaminhamentos para o minicurso e ressalte a importância do tema que está por vir no próximo encontro.

CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS

Figura 12: Imagem representativa do tema



Fonte: Imagem do Canva (2023).

INDICAÇÃO DE TEMA DO MINICURSO

Fundamentos das características comportamentais para a formação e o desenvolvimento de grupos produtivos

PONTOS DE SUGESTÃO QUE PODEM SER ABORDADOS NO MINICURSO

INTRODUÇÃO

- Faça a abertura.
- Contextualize sobre o objetivo do minicurso.
- Trate da importância de desenvolver habilidades comportamentais para enfrentar desafios e alcançar objetivos.

DESENVOLVIMENTO

NECESSIDADE DE REALIZAÇÃO

Nessa seção, com base nas competências desenvolvidas por David McClelland e adaptadas pelos autores deste livro, você pode abordar os seguintes conceitos com exemplos práticos de outras comunidades, artigos, estudos de caso, dentre outros:

- **Busca de oportunidades e iniciativa:** Desperte o interesse individual e coletivo para novas ideias e oportunidades. Valorize a colaboração entre os membros da comunidade rural para iniciar desafios assertivos em prol do coletivo.
- **Persistência:** Mostre a necessidade de seguir diante de obstáculos com o objetivo de encontrar soluções solidárias para os problemas. Mostre a necessidade de superar desafios de forma coletiva e de acordo à realidade da comunidade rural.
- **Comprometimento:** Mostre a importância das tarefas individuais e das ações em grupo. Demonstre como o comprometimento com o desenvolvimento da comunidade contribui para o bem-estar coletivo.
- **Exigência de qualidade e eficiência:** Demonstre o quão importante é realizar as atividades com excelência, além da necessidade de utilizar os recursos disponíveis de forma eficiente, visando o benefício compartilhado pela comunidade.

NECESSIDADE DE PLANEJAMENTO

- **Análise de cenários e riscos:** Mostre a necessidade de os participantes buscarem soluções juntos, de forma solidária e colaborativa, para enfrentar os desafios e fortalecer a economia local.
- **Estabelecimento de metas:** Dê sugestões para definirem objetivos em conjunto, levando em conta a realidade socioeconômica da comunidade, promovendo a participação e o senso de pertencimento da comunidade.

- **Planejamento e monitoramento sistemáticos:** Faça indicações de planejamento que envolvam todos os membros da comunidade, considerando seus conhecimentos e experiências, valorizando as práticas tradicionais. Mostre com o monitoramento (acompanhamento) das atividades de forma conjunta é fundamental para a correção de rota (ajustes conforme necessidade).

NECESSIDADE DE EMPODERAMENTO

- **Busca de informações:** Mostre a importância dos conhecimentos e experiências dos membros da comunidade para obterem informações relevantes sobre as demandas dos mercados sociais e institucionais e a identificação de recursos disponíveis.
- **Persuasão e Rede de Contatos:** Relate a necessidade dos membros da comunidade convencerem outras pessoas para se engajarem no projeto da comunidade, bem como a necessidade de se estabelecer parcerias baseadas em valores de solidariedade e fortalecimento em prol da gestão empreendedora familiar rural.
- **Independência e autoconfiança:** Incentive a independência e a autoconfiança para que possam acreditar em suas habilidades para o bem-estar coletivo e para promoverem a participação democrática.

RESULTADOS QUE DEVEM SER ALCANÇADOS COM O MINICURSO

- Valorização da colaboração e a iniciativa coletiva para buscar oportunidades e enfrentar desafios para fortalecer o grupo produtivo.
- Desenvolvimento de persistência em conjunto, superando obstáculos e encontrando soluções solidárias no contexto da comunidade rural.
- Comprometimento com o desenvolvimento individual e coletivo em prol dos objetivos mútuos.

- Busca de qualidade, eficiência e informações relevantes sobre demandas sociais e institucionais para o estabelecimento de parcerias para o desenvolvimento de uma gestão empreendedora familiar rural.

AVALIAÇÃO PROCESSUAL: SITUAÇÃO-PROBLEMA

CASO HIPOTÉTICO: GRUPO PRODUTIVO DE DERIVADOS DO LEITE

(Substitua para a realidade da comunidade que você está trabalhando)

Jovens e Mulheres de uma comunidade rural decidiram se reunir para formar um grupo produtivo de derivados do leite. Eles têm acesso a matéria-prima principal e foram instigados a visualizarem possíveis oportunidades de agregar valor ao leite produzido na região. O grupo pretende produzir de forma artesanal: queijos, iogurtes, doces caseiros, dentre outros, para vender localmente e em feiras da região.

- Faça uma mediação com os participantes para que possam encontrar possíveis respostas de acordo com seus propósitos de produção, desafios e possibilidades desse grupo (caso hipotético).
- Estimule e complemente as respostas com base nas características comportamentais dos participantes.
- Você deve adaptar a situação-problema para a realidade da comunidade que você está trabalhando (produtos/exemplos).
- Observe a participação dos envolvidos.

SUGESTÃO DE PERGUNTAS-BASE:

- Por que é importante formar um grupo produtivo de derivados do leite?
 - Quais são os benefícios de produzir derivados do leite na comunidade rural?
 - A solidariedade pode ser aplicada no grupo produtivo? Explique.
 - Quais são os principais desafios que o grupo produtivo pode enfrentar?
 - Como o grupo produtivo pode fazer com que seus produtos sejam atrativos para os consumidores?
-
1. Observe as habilidades comportamentais na interação entre os envolvidos e faça as complementações necessárias.
 2. Passe a lista de frequência e faça os encaminhamentos para o próximo encontro ressaltando a ligação entre o minicurso e atividade prática seguinte.

MATRIZ SWOT

Figura 13: Imagem representativa do tema



Fonte: Imagem do Canva (2023).

INDICAÇÃO DE TEMA DA ELABORAÇÃO DA MATRIZ SWOT

Mapeamento das características do grupo produtivo com a Ferramenta de Gestão Matriz SWOT

PONTOS DE SUGESTÃO QUE PODEM TRABALHADOS NA ELABORAÇÃO DA MATRIZ SWOT

INTRODUÇÃO

- Reúna os membros da comunidade que participaram dos encontros anteriores.
- Forneça um material impresso ou projete o quadrante da matriz SWOT (ideal são as duas situações).
- Explique brevemente o conceito e o objetivo da matriz SWOT de forma clara e com uma linguagem acessível aos participantes, com exemplos que estejam relacionados com a sua atuação na comunidade e no cotidiano dos sujeitos.

- Forneça uma visão geral do caso hipotético do grupo produtivo de derivados do leite (nesse caso, você deve realizar de acordo com os objetivos do grupo que você está trabalhando).

EXEMPLO DE UMA MATRIZ SWOT PREENCHIDA
DADOS REAIS PARA MOSTRAR E EXPLICAR AOS PARTICIPANTES

Quadro 2: Análise SWOT (Matriz FOFA) – Grupo trabalhado na Tese

AMBIENTE	FAVORÁVEL	DESFAVORÁVEL
	FORÇAS	FRAQUEZAS
FATORES INTERNOS	União Equipamentos e Infraestrutura Foco e Persistência Disposição e Determinação Arrecadação de recursos Qualidade do produto Matéria-prima	Gestão Capacitação Padronização Visão dos outros associados Produtos que se relacionem com a marca
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FATORES EXTERNOS	Busca de conhecimento Realização de bingos Participação no PNAE Parcerias com órgãos de fomento Venda na feira livre e comércio local	Concorrência Trabalhar e não ter um resultado Aluguel de ponto comercial Embalagens e rótulos Registros no SIM – Inscrição Municipal

Fonte: elaborado pelo autor (2022) com base na literatura e nos dados da pesquisa.

DESENVOLVIMENTO

- Promova um diálogo com as participantes e faça a mediação para coletar as informações para a matriz SWOT.
- Ao começar a identificar cada variável da matriz a partir da interação e diálogo, comece a preencher o quadrante junto com os participantes.

IDENTIFICAÇÃO DAS FORÇAS DO GRUPO PRODUTIVO

- Peça aos participantes para informar/listar as principais forças do grupo produtivo.
- Incentive-os a pensar nos recursos, habilidades, conhecimentos e equipamentos disponíveis ou não na comunidade (pode ser um ponto de melhoria).
- Instigue para coletar todos pontos fortes do grupo.

IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS DE MELHORIA DO GRUPO PRODUTIVO

- Os participantes devem informar/listar os pontos que eles consideram que precisam melhorar.
- Precisam ser instigados a responder sobre as limitações do grupo, seus possíveis desafios.
- Instigue o grupo a dialogar de forma em que seja possível colocar ao máximo os seus pontos que precisam de melhorias.

IDENTIFICAÇÃO DAS OPORTUNIDADES DO GRUPO PRODUTIVO

- Peça aos participantes para listar as principais oportunidades para o grupo produtivo (você deve estar trabalhando a realidade do grupo).
- Incentive o pensamento das demandas dos consumidores, nas parcerias possíveis e em outros fatores externos favoráveis.
- Anote todas as contribuições dos participantes de forma que vá ficando visível a todos.

IDENTIFICAÇÃO DAS AMEAÇAS DO GRUPO PRODUTIVO

- Peça aos participantes para listarem/informarem as principais ameaças ao projeto do grupo produtivo.
- Informe que os participantes devem refletir sobre os possíveis concorrentes, questões legais (quando for o caso) e outros possíveis fatores externos desfavoráveis.
- Anote todas as contribuições dos participantes de maneira que fique visível para todos.

RESULTADOS QUE DEVEM SER ALCANÇADOS COM A MATRIZ SWOT

- Reconhecimento das habilidades do grupo para valorizar suas capacidades e recursos disponíveis.
- Identificação de oportunidades na comunidade rural para oferecer produtos (serviços se for o caso) que atendam às demandas locais e/ou dos mercados sociais e institucionais.
- Superação dos desafios em conjunto, ao reconhecer possíveis pontos de melhorias e encontrar soluções colaborativas.
- Tomada de decisões de forma justa e colaborativa, considerando as contribuições de todos os membros do grupo.
- Fortalecimento da cooperação e valorização do papel de cada membro do grupo produtivo.

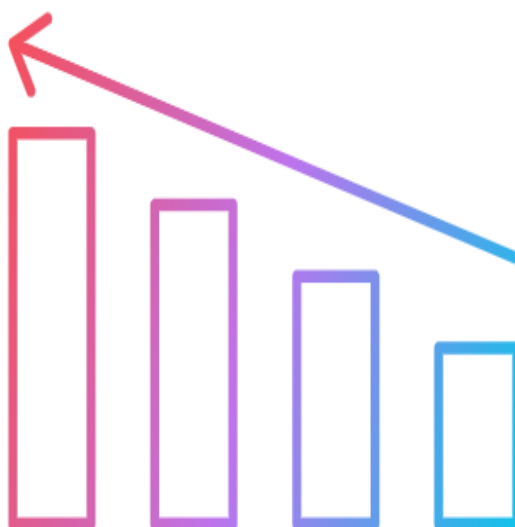
AVALIAÇÃO PROCESSUAL: DISCUSSÃO E ANÁLISE

Após a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, promova uma discussão entre os participantes.

- Deixe visível a Matriz SWOT preenchida (ideal também que estejam com as matrizes preenchidas).
- Faça uma mediação sobre: as possíveis estratégias para maximizar (aumentar) as forças, superar as fraquezas, aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças.
- Observe a participação dos envolvidos.
- Faça as complementações necessárias.
- Com base nas discussões e análises realizadas, estimule os participantes a pensarem um plano de ação para o grupo. Explique e dê exemplos para refletirem.
- Passe a lista de frequência e faça os encaminhamentos para o próximo encontro ressaltando a ligação entre essa atividade a seguinte.

PLANO DE AÇÃO – 5W2H

Figura 14: Imagem representativa do tema



Fonte: Imagem do Canva (2023).

INDICAÇÃO DE TEMA DA ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO – 5W2H

Desenvolvimento de um plano de ação para grupos produtivos de Comunidades Rurais

PONTOS DE SUGESTÃO QUE PODEM TRABALHADOS NA ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

INTRODUÇÃO

- Reúna os membros da comunidade que participaram dos encontros anteriores.
- Forneça um material impresso ou projete a tabela com o Plano de Ação 5W2H (o ideal são as duas situações).
- Explique brevemente o conceito e o objetivo da ferramenta de gestão 5W2H de forma clara e com uma linguagem acessível aos participantes, com

exemplos que estejam relacionados com a sua atuação na comunidade e no cotidiano dos sujeitos.

- Forneça uma visão geral do caso hipotético do grupo produtivo de derivados do leite (nesse caso, você deve realizar de acordo com os objetivos do grupo que você está trabalhando).

EXEMPLO DE UM PLANO DE AÇÃO PREENCHIDO DADOS REAIS PARA MOSTRAR E EXPLICAR AOS PARTICIPANTES

Quadro 3: Plano de Ação 5W2H - Grupo trabalhado na Tese

FERRAMENTA 5W2H						
5W				2W		
What O que fazer?	Who Quem?	Where Onde?	When Quando?	Why Por quê?	How Como?	How Much Quanto custa?
Que ação será executada?	Quem irá executar/participar da ação?	Onde será executada a ação?	Quando a ação será executada?	Por que a ação será executada?	Como será executada a ação?	Quanto custa para executar a ação?
Reunião para consolidação do grupo	Mulheres do Quicé	APAQ	Outubro de 2022	Para definição dos projetos iniciais a serem executados	Reunião entre as mulheres com definição de tarefas para a execução do planejamento	Sem gastos envolvidos
Definição dos produtos e atividades iniciais	Mulheres do Quicé	APAQ	Outubro de 2022	Para iniciar os trabalhos com uma identidade do grupo	Reunião entre as mulheres para definição das tarefas e direcionamentos de apoio	Sem gastos envolvidos. A logo será criada por uma pessoa da associação
Participar de uma capacitação/treinamento	Mulheres do Quicé / Convidar Mulheres do Cazumba I	IFBaiano, Campus Senhor do Bonfim	Entre novembro e dezembro de 2022	Para capacitar as mulheres na produção de derivados da mandioca	Atividade intermediada pelo projeto em parceria com o IFBaiano, Sindicato Rural e Senar	Gastos assumidos pelo IFBaiano, Senar e Sindicato, com doação de matéria prima do Quicé e demais participantes

Esse plano de ação possui outras etapas na Tese do autor

Fonte: elaborado pelo autor (2022) com base na literatura e nos dados da pesquisa.

DESENVOLVIMENTO

APRESENTE O OBJETIVO DO 5W2H

- Explique que o 5W2H é uma ferramenta prática para planejar e organizar ações de forma clara e objetiva.
- Destaque que ela pode ajudar o grupo a definir o que precisa ser feito, quem será responsável, como e quando será feito, entre outros aspectos importantes.

EXPLIQUE AS PERGUNTAS DO 5W2H

- O quê: O que precisa ser feito?
- Por quê: Por que isso é importante?
- Quem: Quem será responsável por fazer?
- Quando: Quando isso será feito?
- Onde: Onde isso será realizado?
- Como: Como isso será feito?
- Quanto: Quanto custará?

EXEMPLO DE POSSÍVEIS RESPOSTAS – CASO FICTÍCIO GRUPO DE JOVENS E MULHERES DE DERIVADOS DO LEITE

- Atenção: você deve estar trabalhando o caso real da comunidade participante do curso.

O quê: O que precisa ser feito? Vamos fazer queijos, iogurtes, doces caseiros e outros produtos a partir do leite que produzimos.

Por quê: Por que isso é importante? Queremos valorizar (agregar valor) o leite da nossa região e termos uma oportunidade de gerar trabalho e renda com essa atividade.

Quem: Quem será responsável por fazer? Vamos escolher quem vai ser responsável por cada tarefa (individual ou coletiva, de acordo com cada etapa do plano de ação).

Quando: Quando isso será feito? Vamos fazer um cronograma para saber quando vamos fazer cada etapa do nosso plano.

Onde: Onde isso será realizado? Vamos vender nossos produtos aqui na nossa comunidade, feiras da região e outros espaços sociais e institucionais.

Como: Como isso será feito? Vamos fazer um planejamento com os passos que precisamos: a) equipamentos e utensílios que precisamos; b) processos; c) treinamento; d) parcerias; e) produtos; f) dentre outros.

Quanto: Quanto custará? Vamos fazer um orçamento para saber quanto dinheiro precisamos para começar. Vamos decidir os preços dos produtos para garantir que vamos ganhar dinheiro com eles.

Lembre-se: cada etapa precisa ter uma organização possível para a realização da tarefa e alcance dos objetivos (ver caso real trabalhado na Tese).

ELABORAÇÃO DO PLANO NA PRÁTICA

- Escolha uma atividade do grupo produtivo (Você deve trabalhar a realidade da comunidade).
- Passe pelas sete perguntas do 5W2H e ajude-os a responder cada uma delas relacionadas a essa atividade.
- Certifique-se de que as respostas sejam simples, claras e direcionadas à realidade do grupo.

- Peça ao grupo que trabalhe em conjunto para responder as perguntas do 5W2H referentes à atividade escolhida, acompanhe e ajude. Faça as anotações necessárias e vá projetando os resultados.
- Incentive os participantes a compartilharem ideias e discutam em grupo.
- Explique que é importante acompanhar o progresso da atividade e fazer os ajustes quando necessário.
- Destaque que a avaliação dos resultados alcançados é essencial para aprender e melhorar continuamente as ações realizadas.

RESULTADOS QUE DEVEM SER ALCANÇADOS COM O PLANO DE AÇÃO

- Compreensão dos objetivos e a importância das atividades em conjunto para o grupo produtivo.
- Percepção das responsabilidades de forma adequada para a promoção do trabalho coletivo.
- Importância do planejamento para o estabelecimento dos prazos para as atividades.
- Visão sobre o empoderamento e a autonomia dos membros do grupo na participação ativa no planejamento e tomada de decisões.

AVALIAÇÃO PROCESSUAL: O(S) GRUPO(S) DEVEM FAZER UMA APRESENTAÇÃO DIALOGADA SOBRE OS PLANOS ELABORADOS

- Observe a interação durante o encontro.
- Avalie a(s) apresentação(ões).
- Passe a lista de frequência.
- Faça os encaminhamentos para o próximo encontro ressaltando a conexão do que foi sendo desenvolvido ao longo do curso com a atividade seguinte.

MODELO CANVAS

Figura 15: Imagem representativa do tema



Fonte: Imagem gratuita do Canva (2023).

INDICAÇÃO DE TEMA DA ELABORAÇÃO DO MODELO CANVAS

Desenvolvimento de um modelo de negócios baseado no Canvas para grupos produtivos de Comunidades Rurais

PONTOS DE SUGESTÃO QUE PODEM SER TRABALHADOS NA ELABORAÇÃO DO MODELO CANVAS

INTRODUÇÃO

- Reúna os membros da comunidade que participaram dos encontros anteriores.
- Forneça um material impresso ou projete a tabela com o Modelo Canvas (ideal são as duas situações).
- Explique brevemente o conceito e o objetivo do Modelo Canvas de forma clara e com uma linguagem acessível aos participantes, com exemplos que

estejam relacionados com a sua atuação na comunidade e no cotidiano dos sujeitos.

- Forneça uma visão geral do caso hipotético do grupo produtivo de derivados do leite (nesse caso, você deve realizar de acordo com os objetivos do grupo que você está trabalhando).

EXEMPLO DE UM PLANO DE AÇÃO PREENCHIDO
DADOS REAIS PARA MOSTRAR E EXPLICAR AOS PARTICIPANTES

Quadro 4: Modelo Canvas – Grupo trabalhado na Tese

MODELO CANVAS				
PROPOSTA DE VALOR	ATIVIDADES-CHAVE	PARCERIAS PRINCIPAIS	RELACIONAMENTO	SEGMENTOS
Produtos de qualidade, com saber caseiro, oriundo de um grupo de Mulheres a partir de Empreendimento Solidário e com preço justo	Boas práticas de produção	IFBaiano Cesol Senar Prefeitura Municipal Sindicato Empresas Locais	Redes Sociais	Famílias da Comunidade e regiões circunvizinhas, além de estudantes (merenda escolar)
	Padronização dos produtos		Eventos da Associação	
	Sabor da Vovó		Feiras Livres	
	Apresentação do produto		Feiras de Economia Solidária	
	RECURSOS PRINCIPAIS		Eventos Municipais e Estaduais	
	Matéria-prima		CANAIS	
	Mão de obra das Mulheres		WhatsApp e Instagram	
	Motosom		Entrega (Motosom)	
			Retirada na Associação	
			Loja do Cesol-Bonfim	
ESTRUTURA DE CUSTOS		FONTES DE RECEITA		
Matéria-prima principal da comunidade (Economia Solidária)		Comercialização na Feira-Livre da Comunidade		
Cozinha Comunitária (Associação)		Feiras de Economia Solidária promovidas pelo Cesol		
Motosom (Terceirizado)		Comercialização a partir de eventos festivos na região		
Percentual para associação (energia, IPTU, etc)		Viabilidade para participar do PNAE		

Fonte: elaborado pelo autor (2022) com base na literatura

DESENVOLVIMENTO

- Contextualize sobre os princípios de cooperação, colaboração, solidariedade e equidade nas relações de trabalho, como base para o desenvolvimento sustentável para a organização de um modelo negócios (modelo canvas).
- Destaque a união de esforços, a colaboração e a gestão participativa como princípios essenciais para fortalecer os grupos produtivos em comunidades rurais.
- Apresente os elementos do modelo Canvas, informando como cada elemento pode ser alinhado com os princípios de cooperação, colaboração, gestão participativa, valorização cultural, uso eficiente de recursos na gestão empreendedora familiar rural.

TRABALHO EM GRUPO

- Peça ao grupo que trabalhe em conjunto para responder as etapas do Canvas. Faça as anotações necessárias e vá projetando os resultados.
- Incentive os participantes a compartilharem as ideias e discutirem em grupo.
- Explique que é importante acompanhar o progresso da atividade e fazer ajustes quando necessário.
- Destaque que a avaliação dos resultados alcançados é essencial para aprender e melhorar continuamente as ações realizadas.

ELABORAÇÃO DO MODELO CANVAS NA PRÁTICA

- Com os dados da Matriz SWOT e do Plano de Ação 5W2H vá preenchendo junto com os participantes cada etapa do Modelo Canvas (Você deve trabalhar a realidade da comunidade).
- Certifique-se de que as respostas sejam simples, claras e direcionadas à realidade do grupo.
- Demonstre como os princípios foram aplicados em cada elemento do modelo Canvas.

- Incentive os envolvidos a compartilharem ideias e discutirem em grupo, ajudando uns aos outros.
- Explique que é importante acompanhar o progresso da atividade e fazer ajustes quando necessário.
- Destaque que a avaliação dos resultados alcançados é essencial para aprender e melhorar continuamente as ações realizadas.

RESULTADO QUE DEVEM SER ALCANÇADOS

- Conhecimento das necessidades e demandas do grupo produtivo e da comunidade rural.
- Visualização dos canais de distribuição acessíveis e adequados à realidade rural.
- Entendimento da importância de um relacionamento de confiança e proximidade com o público consumidor dos produtos.
- Identificação das atividades essenciais para o funcionamento do grupo produtivo.
- Estabelecimento de parcerias estratégicas com outros empreendimentos, instituições não governamentais, organizações locais, dentre outros.

AVALIAÇÃO PROCESSUAL: O(S) GRUPO(S) DEVEM FAZER UMA APRESENTAÇÃO DIALOGADA SOBRE O(S) MODELO(S)

- Observe a interação e a participação durante o encontro.
- Passe a lista de frequência.
- Faça os encaminhamentos para o próximo encontro ressaltando a conexão do que foi sendo desenvolvido ao longo do curso com a atividade seguinte.

TÓPICOS ESPECIAIS COM INTEGRAÇÃO

Figura 16: Imagem representativa do tema



Fonte: Imagem gratuita do Canva (2023).

Este encontro é livre para abordar temas que se relacionem com os encontros anteriores e que podem ser contemplados de acordo com o perfil dos participantes das comunidades rurais, dos produtos que são ou serão desenvolvidos pelos grupos produtivos formados ou em formação, e principalmente de acordo com as necessidades encontradas especificamente na comunidade que está sendo trabalhada. Nesse caso, pode ser feita uma jornada ou dia de campo com rodas de conversa, visitas técnicas, apresentações e discussões voltadas para complementação dos encontros realizados anteriormente, abarcando alguns dos seguintes temas:

- Empoderamento feminino
- Jovens empreendedores rurais
- Protagonismo juvenil rural
- Inclusão digital de jovens e adultos de comunidades rurais
- Qualidade de vida no campo
- Embalagens, rótulos e comercialização: mercados institucionais e convencionais

Dessa forma, além das visitas técnicas, rodas de conversas, seguem duas sugestões para tratar de alguns dos temas acima. Nesse sentido, o encontro pode ser realizado por meio de um Workshop:

- A organização é livre.
- Workshop para oportunizar aos participantes a adquirirem conhecimentos sobre os temas e direcionarem ações conjuntas que serão desenvolvidas em seus grupos produtivos.
- Poderão ser incluídas atividades práticas, exercícios em grupo, discussões e análises de casos.
- O momento precisa fazer sentido e conexão com o que foi trabalhado até o momento e com a etapa final do curso de Gestão e Empreendedorismo Familiar Rural.
- Deve-se fazer os encaminhamentos para o encontro final.

Outra opção, é realizar o encontro por meio de uma Sessão Interativa:

- A organização é livre.
- Sessão Interativa para estimular os participantes ao pensamento crítico e nos indicativos para possíveis soluções encontradas em seus grupos produtivos.
- Poderão ser incluídas atividades práticas, exercícios em grupo, discussões e análises de casos.
- O momento precisa fazer sentido e conexão com o que foi trabalhado até o momento e com a etapa final do curso de Gestão e Empreendedorismo Familiar Rural.
- Deve-se fazer os encaminhamentos para o encontro final.

TREINAMENTO: BENEFICIAMENTO E ELABORAÇÃO DE PRODUTOS

Figura 17: Imagem representativa do tema



Fonte: Imagem gratuita do Canva (2023).

INDICAÇÃO DE TEMA DA ELABORAÇÃO DO CICLO PDCA NA GESTÃO DA PRODUÇÃO

Beneficiamento e Elaboração de Produtos: Gestão dos Processos Produtivos em Comunidades Rurais

O ciclo PDCA deverá ser elaborado e acompanhado pelos organizadores durante o beneficiamento e elaboração de produtos com os participantes das comunidades rurais, e ao final de cada etapa deve informá-los os procedimentos e os resultados. O objetivo é fazer o mapeamento do processo de produção do grupo que está sendo acompanhado para que eles possam ter o passo a passo das etapas produtivas a partir dos resultados alcançados, cabendo, dessa forma aos organizadores, além do ciclo PDCA, apresentar um fluxograma produtivo para visualização na unidade produtiva.

Os custos de produção e precificação dos produtos não devem ser trabalhados no ciclo PDCA ou quaisquer etapas anteriores com os grupos produtivos, afinal são cálculos com um grau certo de complexidade que necessita de um curso específico para esta finalidade. No entanto, recomenda-se que o (a) organizador ou organizadora deste curso conheça e saiba como fazer tais procedimentos para que ao final do curso possa apresentar ao grupo produtivo os

custos que envolvem os produtos, suas margens de contribuição e resultados. Para tanto, pode-se solicitar ao autor principal deste manual a planilha eletrônica que foi trabalhada na Tese/Produtos Final (Projeto Piloto) e a metodologia de cálculo adotada para que a comunidade conheça a realidade e a possível potencialidade econômica e financeira dos seus produtos.

Como se trata de uma atividade que depende do produto a ser elaborado, recomenda-se que seja procedida uma adaptação e os ajustes necessários do ciclo PDCA que foi executado com os grupos produtivos trabalhados na tese “Gestão e Empreendedorismo Familiar Rural: um estudo aplicado ao contexto socioeconômico do Território de Identidade Piemonte Norte do Itapicuru” e que são apresentados forma explicativa neste documento. O quadro 5 mostra a ferramenta adaptada para as comunidades estudadas no projeto piloto.

Quadro 5: Ferramenta de Gestão adaptada – Ciclo PDCA

CICLO PDCA					
FASES			DESCRIÇÃO	SITUAÇÃO	
P	Plan	1	Planejar as melhorias	Identificar a necessidade	Produção a partir da matéria prima local
	Planejar	2		Definir as metas	Formação teórica e prática
		3		Elaborar um plano de ação	Cronograma de atividades
D	Do	4	Pôr em prática as melhorias	Executar o plano de ação	Treinamento: aulas teórica e prática
	Fazer	5		Acompanhar o plano de ação	Analisar o desempenho dos participantes
C	Check	6	Checar as melhorias	Verificação das ações	Acompanhamento das atividades
	Verificar	7		Verificação dos resultados	Verificar o alcance das metas
A	Action	8	Padronizar as melhorias	Efetuar as correções	Informar sobre os ajustes necessários
	Agir	9		Padronizar os procedimentos	Correções e padronização dos processos

Fonte: elaborado pelo autor (2022) com base na literatura

ETAPA PLAN – PLANEJAR AS MELHORIAS

Para essa etapa, torna-se necessário realizar uma apresentação simplificada sobre a ferramenta, explicando os objetivos e o porquê de aplicar o método durante o treinamento. A etapa do planejamento deve ser procedida em encontro anterior, assim como a definição das atividades para o primeiro dia do treinamento teórico-prático para o beneficiamento e a elaboração de produtos. As etapas ocorrem de forma cíclica, durante o treinamento, inclusive retomando a primeira etapa sempre que necessário para a melhoria do processo produtivo.

- **Identifique a necessidade do grupo** – Qual o objetivo? Iniciar, melhorar ou diversificar a produção a partir da matéria-prima local? Isso indica que o grupo reconhece a importância de utilizar os recursos disponíveis na comunidade ou território, promovendo a valorização dos produtos locais em consonância com os princípios da economia solidária.
- **Defina as metas** – Qual(is) a(s) meta(s)? Nesse caso, como exemplo, a meta trata da formação teórica e prática das participantes. Isso significa que o grupo precisa se capacitar, adquirindo conhecimentos teóricos e práticos relacionados à produção de derivados a partir da matéria-prima local, proporcionando, dessa forma, a qualidade e eficiência do processo produtivo.
- **Elabore um plano de ação** – Defina um plano de ação por meio de um cronograma de atividades para o curso teórico e prático. Trata-se de uma etapa fundamental para organizar e estabelecer as ações necessárias para alcançar as metas que foram definidas.

ETAPA DO – PÔR EM PRÁTICA AS MELHORIAS

- **Execute o plano de ação** – Realização do Treinamento: O grupo deve colocar em prática o plano de ação definido anteriormente e, como parte dessa execução, iniciar realização do treinamento, abrangendo tanto aulas teóricas quanto práticas de acordo com as atividades planejadas. Essa etapa é essencial para capacitar os participantes do grupo produtivo, fornecendo conhecimentos teóricos e habilidades práticas necessárias para o processo produtivo.
- **Acompanhe o plano de ação para ir analisando o desempenho dos participantes** – Acompanhe o plano de ação em andamento, analisando o desempenho dos participantes durante a sua execução. O acompanhamento e a análise permitem identificar ajustes necessários ao longo do processo e são importantes para garantir que as atividades estejam sendo realizadas conforme planejado e para fornecer suporte e orientação aos participantes para as melhorias necessárias.

ETAPA CHECK – CHECAR AS MELHORIAS

- **Realize a verificação das ações com o acompanhamento das atividades que estão sendo executadas** – Essa etapa indica a realização das ações implementadas durante a execução do plano de ação, acompanhando de perto o andamento das atividades. Dessa forma, você pode proceder uma análise contínua e em tempo real das ações realizadas, garantindo que estejam sendo executadas de acordo com o planejado. Trata-se de uma etapa muito importante para identificar possíveis desvios, problemas ou necessidades de ajustes durante o processo.
- **Proceda a verificação dos resultados para o alcance das metas estabelecidas** – Essa etapa envolve a verificação dos resultados obtidos em relação ao alcance das metas estabelecidas no início do ciclo PDCA. Isso implica em avaliar se as melhorias implementadas e as ações executadas

foram efetivas para atingir os objetivos propostos. Trata-se de uma etapa fundamental para determinar se as metas foram alcançadas e se os resultados estão de acordo com as expectativas estabelecidas.

ETAPA ACTION – PADRONIZAR AS MELHORIAS

- **Efetue as correções com os ajustes necessários que serão realizados no decorrer do processo** – Essa etapa indica que as correções podem estar relacionadas a desvios, problemas ou oportunidades de melhoria encontradas durante o processo. Além disso, garante que todas as partes envolvidas possam contribuir para a implementação das melhorias.
- **Realiza-se a padronização dos procedimentos com as correções e ajustes realizados:** A padronização dos procedimentos visa eliminar falhas, inconsistências ou variações que possam comprometer a efetividade da melhoria contínua. das operações.

RESULTADO QUE DEVEM SER ALCANÇADOS

- Percepção da importância para a definição de metas e organização de atividades.
- Visualização das etapas de planejamento, organização, direção e controle adaptados ao contexto socioeconômico das comunidades rurais.
- Melhoria contínua e padronização dos processos.
- Estímulo à autonomia e protagonismo dos participantes.
- Valorização a solidariedade e à cooperação.
- Desenvolvimento e valorização dos recursos locais.

AVALIAÇÃO PROCESSUAL: INTERAÇÃO E FREQUÊNCIA

A avaliação do treinamento teórico-prático sobre beneficiamento e elaboração de produtos é contínua e a cada dia do treinamento, com a frequência, participação e interação dos participantes.

- Observe a interação durante o treinamento
- Passe a lista de frequência.
- Faça os encaminhamentos para a culminância do curso.

AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO TEÓRICO-PRÁTICO E DO(S) PRODUTO(S)

Em relação ao treinamento teórico-prático, pode-se fazer uma avaliação qualitativa do percurso desenvolvido de modo que o(s) grupo(s) produtivo(s), organizadores e demais participantes possam compartilhar suas experiências, relatar os desafios enfrentados e habilidades adquiridas para fortalecer a ideia de cooperação, apoio mútuo e solidariedade.

Para a avaliação dos produtos elaborados, sugere-se uma análise sensorial de convidados alheios as etapas do curso. Para tanto, recomenda-se a criação de critérios de avaliação, como sabor, textura, apresentação, dentre outros, permitindo, dessa forma, que os grupos produtivos recebam um retorno sobre a qualidade dos seus produtos e identifiquem áreas de melhoria, além de promover a conscientização sobre a importância da qualidade na produção.

CULMINÂNCIA

AVALIAÇÃO DO CURSO DE FORMAÇÃO EM GESTÃO E EMPREENDEDORISMO FAMILIAR RURAL

Sugere-se uma culminância do curso para apresentação de possíveis resultados, avaliação final da formação, degustação e encerramento no último dia do curso, com momentos de interação e descontração, bem como a entrega dos certificados. Nesse caso, a atividade é livre, de acordo com os recursos disponíveis e das necessidades do encontro final.

Pode-se realizar uma avaliação quantitativa por meio de um questionário objetivo em que os participantes possam marcar os seus níveis de (in)satisfação de forma anônima sobre a qualidade do curso, carga horária, atividades dos encontros, conteúdos abordados e parte final do treinamento teórico-prático, além disso, poderão também avaliar a metodologia utilizada, o suporte recebido e demais feedbacks que possam proporcionar futuras melhorias para as edições seguintes.

AVALIAÇÃO FINAL DOS PARTICIPANTES E CERTIFICAÇÃO

Para cumprimento da etapa final para certificação, os participantes deve ter participado com 75% nas atividades anteriores e dos instrumentos avaliativos de cada encontro e apresentar um relato de experiência com perguntas feitas pelos organizadores da formação, com autorização de gravação de imagem e voz para posterior divulgação e/ou desenvolvimento de pesquisas, divulgação, elaboração de produtos técnicos, dentre outros, com o objetivo de disseminar o tema acerca da tríade: ciência, prática e movimento nas instituições de ensino, pesquisa e extensão, e principalmente para incentivar o desenvolvimento dessas ações em comunidades rurais de outros territórios para além do Piemonte Norte do Itapicuru.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tese "Gestão e Empreendedorismo Familiar Rural: um estudo aplicado ao contexto socioeconômico do Território de Identidade Piemonte Norte do Itapicuru" resultou em três produtos: um relatório técnico conclusivo com base na pesquisa de campo, um curso de formação e este livro digital para a aplicação do curso. Este produto foi desenvolvido principalmente com base na Tese e nos Produtos I e II, sobretudo com as experiências vivenciadas em campo, com entrevistas, observações sistemáticas e contribuições de pesquisadores que participaram das etapas de qualificação, pré-defesa e defesa final de Tese e Produtos.

A aplicação do curso (Produto II) tem o objetivo de proporcionar uma formação e um desenvolvimento de grupos produtivos nas comunidades rurais, promovendo o desenvolvimento local e territorial. Através da abordagem da gestão empreendedora familiar rural, buscando valorizar a cooperação, participação ativa e sustentabilidade econômica e este manual de aplicação (Produto III) direciona os organizadores que poderão aplicar o curso mediante a realidade local e com as adaptações necessárias ao processo.

Durante o curso, os participantes terão a oportunidade de adquirir conhecimentos e habilidades para posterior autogestão dos empreendimentos sociais. As Ferramentas de gestão Matriz SWOT, Plano de Ação 5W2H, Modelo Canvas e Ciclo PDCA devem ser apresentadas e aplicadas, considerando o contexto socioeconômico local, principalmente, valorizando a concepção trabalhada na pesquisa, integrando-as com as práticas de empreendedorismo e gestão. Dessa forma, além de gerar trabalho e renda, os grupos produtivos contribuirão com a economia local, promovendo, dessa forma, produtos capazes de gerar valor social.

Ao alinhar a interação entre métodos convencionais e sociais, o curso promoverá um rompimento de barreiras e uma quebra de paradigmas, método que deve ser comum em uma sociedade que vive em processo de mudanças. No caso da aplicação dos materiais e métodos sugeridos, deve-se promover a todo encontro uma abordagem participativa, prática e orientada para a realidade das comunidades rurais, desse modo, os resultados esperados que estão relatados no curso de formação serão alcançados com efetividade contribuir com a ciência, a prática e o movimento no campo.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. **Muito além da economia verde: por uma nova compreensão de desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Editora Planeta Sustentável, 2014.

AGOSTINETTO, J. S. **Sistematização do processo de desenvolvimento de produtos, melhoria contínua e desempenho: o caso de uma empresa de autopeças**. Tese de Mestrado, USP. São Carlos, 2006

ANDRADE, F. F. **O Método de Melhorias PDCA**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2003.

ARAÚJO, A. L. S. **Gestão da Qualidade: implantação das ferramentas 5S's e 5W2H como plano de ação no setor de oficina em uma empresa de automóveis na cidade de João Pessoa-PB**. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção Mecânica) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

ARNOLD, G. **Empreendedorismo rural: um estudo sobre a inserção do técnico em agropecuária, egresso do IFRS- Campus Sertão**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade de Brasília, 2011.

BIAVA, J. O. **A metodologia Canvas e suas variações para o desenvolvimento do empreendedorismo**. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

BORNSTEIN, D.; DAVIS, S. **Social entrepreneurship: what everyone needs to know**. New York: Oxford University Press, 2010.

BRASIL, DOCUMENTO NACIONAL. **2ª Conferência Nacional de Desenvolvimento Rural Sustentável e Solidário**. Ministério do Desenvolvimento Agrário Conselho Nacional de Desenvolvimento Rural Sustentável - CONDRAF. Brasília-DF, 2013.

BRASIL, **Lei Complementar nº. 128 de 19 de dezembro de 2008**. Altera a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em . Acesso em 15 jun 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. **Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 25 jul. 2006. Seção 1, p. 1.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2012.

CHIAVENATO, I., SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CLARK, T. **Business Model You: o modelo de negócio pessoal: o método de uma página para reinventar sua carreira**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As Regras da Inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DELGADO, C. G.; BERGAMASCO, S. M. P. (Org). **Agricultura Familiar Brasileira: Desafios e Perspectivas de Futuro**. Secretaria Especial de Agricultura e do Desenvolvimento Agrário. Brasília : Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2017.

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Visão 2030: o futuro da agricultura brasileira**. – Brasília, DF : Embrapa, 2018.

FLORES, M. **Contribuição para o Projeto Desenvolvimento Territorial Rural a partir de Serviços e Produtos com Identidade - RIMISP**. A identidade cultural do território como base de estratégias de desenvolvimento – uma visão do estado da arte, Mar 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

KRÜGER, C.; PINHEIRO, J. P.; MINELLO, I. F. As características comportamentais empreendedoras de David McClelland. **Revista Caribeña de las Ciencias Sociales**, v. 1, p. 1, 2017.

LISBOA, M. D. G. P.; GODOY, L. P. (2012). **Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia**. Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, 4(7), 32-47, 2012.

LUCINDA, M. A. **Análise e Melhoria de Processos - Uma Abordagem Prática para Micro e Pequenas Empresas**. Simplíssimo Livros Ltda, f. 66, 2016. 106 p.

MAICZUK, J.; ANDRADE JÚNIOR, P. P. Aplicação de ferramentas de melhoria de qualidade e produtividade nos processos produtivos: um estudo de caso. **Qualitas Revista Eletrônica**, Campina Grande, v. 14, n. 1, p. 1-14. 2013. Disponível em: . Acesso em 26 jun 2023.

MARX, K. **O Capital - Livro I – crítica da economia política: O processo de produção do capital**. Tradução Rubens Enderle. São Paulo: Boitempo, 2013.

MARX, K. **O Capital – Livro II – O Processo de Circulação do capital**. Tradução: Rubens Enderle. São Paulo: Boitempo, 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2005.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**. 1. ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010.

PALADY, P.; OLYAI, N. **The status quo's failure in problem solving**. Quality Progress, August 2002.

RABELO, R. J.; COSTA, S. N.; ROMERO, D. (2014). **A governance reference model for virtual enterprises**. In Collaborative Systems for Smart Networked Environments (pp. 60-70). Springer Berlin Heidelberg.

ROBBINS, L. **Um ensaio sobre a natureza e a importância da ciência econômica**. São Paulo: Saraiva, 2012.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1982.

SILVEIRA, H. **SWOT. IN: Inteligência Organizacional e Competitiva**. Org. Kira Tarapanoff. Brasília: Editora. UNB, 2001.

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. 1ª ed. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SLEIGHT, S. **Como usar a tecnologia da informação**. São Paulo: Publifolha, 2000.

SOUSA, W. D.; FERNANDES, E. S.; NUNES, X. P.; GOMES, J. W.; RAMOS, J. L. C. OLIVEIRA, L. M. S. R. **Empreendedorismo Rural: um estudo sobre a percepção dos discentes do Curso Técnico em Agropecuária de Senhor do Bonfim-BA**. 3º Seminário de Agroecologia e Desenvolvimento Territorial - Fluxos Diversos no Rio da Vida: Transição agroecológica nos Sertões do São Francisco, realizado pelo Programa de Pós-Graduação em Agroecologia e Desenvolvimento Territorial (PPGADT) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), 2021.

VALENTIM, E. C. R. G.; PERUZZO, J. F. A ideologia empreendedora: ocultamento da questão de classe e sua funcionalidade ao capital. **Temporalis**, Brasília-DF, ano 17, n. 34, Jul/Dez, 2014.

VIERO, J.; MEDEIROS, L. M. **Princípios e Concepções da Educação do Campo**. 1. ed. – Santa Maria, RS : UFSM, NTE, 2018.

WERKEMA, C. **Método PDCA e suas ferramentas analíticas**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2012.