



**UM ESTUDO SOBRE A ADERÊNCIA DO PROJECT MANAGEMENT FOR DEVELOPMENT PROFESSIONALS (PMD PRO) A PROJETOS COOPERATIVOS DE AGRICULTURA FAMILIAR**

**UN ESTUDIO SOBRE LA ADHERENCIA DEL PROJECT MANAGEMENT FOR DEVELOPMENT PROFESSIONALS (PMD PRO) A PROYECTOS COOPERATIVOS DE AGRICULTURA FAMILIAR**

**A STUDY ON THE ADHERENCE OF PROJECT MANAGEMENT FOR DEVELOPMENT PROFESSIONALS (PMD PRO) TO COOPERATIVE PROJECTS OF FAMILY FARMING**

Alessandra de Sant'Anna\*  
Dirceu Basso\*\*

**Resumo**

O ensaio propõe a reflexão sobre a aderência do *Project Management for Development Professionals* (PMD Pro) aos projetos desenvolvidos no âmbito de cooperativas de agricultura familiar. O PMD Pro funciona como uma caixa de ferramentas para gerenciamento de projetos para o desenvolvimento os quais se caracterizam pelo ambiente menos controlado dada a maior necessidade de participação social, fomento de capital social, transferência de conhecimento entre os atores durante o processo de desenvolvimento do projeto. A cooperação é uma estratégia adotada pelas sociedades visando à sobrevivência dos indivíduos grupos e famílias, se apresenta como uma resposta ao aprofundamento do capitalismo e superação das desigualdades produzidas posto que permite inclusão social de populações vulneráveis. A dinâmica de uma cooperativa requer a participação e o controle social dos associados desde sua conformação passando pela gestão, resolução de problemas, respostas aos riscos e gestão de mudanças. Tais características apontam alinhamento entre os princípios, valores e conteúdos cooperativos com os pressupostos de gerenciamento de projetos no PMD Pro. Este estudo, tem como ponto de partida a revisão da literatura sobre gerência de projetos e cooperativismo, seguido da caracterização das necessidades de um projeto cooperativo e da análise do ciclo de vida de um projeto orientado pelo PMD Pro, por último faz-se um paralelo de modo a apontar o potencial de aderência da metodologia aos projetos cooperativos.

**Palavras-chave:** Cooperativismo; Gestão de Cooperativas de Agricultura Familiar; Gerenciamento de Projetos; PMD Pro.

---

\* Mestranda em Políticas Públicas e Desenvolvimento, no Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento da Universidade Federal da Integração Latino-Americana, pesquisadora colaboradora do Grupo de Estudos de Desenvolvimento Regional nos países e regiões da América Latina, Bolsista DS/UNILA. E-mail: [alessandradesantanna@gmail.com](mailto:alessandradesantanna@gmail.com)

\*\* Doutor em Desenvolvimento Rural e docente da Universidade Federal da Integração Latina Americana (UNILA), com atuação no Curso de Graduação em Desenvolvimento Rural e Segurança Alimentar. Professor colaborador do Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Políticas Públicas e Desenvolvimento da Unila e Professor efetivo do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), mestrado e doutorado, sob convênio 02-AC/2016 entre a UNILA e UNIOESTE. Membro dos Grupos de Pesquisa: Observatório das Agriculturas Familiares Latino-Americanas (Observatório AFLA); Desenvolvimento Regional e Integração Latina-Americana; Grupo Interdisciplinar e Interinstitucional de Pesquisa e Extensão em Desenvolvimento Sustentável. E-mail: [dirceu.basso@unila.edu.br](mailto:dirceu.basso@unila.edu.br)



### Resumén

El ensayo propone la reflexión sobre la adherencia del Project Management for Development Professionals (PMD Pro) a los proyectos desarrollados en el marco de cooperativas de agricultura familiar. El PMD Pro funciona como una caja de herramientas para gestión de proyectos para el desarrollo que se caracterizan por el ambiente menos controlado dada la mayor necesidad de participación social, fomento de capital social, transferencia de conocimiento entre los actores durante el proceso de desarrollo del proyecto. La cooperación es una estrategia adoptada por las sociedades para la supervivencia de los individuos grupos y familias, se presenta como una respuesta a la profundización del capitalismo y superación de las desigualdades producidas puesto que permite la inclusión social de poblaciones vulnerables. La dinámica de una cooperativa requiere la participación y el control social de los asociados desde su conformación pasando por la gestión, resolución de problemas, respuestas a los riesgos y gestión de cambios. En este estudio, tiene como punto de partida la revisión de la literatura sobre gestión de proyectos y cooperativismo, seguida de la caracterización de las necesidades de un proyecto cooperativo y del análisis del ciclo de vida de un proyecto orientado por el PMD Pro, por último, se hace un paralelo para apuntar el potencial de adherencia de la metodología a los proyectos cooperativos.

**Palabras-clave:** Cooperativismo; Gestion de Cooperativas de Agricultura familiar; Gerencia de Proyectos; PMD Pro.

### Abstract

This essay proposes the reflection on the adherence of the Project Management for Development Professionals (PMD Pro) to the projects developed within the scope of family agriculture cooperatives. PMD Pro functions as a toolbox for project management for development, which is characterized by the less controlled environment given the greater need for social participation, social capital building, knowledge transfer among the actors during the project development process. Cooperation is a strategy adopted by societies aimed at the survival of individuals groups and families, is presented as a response to the deepening of capitalism and overcoming the inequalities produced since it allows social inclusion of vulnerable populations. The dynamics of a cooperative requires the participation and social control of the members from their conformation through management, problem solving, risk response and change management. These characteristics point to the alignment of the principles, values and cooperative contents with the PMD Pro project management assumptions. This study has as a starting point the review of the literature on project management and cooperatives, followed by the characterization of the needs of a project cooperative and the life cycle analysis of a project guided by the PMD Pro, finally a parallel is made to point out the potential of adherence of the methodology to the cooperative projects.

**Keywords:** Cooperatives; Management of family farming cooperatives; Project Management; Development; PMD Pro.



## Introdução

Este ensaio tem como propósito refletir sobre a aderência do *Project Management for Development Professionals* (PMD Pro) a projetos de Cooperativas de Agricultura Familiar (CAF), um conceito que, segundo Schneider (2003) ganha expressão no Brasil, na década de 1990.

A agricultura familiar é percebida por Abramovay (1997) como uma forma de produção onde o trabalho, a gestão e a propriedade derivam de relações de consanguinidade ou do estabelecimento de casamentos. As CAF são compreendidas por Gregolin et al. como “empreendimentos solidários, democráticos e participativos nos quais os agricultores podem conduzir os seus rumos” (2017, p. 1), o que implica em uma gestão complexa dada a necessidade de estabelecer consensos e pactuações internas, clareza nos processos de comunicação e tomada de decisão uma vez que os associados são, ao mesmo tempo, clientes, donos e fornecedores.

Taschetto e Walkowicz (2007) consideram que a agricultura familiar apresenta como características: (a) a presença maciça de mão de obra familiar podendo, nos momentos de alta produtividade, contratar mão de obra adicional; (b) a família é a responsável pela organização do processo produtivo; (c) a diversificação na produção de modo a otimizar a ocupação da área, o emprego da mão de obra e elevar a renda; (d) uma especial atenção na conservação dos recursos naturais que são o principal recurso de manutenção e reprodução da família.

Dentre os elementos apontados por Correa (2015) na distinção entre agricultura familiar e agricultura patronal, três são cruciais para este estudo: o primeiro se relaciona à gestão e os outros dois à tomada de decisão. Na agricultura familiar, gestão e trabalho estão intrinsecamente ligados, pois a mão de obra é quem responde pelo gerenciamento dos processos cooperativos. Sobre a tomada de decisão, àquelas ações que apresentam um caráter imediato são dotadas de alto grau de imprevisibilidade e nos casos em que os processos decisórios são tomados o interior da cooperativa, eles estão mais fortemente vinculados às especificidades do produto.

Há que se considerar, ainda, que a agricultura familiar bem como a sua organização, por meio de cooperativas, apresenta um alto potencial de impacto sobre o desenvolvimento dos territórios e regiões uma vez que são mecanismos viabilizadores de desenvolvimento. Retomando o pensamento de Celso Furtado (1961), ele propõe que o desenvolvimento expressa a partir do resultado de um fluxo de renda real derivado do aumento da capacidade produtiva e do impacto que esta elevação causa na dinâmica da sociedade. A partir desta perspectiva, é possível verificar que as cooperativas têm potencial de impacto no desenvolvimento da economia dos territórios.

Mais do que um modo de produção, a agricultura familiar é uma forma de envolver os indivíduos de uma unidade familiar na (re) produção de valores, cultura,



*Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

mercado e subsistência os quais tendem a estar presentes nos princípios, estratégias, objetivos e métodos adotados. Por se vincular a economia e viver a dinâmica dos mercados, a gestão da cooperativa passa a ser fator crítico de sucesso na condução dos projetos de produção do quadro social e na dinâmica das próprias cooperativas. Adicione-se a este conteúdo a qualidade no manejo dos processos sejam eles de caráter produtivo, comercial, organizativo ou administrativo.

Em seu estudo sobre a gestão de CAF no Oeste do Paraná, Gregolin et al. (2017) apontam para a necessidade de fortalecer a gestão de modo a conferir mais técnica tanto a área produtiva quanto a área comercial. Neste sentido, o planejamento se apresenta como uma dimensão relacionada à gestão que requer uma análise minuciosa, entre outros aspectos, do estado atual do negócio, dos mercados, dos objetivos e metas que se esperam alcançar, dos recursos disponíveis e da articulação com outros atores locais que direta ou indiretamente se vinculem às cooperativas.

Neste cenário, a adoção de instrumental capaz de converter e orientar a lógica das cooperativas de agricultura familiar para atender sua missão institucional implica na geração de resultados satisfatórios, mitigação dos riscos e seus efeitos de modo a fortalecer a atuação da cooperativa no âmbito dos mercados em que se inserem e, também, em sua contribuição para o desenvolvimento dos territórios e regiões em que estão enraizadas.

Faz-se necessário destacar que a gestão das cooperativas é uma das dimensões da Lei 12.188/2010 que normatiza a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural para a Agricultura Familiar e Reforma Agrária (PNATER) a qual expressa um compromisso com a promoção, o desenvolvimento e o estímulo na apropriação de inovações e recursos organizativos pelos agricultores familiares de modo a contribuir para a sua integração aos mercados produtivos brasileiro.

Ao optar por uma gestão por projetos, as cooperativas de agricultura familiar potencializam os seus pontos fortes, permitem ampliar a sua visão do que podem se constituir riscos e melhorar a sua capacidade de gerar respostas a estes problemas o que vai se traduzir na qualidade da sua inserção nos mercados. Amaru Maximiano (2014) aponta para a dimensão estratégica dos projetos que viabilizam mudanças, resolvem problemas, criam inovações relacionadas ao mercado, à sociedade e à elaboração de novos sistemas.

O êxito do projeto está na fragmentação dos seus objetivos em entregas possíveis as quais se realizam por meio de processos que são as sequências de ações que formam um sistema interativo e inter-relacionados, racionalmente encadeados, o que acaba por produzir um resultado esperado. Assim, o emprego dos recursos nas atividades do projeto auxilia no melhor emprego de fatores que são escassos.

O PMD Pro é uma forma de encadear estas atividades, sistemas e processos em uma estrutura orientada para resultados que direciona, racionaliza e estimula a produção de capital social uma vez que se trata de um modelo participativo. Trata-se



### *Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

de uma metodologia elaborada pela *Project Management for Non-Governmental Organizations* (PM4NGOs) com o objetivo de melhorar a qualidade de projetos voltados para o desenvolvimento e prevê a participação social não apenas nas ações de planejamento, mas em todo o ciclo de vida dos projetos.

Projetos do setor de desenvolvimento são caracterizados por cinco princípios que se traduzem em palavras chave as quais orientam todo o ciclo de vida destes empreendimentos: equilíbrio, abrangência, integração, participação e reiteratividade (PM4NGOS, 2012). Tais características parecem conferir alinhamento entre os pressupostos dos projetos para o desenvolvimento e desafios presentes no cotidiano de projetos cooperativos de agricultura familiar.

Este estudo adota uma abordagem qualitativa como metodologia a revisão da literatura no âmbito da agricultura familiar e cooperativismo brasileiro bem como no âmbito da gestão de projetos com especial ênfase ao PMD Pro. Em seguida, propõe a realização de um estudo de caso em dois projetos de cooperativas de agricultura familiar onde estratifica os processos e aplica em cada uma das partes os pressupostos da metodologia do PMD Pro a qual preconiza a participação social em todas as etapas do ciclo de vida do projeto e, parece atender aos mesmos princípios e valores de uma modelo de uma cooperativa solidária.

O trabalho, se estrutura em dois eixos de discussão. No primeiro, intitulado “A gestão de projetos no âmbito de cooperativas de agricultura familiar” propõe o resgate histórico da trajetória da agricultura familiar enfatizando, no caso brasileiro, os pressupostos de gestão para o setor por meio das ações do Programa “Mais Gestão” e da gestão de projetos para profissionais de desenvolvimento a partir do PMD Pro.

Em um segundo momento, o debate versa sobre “Princípios cooperativos, capital social e o ciclo de vida dos projetos no PMD Pro” de modo a retomar os princípios cooperativos, o capital social a participação social em projetos para o desenvolvimento e, a partir disso começar a perceber o alinhamento entre os pressupostos de cooperativas de agricultura familiar e a metodologia PMD Pro a partir da construção de um pensamento para a ação que tem como ponto de partida a dimensão individual para a construção de um projeto coletivo.

## **1. A gestão de projetos no âmbito de cooperativas de agricultura familiar**

### **1.1. Cooperativas de agricultura familiar**

Existem diferentes abordagens do que se configura agricultura familiar, para autores como Schneider (2003) e Abramovay (1997), o principal nessa conceituação é o tipo de vínculo estabelecido entre os entes no processo produtivo. Do ponto de vista das políticas públicas como, por exemplo, o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), a conceituação do que é a



*Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

agricultura familiar se relaciona mais fortemente com as especificações relacionadas à propriedade em que se dá a produção.

Em razão da natureza do objeto deste estudo, optou-se por enfatizar a agricultura familiar a partir do tipo de vínculo estabelecido com a mão de obra posto que é a relação entre os atores envolvidos somado aos princípios que se estabelecem no processo produtivo, os principais fatores que podem levar a aplicabilidade de uma metodologia de projetos voltada para a participação social.

Mariano e Braga sinalizam que os

[...] agricultores familiares representam produtores agrícolas que possuem vínculo familiar ou pertencem ao mesmo grupo social, que se organizam em torno do patrimônio familiar e constituem uma forma de trabalhar e um modo de vida que são alicerçados por laços familiares e de vizinhança (2018, p. 190).

Tal perspectiva é apontada anteriormente por Taschetto e Walkowicz em seu esforço em que aponta as características da agricultura familiar. Em seu estudo,

[...] a agricultura familiar tem como características: mão de obra basicamente familiar, contratando mão de obra complementar nos períodos de “pico”; a organização do processo produtivo é realizada pela família; produção diversificada, com objetivo de ocupar melhor a área, a mão de obra familiar e aumentar a renda; cuidados com a conservação dos recursos naturais, pois dependem totalmente destes para a reprodução da família (2007, p. 24).

Esta percepção é fundamental para se estabelecer um traçado histórico do desenvolvimento da agricultura familiar que tem como principal motor a satisfação das necessidades de consumo da família, comercializando-se apenas o excedente como forma de adquirir recursos que venham a satisfazer as necessidades básicas da família ou que possibilitem a manutenção do processo produtivo. Em sua gênese a integração do agricultor familiar com o mercado foi parcial e, ainda, numa situação de caráter incompleto dos mercados. Essa percepção é fundamental para compreender a vulnerabilidade que acomete as cooperativas de agricultura familiar, nos dias atuais, e a importância de oferecer uma estrutura capaz de garantir a viabilidade econômica do negócio cooperativo.

A partir da ascensão e do aprofundamento das relações capitalistas de produção, a indústria passa a ser o principal motor da economia e trazem mudanças importantes para a realidade da agricultura familiar. Stoffel (2004, p. 18) recorre ao relato de Kaustky que retrata os impactos da industrialização que ao expropriar

[...] os camponeses, a grande empresa amplia o seu domínio, mas reduz o número de homens que o cultivam. Disso já resulta que, apesar de sua superioridade técnica, ela jamais consegue reinar com exclusividade numa determinada região. A grande propriedade, por sua vez repila todos os



*Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

camponeses livres, sempre terá uma parte deles à sua ilharga, uma parte que ressuscita como pequenos arrendatários (1968, 179).

Em seu estudo, Taschetto e Walkowicz apresentam os fatores que, historicamente contribuem para a vulnerabilidade da agricultura familiar e para a emergência de uma indústria caseira como uma forma resposta a esses problemas.

Os agricultores familiares, desde os tempos mais remotos enfrentavam problemas como: isolamento imposto pela falta de estrada, falta de transporte para os produtos agrícolas, e a inexistência de um comércio próximo. Para garantir a reprodução do núcleo familiar, passaram a ter paralelamente com o trabalho da propriedade rural, algum tipo de indústria caseira para suprir a necessidade doméstica e/ou da comunidade (2007, p. 28).

Ao se manterem individualizados e com frágil/tênuia sociabilidade nos mercados, os agricultores familiares encontram expressivas dificuldades para ocupar um lugar nos mercados objetivando consolidar e fortalecer os seus empreendimentos. O estabelecimento de associações entre os agricultores familiares se torna o ponto de partida para o cooperativismo que, na ótica de Gonçalves de Souza, apresenta especial contribuição para “a integração, dinamização e fortalecimento econômico da agricultura familiar, com peculiaridades em relação a outras formas tradicionais de organização do segmento” (2016, p. 13).

Quando se retoma as origens do cooperativismo e os valores que o sustenta em termos de organização social, construção de redes solidárias e inclusão social, fica claro que o cooperativismo se refere muito mais a um estilo de vida do que uma forma de gerar economia, embora apresente um nítido potencial de desenvolvimento territorial e regional e conseqüentemente capacidade de fomentar a economia, como apontam os estudos de Silva Pires (2011) e de Martinez; Silva Pires (2002).

É este potencial que necessita ser apropriado pelos atores locais, sobretudo pelos gestores públicos, de modo que o cooperativismo possa ser incluído na estratégia de desenvolvimento do território ou região. Sob esta perspectiva, a gestão estratégica das cooperativas se torna fundamental e isso se torna bastante perceptivo quando se retoma os pressupostos da PNATER que contempla o Programa Mais Gestão e que será um instrumento importante para as cooperativas de agricultura familiar no Brasil.

## 1.2. O Programa Mais Gestão

O Ministério do Desenvolvimento Agrário, por meio da Portaria nº 17/2010, instituiu a Declaração de Aptidão ao Programa Nacional de Agricultura Familiar (DAP Jurídico) como instrumento de regulação dos empreendimentos de agricultura familiar. A DAP Jurídica regula a atividade, mas as organizações permanecem os óbices decorrentes da estruturação e aprimoramento dos seus processos de gestão



*Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

(coordenação de recursos, processos e estruturas) de modo a obter resultados e melhorar seu posicionamento (político, social e econômico) frente a um mercado marcado pela competitividade.

A associação dos agricultores familiares em cooperativas, são uma estratégia para o ingresso e sobrevivência no mercado em que concorrem, mercado este marcado pela competitividade e pela disputa de espaço com empreendimentos de maior envergadura. O cooperativismo tem como base a colaboração entre os entes associados e com a finalidade de gerar melhores condições de vida para os associados de modo a mitigar a exclusão. Esta, segundo Alves et al., afeta “especialmente dos pequenos produtores mais humildes que procuram a inserção de seus produtos no comércio” (2010, p. 5).

No caso das cooperativas brasileiras, o avanço das políticas neoliberais nos anos 1990, fazem dessas associações uma alternativa ao desemprego. Souza (2009, p. 2), sinaliza que “com a abertura econômica do governo Collor e adoção de políticas neoliberais que ocasionaram fechamento de fábricas e altas taxas de desemprego, que o número desse tipo de empreendimento cresceu consideravelmente”.

Embora sejam uma alternativa à exclusão social, as cooperativas precisam subsistir em um mercado competitivo num contexto de baixa capacidade em termos de estrutura e conhecimento em seus empreendimentos e, ainda, de baixo aporte governamental para seus estabelecimentos. Somado a estes fatos, tem-se um contexto hostil, dado pela predominância das relações capitalistas, das políticas neoliberais e da globalização, que dificulta a consolidação das CAF e levando parte expressiva delas ao fechamento. Fato esse que impede a emergência e consolidação de arranjos cooperativos, tornando ainda mais vulneráveis as situações de pequenos agricultores rurais. Moreira et al. estudam a competitividade do mercado como um elemento de risco para as cooperativas e, observam que

[...] a competitividade promove novos processos de coordenação e organização, em que a livre negociação é substituída ou complementada por contratos, alianças ou até mesmo pela completa integração vertical [...] Por conta disso, os produtores rurais, sobretudo os menores, devem buscar associações, cooperativas, alianças ou outras formas de apoio para se fortalecerem e conseguirem exercer algum papel que seja efetivamente significativo (2012, p. 52).

Neste sentido, as competências no âmbito da gestão e o alinhamento entre as dimensões econômica, social e política de uma cooperativa é fundamental para a sua manutenção e sobrevivência e para a promoção de seu desenvolvimento. No âmbito do Programa Mais Gestão, o desenvolvimento organizacional é percebido como

[...] um processo gradual, que deve ser disposto em etapas e que envolve um intenso trabalho de aprendizagem e construção de competências no





### *Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

âmbito da organização apoiada. A participação dos diferentes membros da organização é considerada fator essencial. Essas pessoas detêm a experiência acumulada e devem ser agentes de um processo de mudança que precisa ser socialmente pactuado (GIZ, 2018, p. 7).

Uma vez que se tem uma orientação de onde se pretende chegar, é importante pensar sobre os fatores que podem inviabilizar o alcance destes objetivos. Oliveira (2001) faz essa discussão e o que se verifica a partir de sua leitura é que existem três fragilidades (questões) que precisam ser consideradas sobre o ponto de vista da gestão e que se referem à perda dos fundamentos cooperativismo quais sejam: a falta de cooperação entre os entes internos; a inadequação dos modelos de gestão; e insuficiências de recursos no trato com a concorrência.

O Programa de Assistência Técnica e Extensão Rural Mais Gestão foi lançado no ano de 2012, pelo então Ministério do Desenvolvimento Agrário, com a finalidade de fortalecer a gestão de cooperativas assistidas e contribuir para o seu acesso a mercados institucionais em função do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).

A assessoria técnica às cooperativas constitui o principal recurso ofertado pelo programa que congrega cinco etapas: (a) adesão das cooperativas ao Programa; (b) diagnóstico situacional de modo a identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças ao empreendimento considerando suas interrelações com diferentes setores do negócio; (c) uma análise do nível de maturidade da organização; (d) a elaboração de um plano de desenvolvimento bem como o mapeamento dos eixos prioritários de ação que se constituem nas oportunidades e definição de mecanismos de viabilização; e (e) monitoramento dos resultados e avanços.

A Cooperação Técnica Alemã ou *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ) em seu guia sobre a metodologia do programa, destaca que

[...] a assessoria organizacional proposta pela metodologia ATER Mais Gestão, por sua vez, está voltada para empreendimentos coletivos cujos desafios são a organização da produção, o beneficiamento, a comercialização e a inserção mercadológica. Todos esses aspectos dependem fundamentalmente dos processos de gestão (2018, p. 6).

O que se observa em relação ao perfil das cooperativas atendidas pelo programa, é que elas apresentam traços comuns cujo ponto de partida reside no fato de possuírem DAP jurídica e uma alinhamento potencial com os programas instituídos no âmbito da Agricultura Familiar. Adicionalmente, Gregolin et al. apontam ser possível verificar componentes geográficos como um elemento comum entre estes empreendimentos, uma vez que estão “aliados à localização geográfica, basicamente em territórios ou regiões pobres, garantiram a escalação de cada uma



*Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

delas para o “Mais Gestão”. Contudo, elas se encontram em estágios diferenciados no que diz respeito à aplicação de rotinas de gestão (2017, p. 6).

Assim, o Programa Mais Gestão apresenta seis ações a empreender visando o alcance do objetivo geral do programa, quase sejam: a ampliação das capacidades de governança e de liderança das organizações da agricultura familiar por meio do cooperativismo e do associativismo; implementação de um sistema de melhoria da gestão nas organizações da agricultura familiar via rede das instituições de ATER; ampliação do acesso das organizações a produtos e serviços de apoio gerencial disponíveis em instituições dos setores público e privado; desenvolvimento mecanismos que viabilizem o acesso das organizações aos mercados institucionais e privados; facilitação do acesso das organizações ao crédito; construção de parcerias estratégicas com os setores público e privado em prol do cooperativismo e associativismo da agricultura familiar.

A metodologia do programa é orientada pelo Desenvolvimento Organizacional Participativo (DOP) e pelo Capacity Works que são métodos que buscam a participação social na produção de consensos ou tomada de decisão em contraposição à modelos mais hierarquizados ou rígidos de gestão.

Naves et al., em seu estudo sobre o diagnóstico organizacional participativo considera que a participação é uma forma de romper com os padrões hierarquizados predominantes nas organizações até os anos 1990 os quais geravam insatisfações e dificuldades na mobilização dos atores internos.

Amarradas ao jogo da competitividade, muitas organizações encontram dificuldades em incorporar novas formas de gestão guiadas pelos princípios de criatividade e flexibilidade. Assim, embora divulguem propostas de transformação mais humanistas, na prática, agem em função das pressões do mercado e da competitividade, deixando de lado sua dimensão humana, e alimentando a obsessão pela eficácia, pelo desempenho, pelo rendimento a curto prazo e pela manipulação do ser humano (2000, p. 54).

No caso das cooperativas de agricultura familiar, um modelo de gestão e aplicação de metodologias que permita aos atores expor suas diferentes perspectivas sobre uma determinada questão e construir estratégias coletivas, gera impacto na qualidade da comunicação; no correto emprego dos recursos e na adequada priorização das ações, processos, sistemas e objetivos.

Esta forma de atuação fica visível quando se observam os princípios que envolvem o Programa Mais Gestão: clareza e transparência; ciclos de assessoria; e mudança organizacional desejada. O princípio da clareza e transparência se explicita nos processos de comunicação e na certeza de que “todas as pessoas envolvidas tenham clareza sobre os objetivos da parceria, papéis e atribuições e métodos de trabalho” (GIZ, 2018, p. 7). Os ciclos de assessoria se constituem um conjunto de ações capazes de viabilizar o cumprimento ou alcance de um determinado objetivo em um dado espaço de tempo. Requerem um planejamento,



*Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

estratégia, encadeamento de atividades, emprego de recursos e se orientam por resultados.

Por último, o princípio de mudança organizacional desejada parte do pressuposto de que o desenvolvimento é, antes de tudo, uma mudança de um estado para outro.

É importante que o grupo apoiado tenha clareza da sua condição atual e reflita sobre quais mudanças são desejadas e quais são os horizontes futuros da organização. No âmbito da gestão as mudanças quase sempre envolvem o abandono de práticas gerenciais antigas e a adoção de novas, visando melhorar o desempenho econômico e a motivação dos associados (GIZ, 2018, p. 7).

Tais pressupostos orientam a escolha dos instrumentos de gestão a serem aplicados nos âmbitos das cooperativas. Justamente em razão da necessidade de escolher ferramentas que potencializem os princípios cooperativos ao mesmo tempo que resolvam ou mitiguem problemas relacionados a gestão, este artigo propõe refletir sobre a orientação da gestão com ênfase em projetos e resgata os pressupostos da metodologia PMD Pro.

### 1.3. A Gestão por projetos e o PMD Pro

A gestão de projetos não é algo novo, contudo, nos anos de 1990 se observa um impulso no emprego desta metodologia como forma de estimular a eficácia, eficiência das ações e garantir a viabilização de resultados tangíveis.

A gestão de projetos é caracterizada por duas ondas, segundo Carvalho e Rabechini Jr. A primeira se refere à construção das bases da gestão de projetos, proliferação de treinamentos com ênfase em aspectos relacionados ao escopo, prazo e custo, com detalhamento em mecanismos de acompanhamento físico-financeiro e maior apropriação por profissionais da área de tecnologia de informação.

É no âmbito desta primeira onda que emerge o Project Management Institute (PMI) que cria uma metodologia de projetos consolidada no PMBOK que se orienta para projetos empresariais. A Project Management for Non Governmental Organizations (PM4NGOS) desenvolveu o Guia de Gerenciamento de Projetos para Profissionais de Desenvolvimento (PMD Pro). PMBOK e PMD Pro são caixas de ferramentas para os gerentes de projetos que vem passando por revisões e adequações de modo a atender às demandas postas pelo ambiente de projetos.

A segunda onda é resultado da adoção das organizações de uma cultura de gestão de projetos que ultrapassa os parâmetros da eficiência para garantir a eficácia requerendo não apenas conhecimento técnico, mas criatividade.

Enquanto na primeira onda os gerentes de projetos aprenderam a desenvolver seus empreendimentos, administrando isoladamente escopo,



*Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

prazos, custo e qualidade, na segunda onda é necessário aprimorar áreas de conhecimento como o gerenciamento de riscos em projetos (2009, p. 2).

O primeiro aspecto a ser considerado nesta discussão é a conceituação de projeto que constitui uma atividade presente no cotidiano das organizações independente da profissionalização ou do entendimento de que a atividade empreendida é um projeto, posto a palavra pode ser usada com diferentes sentidos. Amaru Maximiano apresenta uma definição de projeto enquanto “empreendimento intencionalmente orientado para um objetivo” (2014, p. 4).

A perspectiva de Amaru Maximiano é bem pertinente ao contexto de projetos para o desenvolvimento que não se restringem à entrega de produtos tangíveis uma vez que costumam se associar a novas práticas, mudança social ou comportamento. Existe um componente nos projetos de desenvolvimento que é a sua inserção na dinâmica social.

Os projetos de desenvolvimento são responsáveis não apenas por fornecer produtos tangíveis, mas também fornecer resultados menos tangíveis para promover a mudança social e/ou a mudança de comportamento. Os projetos de desenvolvimento têm menos probabilidade de se concentrar no fornecimento de produtos concretos como objetivo máximo. Em vez disso, eles consideram esses produtos como um meio que leva a melhorias no bem-estar das populações alvo do projeto (PM4NGOS, 2012, p. 9).

O sequenciamento das atividades dos projetos de desenvolvimento contempla elementos que tornam seus processos menos controláveis, que outras metodologias de gerenciamento dos projetos, como o PMBOK, mas ao mesmo tempo apresentam maior possibilidade de inserção no contexto de organizações sociais ou que tenham como pressuposto uma dinâmica participativa como é o caso das cooperativas.

Outro aspecto se torna relevante na metodologia de projetos para o desenvolvimento é o fato de que respondem à problemas complexos como a pobreza, a inclusão social e a desigualdade. Além disso, é necessário destacar que os contextos destes projetos são bastante desafiadores tanto em função do volume de partes interessadas quanto da importância da abordagem que se faz tão relevante quanto o alcance dos objetivos.

Adiciona-se a este conjunto a importância da transferência de conhecimento que ocorre em todo o ciclo de vida do projeto, fundamental para o protagonismo dos atores envolvidos, que é fundamental neste contexto que, como dito anteriormente, é marcado pela complexidade. O ciclo de vida de um projeto é definido por Carvalho e Rabechini Jr. (2009) como as fases que conectam o início e o fim de um projeto e conectam as entradas (inputs) e saídas (outputs) de cada grupo de processos ou sistemas o que favorecem um maior controle e gestão do projeto.



*Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

O que caracteriza um projeto nos termos de Cavalieri e Ribeiro (2011) é o seu caráter temporário (início e fim), exclusivo (novo, diferente dos demais) e progressivo (a sua compreensão leva ao encadeamento dos processos). Embora inscritos na dinâmica social, os projetos para desenvolvimento não deixam de se perceber como uma atividade capaz de converter ideias, pensamentos e estratégias em ações concretas, no sentido de que imprimem racionalidade à vários processos necessários à entrega de um determinado bem ou serviço, logo são dotados de intencionalidade e objetivos pactuados com os atores sociais envolvidos nos processos.

A percepção de que projetos expressam um encadeamento de processos fornece o caldo necessário para o seu gerenciamento e está presente no pensamento Tuman, citado por Carvalho e Rabechini Jr (2009), onde o projeto é percebido como:

[...] uma organização de pessoas dedicadas que visa atingir um propósito ou objetivo específico. Projetos geralmente envolvem gastos, ações únicas ou empreendimentos de alto risco que tem que ser completados numa certa data por um montante de dinheiro, dentro de alguma expectativa de desempenho. No mínimo, todos os projetos necessitam de ter seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas requeridas (p. 3).

O gerenciamento de projetos é considerado crucial por Valeriano (2008, p. XIV). No âmbito dos projetos de desenvolvimento, esta atividade abarca todo o ciclo de vida de um projeto e apresenta desafios para a sua concretização. O Gerenciamento de projetos é percebido como disciplina capaz de realizar entregas dentro do tripé da gestão: tempo, custo e escopo com a máxima qualidade.

O gerenciamento de projetos para o desenvolvimento considera um ciclo de vida de projetos composto por seis fases (identificação e design; definição; planejamento; implementação; monitoramento, avaliação e controle; e transição para o final), que envolvem um mínimo de gerenciamento de seis sistemas processuais (escopo, tempo, recursos, riscos, justificativas e partes interessadas), os quais devem considerar os cinco princípios da gestão de projetos para o desenvolvimento (equilíbrio, abrangência, integração, participação e reiteratividade).

Os princípios do gerenciamento de projetos para o desenvolvimento e os princípios das cooperativas de agricultura familiar oferecem o alinhamento para a adoção do PMD Pro ao cotidiano dos projetos cooperativos possibilitam a participação social, a construção e fortalecimento do capital social presente nas associações sem desconsiderar o alcance dos objetivos e metas propostas.



## **2. Princípios cooperativos, capital social e o ciclo de vida dos projetos no PMD Pro**

### **2.1. Cooperação, capital social e a participação dos atores sociais em projetos para o desenvolvimento**

As pessoas estabelecem a cooperação ao identificar um objetivo em comum e verem na resolução desse problema algo capaz de contribuir para a sua qualidade de vida. Diante das necessidades ou interesses em torno de um objeto são construídas vinculações políticas e solidárias onde são desenvolvidas estratégias para satisfação das necessidades do grupo. Tais estratégias implicam na articulação, organização, definição e pactuação de atividades e processos visando alcançar os objetivos previamente estabelecidos.

As cooperativas surgem como uma alternativa ao capitalismo, que em seu aprofundamento gerava maiores desigualdades e exclusão das pessoas do mercado de trabalho. Mazzuchetti, Stoffel e Tarifa explicitam algumas singularidades das cooperativas agrícolas, objeto deste ensaio.

O surgimento/fortalecimento do cooperativismo agrícola está para representar esses produtores familiares em suas especificidades. Surge essa necessidade a partir de alguns aspectos, tais como: os problemas da baixa produtividade, socialização do conhecimento, auxílio na comercialização/distribuição dos produtos e, por fim, a necessidade de unir forças a fim de superar os obstáculos, cujos princípios devem estar aliados ao espírito de solidariedade e democracia (2017, p. 62).

Derivadas das associações de Rochale, as cooperativas se constituem de princípios baseados em “um código de conduta moral, ratificados posteriormente em Genebra, no ano de 1895, ocasião em que foi criada a Aliança Cooperativa Internacional” (SOUZA, 2009, p. 1). Mark Granovetter destaca a o papel da ação humana nos processos, os quais não se estabelecem em ambiente neutro, mas complexo, conflitivo e desafiador. É importante destacar o papel dos atores no processo de tomada de decisão.

Os atores não se comportam nem tomam decisões como átomos fora de um contexto social, e nem adotam de forma servil um roteiro escrito para eles pela intersecção específica de categorias sociais que eles porventura ocupem. Em vez disso, suas tentativas de realizar ações com propósito estão imersas em sistemas concretos e contínuos de relações sociais (2007, p.8).

A tomada de decisão implica escolher o melhor caminho para se alcançar um objetivo ou resolver um determinado problema. Não se trata de uma tarefa tão simples, na verdade, se torna ainda mais complexa quando vinculada a contextos



*Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

tão desafiadores quanto o das cooperativas de agricultura familiar em função da escassez de recursos, da vulnerabilidade da sua inserção no mercado e, também, porque os atores envolvidos neste processo possuem laços que não se restringem ao ambiente de trabalho. Os laços de solidariedade são um fator que requer mais ainda a qualidade dos processos decisórios porque deles dependem as cooperativas, da qualidade das relações que se estabelecem em seu interior. Gomes; Gomes e Almeida sinalizam para a dimensão relacional presente nos processos de tomada de decisão ao considerar que,

[...] tomar decisões complexas é, de modo geral, uma das mais difíceis tarefas enfrentadas individualmente ou por grupos de indivíduos, pois quase sempre tais decisões devem atender a múltiplos objetivos, e frequentemente seus impactos não podem ser corretamente identificados. Os grupos envolvidos em decisões complexas ou não, realizam processos sociais que transformam uma coleção de decisões individuais em uma ação conjunta (2009, p. 2).

A decisão, segundo Bazerman (2004) possui uma anatomia, composta de seis etapas que atribuem racionalidade ao processo: (a) definição do problema; (b) identificação dos critérios; (c) ponderação dos critérios; (c) geração de alternativas; (d) classificação das alternativas segundo os critérios; (d) classificação de cada alternativa segundo cada critério; (e) identificação de uma solução ótima.

Nesse sentido, é importante considerar que todo processo de tomada de decisão é resultado de negociação. Os custos de uma negociação ruim para uma cooperativa são inúmeros porque ela opera com baixa quantidade de recursos sejam eles humanos, materiais ou financeiros. No âmbito de uma cooperativa a qualidade da negociação, a clareza do problema, dos processos e do que se espera conseguir ajudaria na motivação dos associados e facilitaria os processos de mudança e gestão de riscos. O fator crítico de sucesso nesse processo de decisão é a presença, manutenção e fortalecimento do capital social da cooperativa.

O capital social é objeto de discussão de Pierre Bourdieu para quem ele é,

[...] o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de inter reconhecimento ou, em outros termos, à vinculação a um grupo, como conjunto de agentes que não somente são dotados de propriedades comuns (passíveis de serem percebidas pelo observador, pelos outros ou por eles mesmos), mas também são unidos por ligações permanentes e úteis (1980, p. 67).

Putnam introduz a discussão sobre o capital social no cenário econômico, ao estudar os fatores que levaram ao desenvolvimento de regiões da Itália. Para ele, o capital social “refere-se a aspectos da organização social, tais como redes, normas e confiança que facilita coordenação e cooperação para benefícios mútuos. Capital



*Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

social aumenta os benefícios de investimento em capital físico e capital humano” (1993, 1).

O capital social passa a ser um conceito apropriado em diferentes áreas de conhecimento posto que expressa capacidades construídas nas interações entre diferentes atores sociais. O capital social presente nas cooperativas de agricultura familiar passa a ser um diferencial capaz de garantir o seu posicionamento no mercado uma vez que ele é capaz de potenciar os impactos das ações e políticas públicas.

Cabe ressaltar, como bem aponta Putnam que “o capital social não é um substituto para uma política pública, mas um pré-requisito para isso e, em parte, uma consequência disso. O capital social, como sugere nosso estudo italiano, funciona através de Estados e mercado, não no lugar deles” (1991, p. 1). Em outros termos, o capital social presente nas cooperativas de agricultura familiar vai orientar a forma com estas organizações acessam às políticas públicas e como interagem com o mercado e Estado. A confiança, discutida por Costa e Reis, passa a ser uma importante promotora de capital social,

[...] a confiança social é um componente básico do capital social, como promotora da cooperação, pois ‘quanto mais elevado o nível de confiança numa comunidade, maior a possibilidade de haver cooperação’, o que gera mais confiança. Entretanto, essa não é uma confiança cega. Ela deriva de regras de reciprocidade ou de sistemas de participação cívica que, embora não tendo força legal, essas regras são cumpridas pelas pessoas e isso fortalece a confiança social. E é o acúmulo de capital social que vai determinar os níveis de participação (2009, p. 182-3).

A participação social no PMD Pro, está presente em todo o ciclo de vida do projeto de modo a garantir tanto o equilíbrio quanto a completude do projeto naquilo que se propõe a tender. Na metodologia do PMD Pro, a taxonomia das necessidades sociais apontadas por Bradshaw (1972) serve de ponto de origem projetos de desenvolvimento que podem responder: (a) dificuldades percebidas pelo grupo que demanda pela resolução do problema ou criação/incremento de algum bem ou serviço; (b) dificuldades expressadas por algum conjunto de atores, no caso das cooperativas os clientes, fornecedores ou a rede parceira; (c) o cumprimento de alguma norma de mercado ou política pública a que estejam vinculados ou suscetíveis; e (d) uma necessidade comparativa onde são expostas fragilidades e aspectos a melhorar.

Quando se reflete sobre o valor gerado pela participação social nas fases de um projeto para o desenvolvimento e os impactos sobre a cooperação e capital social, as informações foram sistematizadas a partir do seguinte quadro:





*Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

Quadro 01 - Participação dos atores nas fases do PMD Pro e impacto em CAF

Fases do Projeto no PMD Pro	Como os atores participam	Impacto sobre uma CAF
Design e Identificação	Na identificação e definição das necessidades, exploração de possibilidades, análise do ambiente e proposição de linhas de ação.	As pessoas são mobilizadas, busca-se perceber sua percepção sobre o problema, como pode contribuir e quais as possibilidades de enfrentamento
Definição	Autorizam o projeto, identificação das partes interessadas e como será a estrutura de governança do projeto.	É o momento dos associados se comprometerem com o que foi proposto, estabelece-se uma espécie de pacto social.
Planejamento	O projeto é elaborado e o plano de implementação definido.	As pessoas têm clareza dos porquês do projeto, dos papéis (com limites e possibilidades para cada parte) e o encadeamento das atividades e o fluxo de comunicação é alinhado.
Implementação	Certificam-se de que as etapas estejam sendo cumpridas tal como planejado, identificam possíveis óbices, propõem soluções	O emprego das pessoas, que são um recurso escasso em cooperativas de agricultura familiar, se dá com maior qualidade
Monitoramento, avaliação e controle	Acompanhamento dos objetivos, resultados, gestão e resposta aos riscos	Menos perda e maior orientação para o resultado
Transição para o Final	Confirmação das entregas, verificação de ações futuras	Análise dos resultados, cumprimento dos objetivos e identificação de novas possibilidades ou necessidades

Fonte: elaborado pelos autores.

Em um projeto para o desenvolvimento, as etapas iniciais do projeto que requerem um maior nível de negociação e alinhamento entre as partes são bastante desafiadoras, um aspecto fundamental é como estruturar as ações de planejamento para que se gere uma ação, bem ou serviço de detenha um caráter coletivo fundamental para mobilizar as partes durante todo o processo e determinante para o seu engajamento que expressa os níveis de confiança entre os atores.



## 2.2. Planejamento para a ação: do individual ao coletivo

O planejamento é uma etapa fundamental em qualquer empreendimento, mais ainda em projetos. Se estes projetos forem voltados para o desenvolvimento, há que se ter uma maior atenção dada a complexidade no manejo de interesses (negociação) e produção de consensos via tomada de decisão.

Amaru Maximiano ao pensar sobre o planejamento de projetos usa alguns conceitos chave que são pertinentes ao contexto das cooperativas de agricultura familiar: necessidades e objetivos. É a partir da necessidade, do problema que se quer solucionar que são empreendidos os esforços para alcançar os objetivos. Entre o problema e a solução tem-se o planejamento e a implementação e cada uma dessas grandes áreas outras pequenas ações se colocam e poderão ser melhor compreendidas na seção seguinte.

As necessidades, para Amaru Maximiano se constituem, portanto, em

[...] uma palavra genérica, que indica todos os tipos de situações das quais projetos podem se originar: encomendas, problemas, ideias criativas ou oportunidades. [...] as necessidades fornecem justificativas aos projetos, definem-se o produto principal e todos os demais entregáveis do projeto (2014, p.46).

O esclarecimento da necessidade é um momento complicado porque envolve manifestação das partes no entendimento desta necessidade, nas suas origens, possibilidades de superação e construção de uma estratégia para sua satisfação ou solução. O esclarecimento da necessidade permite ter clareza por meio da análise do estado atual para que se possa prever um estado futuro no sentido de onde se espera chegar com uma determinada ação.

É comum ouvir dizer que a necessidade de pensar estrategicamente é das grandes organizações, porque as pequenas, mais empreendedoras, poderiam buscar outras rotas de crescimento. Isso na prática não é verdade, os pequenos negócios não podem contar com a inércia do mercado para sobreviver porque, ao contrário dos grandes, não chegam ao sucesso pela força bruta, com investimentos pesados e uma inesgotável fonte de recursos. As pequenas organizações têm de se valer do ambiente competitivo e por isso precisam atuar de maneira clara, com objetivos bem definidos e balizadas em posições que possam ser defendidas. Isso é estratégia. Pensar estrategicamente implica analisar, primeiro, o próprio negócio (REZENDE, 2008, p. 4).

A compreensão da razão de ser uma cooperativa, o resgate dos fatores que levaram os associados a se associar deve estar presente em todo o processo de planejamento da ação. Essa percepção auxilia no cumprimento dos requisitos de um projeto para o desenvolvimento. O PMD Pro utiliza os pressupostos de Doran ao indicar que os objetivos de um projeto devem ser específicos (quantidade, qualidade



*Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

e local), mensuráveis (indicadores quantificáveis), alcançáveis (escopo, tempo e custo), relevantes (ter clareza na mudança que se quer empreender) e limitado pelo tempo (a data em que os objetivos serão alcançados). Isso significa que nas escolhas de um projeto, em todo o seu ciclo, deve-se observar sua exequibilidade e para isso o PMD Pro fornece algumas ferramentas.

Quadro 02 – Ferramentas de Análise PMD Pro

<b>Objetivo</b>	<b>Ferramenta</b>
Organizar informações	Matrizes de vulnerabilidade
Priorizar dados de avaliação	Mapas mentais Diagramas de afinidade Matrizes de exercícios de classificação
Identificar o estado atual da prestação de serviços	Análise de avaliação de deficiências Mapeamento
Promover o raciocínio crítico por parte dos interessados no projeto	Discussões em grupo Grupos focais Oficinas
Investigar relações de causa e efeito	Análise de campo de força Árvores de problemas

Fonte: PM4NGOS (2012, p. 29).

A partir das necessidades apontadas, as ferramentas acima descritas funcionarão de três formas: identificar o posicionamento de cada indivíduo, abrir espaço para a negociação e construir um projeto coletivo.

As ferramentas do PMD Pro, permitem, inicialmente, coletar as informações de cada um dos participantes no sentido de dar visibilidade ao que cada indivíduo traz, como percebe o fato, os seus interesses e o quanto está disposto a contribuir com os demais associados e a CAF. Em um projeto para o desenvolvimento, as três fases iniciais são bastante sensíveis por determinarem os rumos do projeto e por isso são estratégicas para qualquer empreendimento. Como aponta Resende, “planejamento estratégico se constitui de atividades complexas, desafiadoras e inovadoras na organização, principalmente porque procura estruturar os diferentes e diferentes anseios envolvidos interna e externamente” (2008. p. 129).

Outro aspecto é que a apropriação das ferramentas propostas pelo PMD Pro abrem espaço para negociação, uma vez que as diferentes perspectivas tendem a possibilitar o diálogo, a identificação de tensões e a mobilização dos associados em torno de uma causa comum. As cooperativas nascem de necessidades comuns, mas é a manutenção desses interesses um dos fatores capazes de fazer com que as pessoas continuem associadas.

Se identificamos a cooperação como uma boa dinâmica pessoal e social sobre a qual se possa fundar uma sociedade voltada para a emancipação do ser humano e seu desenvolvimento material, psíquico e espiritual, é por ela que devemos trabalhar. Não precisamos que nossa natureza nos habilite ou desabilite a



*Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

isso. Simplesmente porque enquanto humanos, nós a construímos incessantemente (BARRETO, 2003, p. 298.)

Por último, é possível retomar o pensamento de Oliveira (2008) sobre a realidade organizacional, mas que atende aos anseios de uma CAF, uma vez que ela se relaciona com o mercado, logo tem inserção econômica. Na visão do autor,

[...] o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos (2008, p. 5).

Neste sentido, tais ferramentas permitem direcionar os objetivos para um projeto capaz de gerar um valor coletivo que vai se traduzir nas melhores escolhas para a cooperativa, na clareza da comunicação e na melhor aplicação dos recursos.

### 2.3. O Ciclo de vida dos projetos no âmbito do PMD Pro

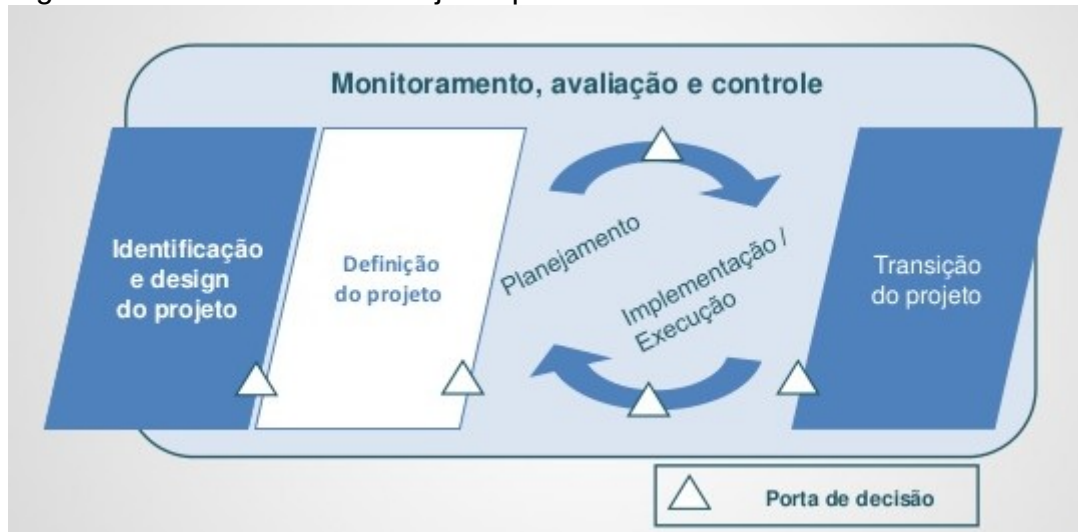
Como foi apontado anteriormente, o ciclo de vida de um projeto para o desenvolvimento segundo o PMD Pro (Figura 1) contempla seis fases: identificação e design; definição; planejamento; implementação; monitoramento, avaliação e controle; e transição para o final. Em cada uma dessas fases existem intervalos de revisão do projeto com a finalidade de revisar suas justificativas, identificar possíveis desvios e propor correções necessárias para o cumprimento/alcance dos objetivos propostos.

O processo de identificação e desenho do projeto é o momento em que se identifica qual a origem da necessidade, se elabora um diagnóstico e se iniciam os esforços na elaboração de uma linha de ação. Os desafios desta fase estão em conseguir mapear as demandas individuais, estabelecer um processo de negociação e direcioná-las para um objetivo coletivo e esta é uma das funções da gestão.

A maioria dos fracassos nas organizações cooperativas não se deveu, provavelmente, à falta de espírito cooperativo, mas sim, à falta de visão empresarial, de conhecimento do mercado e de visão técnico administrativa. A cooperativa não é uma entidade beneficente ou filantrópica, mas é sempre uma empresa. Quando a cooperativa fracassa como empresa econômica, fracassa igualmente na sua pretendida projeção social e humana, arrastando consigo o descrédito da instituição (SCHNEIDER, 2002, p. 252).



Figura 1: Ciclo de Vida de Projetos para o Desenvolvimento – PMD Pro



Fonte: PM4NGOS (2012)

A identificação e desenho do projeto no âmbito de uma CAF vai funcionar como um instrumento inicial de gestão, capaz de analisar o estado atual, o posicionamento, as redes, os vínculos, as possibilidades a partir da adoção de metodologias capazes de manter e fortalecer o capital social dos associados que são também gestores. O PMD Pro apresenta como elementos desse processo a identificação dos interessados no projeto; os pontos positivos, oportunidade e visão da comunidade; sucessos e capacidade; ambiente biológico/físico; redes organizacionais; infraestrutura; instituições jurídicas, de regulação e políticas; e, ainda, as condições culturais e sociais presentes.

Nesta fase, são identificadas as possibilidades de intervenção futura considerando a priorização das necessidades, o cenário externo, a adequação e a capacidade institucional, disponibilidade de recursos, viabilidade financeira e econômica, sustentabilidade e viabilidade técnica. A partir disso, é construída a estrutura lógica do projeto.

Na fase de definição do projeto, os objetivos do projeto são definidos, as partes interessadas e como serão estabelecidas as relações de autoridade, responsabilidade como serão realizados os processos de tomada de decisão. Em outras palavras, é estabelecida a estrutura de governança do projeto. A primeira decisão do projeto, a autorização para início do projeto também é tomada neste momento por meio da Ata de Constituição ou Termo de Abertura do Projeto (TAP).

A cooperativa é uma entidade que, à semelhança de qualquer empreendimento econômico, deve pautar-se pela racionalidade econômica, com clara definição dos objetivos e meios, e que demanda disciplina interna,



### *Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

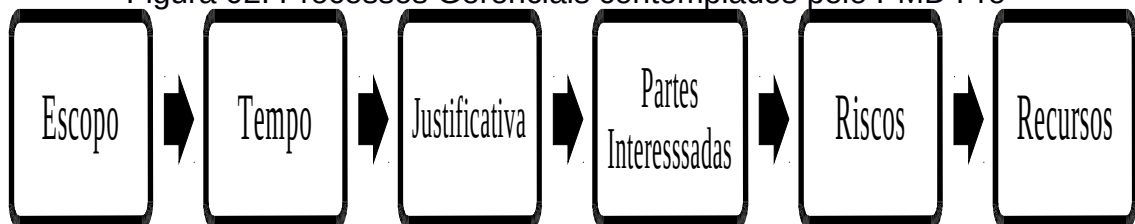
ordem, planejamento, uso adequado dos recursos e hierarquia na busca dos seus objetivos. Busca resultados econômicos, segundo critérios de crescente produtividade e qualidade. Em função disso, deve assegurar a capitalização da cooperativa, seja através de estratégias de auto capitalização, seja pelo acesso ao capital de terceiros, porém, sem comprometer a sua autonomia (SCHNEIDER, 2012, p. 253).

A terceira fase, o planejamento do projeto inclui cinco elementos: planejamento do início do projeto (sistematização dos sistemas de processos), planejamento do projeto (atualização e monitoramento), planejamento para implantação do projeto (detalhamento segundo um cronograma e um orçamento), planejamento para monitoramento e avaliação do projeto (se refere a garantia de que as etapas ocorram tal como foram planejadas) e planejamento para transição do projeto (satisfação das condições para o seu encerramento).

Os planos do projeto não são estáticos. Como parte das melhores práticas, os planos devem ser revisitados regularmente e atualizados para refletir nos dados de monitoramento mais recentes. Se isso acontecer, entretanto, a prática da revisão do plano do projeto precisa incluir oportunidades e recursos para a equipe de projeto e para os principais interessados revisitarem o plano para garantir que ele esteja adequado, preciso e realista (PM4NGOS, 2012, p. 51).

O planejamento vai sistematizar as seis macro áreas de gerenciamento (Figura 2) apontadas pelo PMD Pro quais sejam: escopo, tempo, justificativa, partes interessadas, riscos, recursos.

Figura 02: Processos Gerenciais contemplados pelo PMD Pro



Fonte: Elaborado a partir de PM4NGOS (2012).

O planejamento em ondas sucessivas pode contribuir para mitigação de riscos em ambientes com maior grau de incerteza como é o espaço em que as cooperativas de agricultura familiar operam.

O planejamento em ondas sucessivas pode ser especialmente útil em situações em que as informações do projeto são difíceis de coletar ou mudam muito rapidamente (por exemplo, em contextos de alto risco ou emergenciais). Nessas situações, conforme as novas informações do projeto são coletadas, dependências adicionais, requisitos, riscos, oportunidades, considerações e limites serão identificados. Mudanças



### *Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

significativas em qualquer uma dessas áreas que ocorra durante toda a vida do projeto pode disparar a necessidade de alterar um ou mais elementos do plano de implantação (PM4NGOS, 2012, p. 55).

A fase seguinte se refere à implementação onde ao cumprimento da etapa anterior que pode apresentar maior ou menor grau de dificuldade em função da necessidade de habilidades técnicas no âmbito do gerenciamento de problemas, gerenciamento de pessoas e gerenciamento de controles internos.

A quinta fase que trata do monitoramento avaliação e controle do projeto está presente em todo o ciclo de vida do projeto, porém, vinculada ao processo de implementação permite maior clareza dos riscos ao objetivo proposto. E o desafio está na elaboração das melhores respostas a estes riscos. O monitoramento se vincula à etapa operacional do projeto respondendo às seguintes questões: “o quê?”, “por quê?”, “quando?” e “como?”.

A avaliação se volta para o acompanhamento do progresso do projeto e “os dados de avaliação são coletados e analisados menos frequentemente e na maioria dos casos exigem uma intervenção mais formal (frequentemente de conselheiros técnicos ou avaliadores externos) para mostrar os resultados do projeto” (PM4NGOS, 2012, p. 65).

O controle se insere no âmbito dos sistemas de processos e tomada de decisão para traçar as correções necessárias ao bom andamento do empreendimento, ou seja, a gestão das mudanças no projeto. Um aspecto relevante desta ação de refere às tolerâncias do projeto uma vez que elas “definem os limites de desempenho dentro dos quais o gerente de projetos pode manter a autonomia. As tolerâncias positivas (o valor até o qual você pode ir) são as mais comuns. Entretanto, as tolerâncias negativas também são muito importantes” (PM4NGOS, 2012, p. 71).

Por último, a transição para o final do projeto decorre das especificidades do setor de desenvolvimento onde um projeto pode ter desdobramentos em relação a sua extinção, continuidade ou inserção de novas propostas de ação.

Os planos completos do projeto precisam incluir um plano de transição do projeto que descreve como o projeto pretende evoluir após a conclusão do calendário do projeto e garantir que o progresso na direção dos impactos continuará. Um plano de transição pode incluir várias situações ou contingências que tratem dos riscos e também podem alocar recursos adicionais quando não for possível sair inteiramente. O setor de desenvolvimento considera a transição especialmente importante devido à sua preocupação de que os impactos sejam mantidos após a finalização do projeto (PM4NGOS, 2012, p. 83).

Em cada uma dessas fases haverá portas de decisão que garante a participação dos associados e a reiteratividade do projeto de forma a garantir a legitimidade e motivação dos envolvidos o que zela pelas relações de solidariedade que marcam a cultura das cooperativas de agricultura familiar.



## Considerações Finais

O PMD Pro é uma metodologia de gestão de projetos para o desenvolvimento que se mostra alinhado aos princípios presentes em cooperativas de agricultura familiar, uma vez que consegue fornecer suporte à gestão, objetivando os processos decisórios e criando uma matriz racional que contempla a estrutura lógica do projeto.

Por ser participativa, em todas as fases de um projeto, o PMD Pro é uma ferramenta capaz de contribuir para o fortalecimento dos vínculos entre os associados e potencializar o capital social presente nas cooperativas de agricultura familiar. Este estudo, não se esgota nesta discussão, verifica-se a necessidade de se pensar quais os limites da aplicação desta ferramenta e para isso vislumbra-se a sistematização dos resultados alcançados em cooperativas de diferentes portes e em diferentes regiões.

## Referências

ABRAMOVAY, Ricardo. Uma nova extensão para a agricultura familiar. In: **Anais do Seminário Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural**. Brasília: PNUD, 1997.

ALVES, Adilson F.; BORILE, Luiz Cláudio; BELON, Ivone; REINHER, Claudia Laís. (Org.). **Manual para cooperativas: boas práticas na gestão cooperativada**. Francisco Beltrão, UNIOESTE: UNICAFES: SETI, 2000.

AMARU MAXIMIANO, Antonio Cesar. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. 5ª ed.; São Paulo: Editora Atlas, 2014.

BARRETO, André Valente de Barros. Cultura da cooperação: subsídios para uma economia solidária. In: SOUZA, André Ricardo de; CUNHA, Gabriela Cavalcanti; DAKUZAKU, Regina Yoneko (Org.). **Uma outra economia é possível: Paul Singer e a economia solidária**. São Paulo: Contexto, 2003.

BAZERMAN, Max H. **Processo decisório: para cursos de administração e economia**. Tradução: Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BOURDIEU, Pierre. O capital social: notas provisórias. In: NOGUEIRA, Maria Alice; CATANI, Afrânio. (Org.). **Pierre Bourdieu: escritos de educação**. Petrópolis: Vozes, 1998.

BRADSHAW, Jonathan. A taxonomy of social need. In: MACHLACHLAN, F. **Problems and progress in medical care**. London, Oxford University Press, 1972.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JR., Roque. Perspectivas da Gestão de Projetos. In: RABECHINI JR., Roque; CARVALHO, Marly Monteiro de. (Org.) **Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2009.





*Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

CAVALIERI, Adriane; RIBEIRO, Pedro C. A estrutura e padrão do gerenciamento de projetos. In: DINSMORE, Paul Campbell; CAVALIERI, Adriane (Org.). **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro base de preparação para a certificação PMP – Project Management Professional**. 4ª ed., Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2011.

CORREA, Marcos Lúcius de Carvalho. **Desenvolvimento Local e agricultura familiar: o papel da COAF (Cooperativa Orgânica Agrícola Familiar) no município de Bebedouro – SP**. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, Franca: Uni-FACEF, 2015.

COSTA, Marli Marlene Moraes da; REIS, Suzete da Silva. Cidadania. Participação e capital social na gestão de políticas públicas. **Revista do Direito**. n.31, 2009.

FURTADO, Celso. **Desenvolvimento e Subdesenvolvimento**. Rio de Janeiro, Editora Fundo de Cultura, 1961.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões; ALMEIDA, Adiel Teixeira de. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES DE SOUZA, Rodrigo. **Alcance de políticas públicas federais no cooperativismo da agricultura familiar em Goiás do na de 2007 ao ano de 2014: fragilidades e potencialidades**. Goiânia, UFG: Programa de Pós-Graduação em Agronegócio, 2016.

GRANOVETTER, Mark. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **RAE – Eletrônica**. v. 6, n.1, art. 9, 2007.

GREGOLIN, Marcos Roberto; et al. Diagnóstico das cooperativas da agricultura familiar do estado do Paraná de acordo com as ferramentas do Programa de ATER “Mais Gestão”. In: **Anais do 55º Congresso Brasileiro de Economia Administração e Sociologia Rural: inovação, extensão e cooperação para o desenvolvimento**. Rio Grande do Sul: UFSM, 2017.

MARIANO, Thiago Heleno; BRAGA, Marcelo José. Programa Mais Gestão: coerência entre diagnósticos e planos de ação nas cooperativas de agricultura familiar da Região Sudeste. **REVER: Revista de Extensão e Estudos Rurais**. V. 7, n.1, jan./jun., 2018.

MARTINEZ, Inmaculada Buendía; SILVA PIRES, Maria Luiza Lins e. Cooperativa e revitalização dos espaços rurais: uma perspectiva empresarial e associativa. In: **Cadernos de Ciência e Tecnologia**. Brasília, v. 19, n. 1, jan./abr., 2002.

MAZZUCHETTI, Roseli Natalina; STOFELL, Jaime; TARIFA, Marcelo Resquetti. Capital social e desenvolvimento rural: estudo empírico em cooperativas de agricultura familiar no estado do Paraná. **RGC. Santa Maria**, v. 4, n. 8, 2017.



*Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

MOREIRA, Vilmar Rodrigues et al. O cooperativismo e a gestão de riscos de mercado: análise da fronteira da eficiência do agronegócio paranaense. **RESR. Piracicaba**, v. 50, n. 1, jan./mar., 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de gestão de cooperativas: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas. 2001.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 25<sup>a</sup> ed., São Paulo: Atlas, 2008.

PM4NGOs. **PMD Pro 1: Um Guia de Gerenciamento de Projetos para Profissionais de Desenvolvimento**. Toronto: Canadá, 2012.

PUTNAM, Robert. The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. In: **The American Prospect** nº 13, 1993. Disponível em: <http://prospect.org/article/prosperous-community-social-capital-and-public-life> Acesso em: 20 de maio de 2018.

RESENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações públicas e privadas: guia prático para a elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SCHNEIDER, Sérgio. **A pluriatividade na agricultura familiar**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

SCHNEIDER, José Odelso. A doutrina do cooperativismo: análise do alcance, do sentido e da atualidade dos seus valores e princípios e normas nos tempos atuais. **Cadernos Gestão Social**. v.3, n. 2, 2012.

SILVA PIRES, Maria Luiza Lins e. Cooperativismo e dinâmicas produtivas em zonas desfavorecidas: o caso das pequenas cooperativas agrícolas do Sul da França. **Sociologias**. Porto Alegre, ano 13, n. 26, jan-abril, 2011.

SOUZA, Leticia Pelcides de. Cooperativismo: conceitos e desafios à implantação da economia solidária. **Vitrine da Conjuntura**. Curitiba, v. 2, n. 2, 2009.

TASCHETTO, Paulo Renato; WALCOWICZ, Jussara. A realidade da agricultura familiar no Oeste do Paraná. In: NAZZARI, Rosana Katia; BERTOLINI, Gleysler Rogis Flor; BRANDALISE, Loreni Teresinha (Org.). **Gestão das unidades artesanais na agricultura familiar: uma experiência no Oeste do Paraná**. Cascavel: EDUNIOESTE, 2007.

VALERIANO, Dalton. **Moderno Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: Pearson Hall, 2005.

Recebido em 30/11/2018  
Aprovado em 17/01/2019