

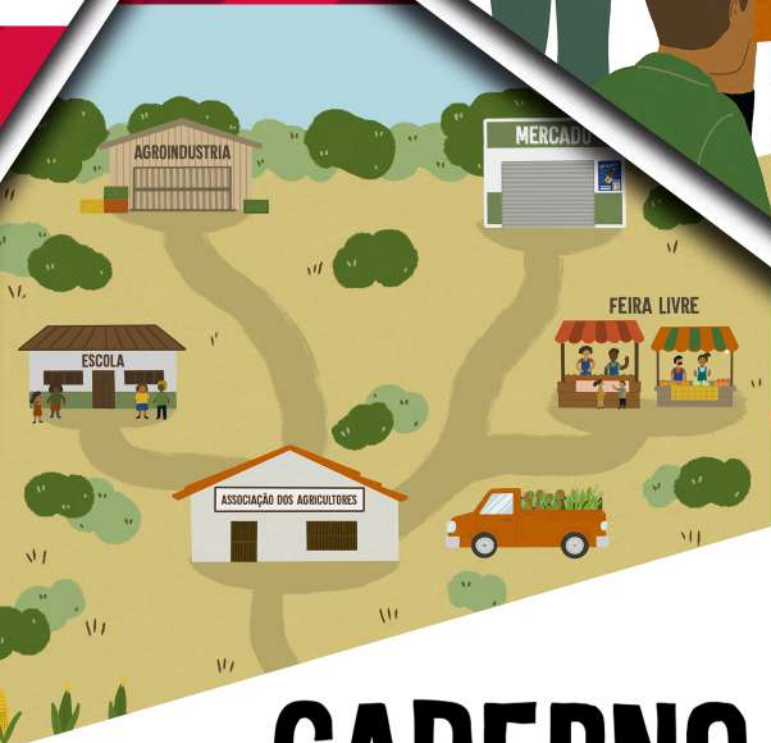


**MAIS GESTÃO  
NORDESTE**

REGISTRO  
CAF



PLANEJAMENTO



# CADERNO DE GESTÃO

Uma jornada de ferramentas do Projeto Mais Gestão Nordeste para garantir o acesso das Associações e Cooperativas da Agricultura Familiar às Políticas Públicas

Volume 1 - Ciclo Básico





# CADERNO DE GESTÃO

VOLUME I - CICLO BÁSICO

Uma jornada de ferramentas do Projeto Mais Gestão  
Nordeste para garantir o acesso das Associações e  
Cooperativas da Agricultura Familiar às Políticas Públicas



**Presidente**

Luiz Inácio Lula da Silva

**Ministro de Estado do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar**

Paulo Teixeira

**Secretária Executiva do Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar**

Fernanda Machiaveli

**Chefe de Gabinete do Ministro**

Fabiana Zamora

**Secretário da Agricultura Familiar e Agroecologia**

Vanderley Ziger

**Secretária de Abastecimento, Cooperativismo e Soberania Alimentar**

Ana Terra Reis

**Secretário de Governança Fundiária, Desenvolvimento Territorial e Socioambiental**

Moisés Savian

**Secretário de Territórios e Sistemas Produtivos Quilombolas e Tradicionais**

Edmilton Cerqueira

**Secretária Executiva Adjunta**

Marina Godoi de Lima

**Chefe da Assessoria Especial do Ministro**

Éric Moura

**Subsecretária de Mulheres Rurais**

Viviana Mesquita

**Subsecretário de Planejamento, Orçamento e Administração**

Diego Donizetti

**Diretora de Programas**

Raquel Rizzi

**Presidente do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária**

César Aldrighi

**Presidente da Companhia Nacional de Abastecimento**

Edegar Pretto

**Presidente da Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural**

Camilo Capiberibe

**Presidente das Centrais de Abastecimento de Minas Gerais S/A**

Hideraldo Henrique Silva

**Presidente da Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo**

José Lourenço Pechtoll

**Chefe da Assessoria Especial - Substituta**

Danielli Roig Fernandes

## **Equipe técnica**

### **Coordenação Geral:**

Letícia da Costa e Silva

### **Supervisores/as:**

Horasa Maria L. da Silva Andrade

Joel Henrique Cardoso

Mariana Maciel de Albuquerque

Taciana Pontual Falcão

### **Técnicos/as:**

Nemo Augusto Mões Côrtes

Luciana Melo de Medeiros Rolim Campos

Franco Eduardo Oliveira da Silva

Larissa Queiroz de Medeiros Torres

Robson Campelo de Souza

Esmeraldo Leal dos Santos

### **Administrativo-Financeiro:**

Daniela Santos

Joyce Sarmento

### **Pessoas Jurídicas**

Alana Costa de Oliveira

Marcella Rego Medeiros

Ana Elisa Banhatta Correia

Luis Eduardo de Melo Corrêa Ramos

Thaynara Policarpo

Savana Aires

João Kariri

### **Revisão:**

Cristina Maria de Albuquerque Pontes

Calheiros

Mariana Maciel de Albuquerque

Horasa Maria Lima da Silva Andrade

### **Equipe Editorial:**

Toró Comunicação e Criatividade

Ilustrações: Agamenon Porfírio

Projeto Gráfico: Claviano Nascimento

### **Agentes de Desenvolvimento Local:**

Adriana Rodrigues da Silva Nascimento

Amanda Alves da Silva

Edmarques Santos de Castro

Eliane dos Santos

Thales Ramon Gama

Fabiene Martins Nunes da Silva Antônia

Fagna Pinto de Sousa

Jessica Rodrigues do Nascimento

João Batista Medeiros Silva

Joyce Marcolino

Luzia Alice Pereira Vasconcelos

Micassio dos Santos Oliveira

### **Bolsistas:**

Raama Carla da Silva

Deborah da Silva Queiroz

Rhayana Gomes da Silva

Nicolas Gandhi Araujo de Melo

Kalliane de Freitas Maia

Fernanda Silva Nunes



*Creative commons - o conteúdo deste caderno pode ser replicado gratuitamente, desde que não seja usado para fins lucrativos.*

Elaboração da Secretaria de Abastecimento, Cooperativismo e Soberania Alimentar do Ministério do Desenvolvimento Agrário e Universidade Federal Rural de Pernambuco

**Realização:**

Projeto Mais Gestão Nordeste

**Organização:**

Mariana Maciel de Albuquerque

Letícia da Costa e Silva

Philippe Sablayrolles

Cristina Maria de A. Pontes Calheiros

**Redação:**

Mariana Maciel de Albuquerque

Philippe Sablayrolles

Cristina Maria de Albuquerque

Pontes Calheiros

Luciana Melo de Medeiros Rolim Campos

Nemo Augusto Mões Côrtes

Franco Eduardo Oliveira da Silva

Esmeraldo Leal dos Santos

Larissa Queiroz de Medeiros Torres

Robson Campelo de Souza

Joel Henrique Cardoso

Letícia da Costa e Silva

Arthur A. Lopes da Silva (DCAF/SAF/MDA)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE  
Bibliotecária Suely Manzi – CRB/4 809

C122 Caderno de gestão: uma jornada de ferramentas do Projeto Mais Gestão Nordeste para garantir o acesso das Associações e Cooperativas da Agricultura Familiar às políticas públicas / Mariana Maciel de Albuquerque, Letícia da Costa e Silva, Philippe Sablayrolles, Cristina Maria de A. Pontes Calheiros, organizadores. – Recife: Agrofamiliar, 2026. 110 p. : il.

ISBN 987-65-01-88657-2

Conteúdo: v. 1 – Ciclo básico.  
Inclui bibliografia.

1. Agricultura familiar 2. Cooperativismo 3. Gestão 4. Política pública 5. Associação rural I. Albuquerque, Mariana Maciel de, org. II. Silva, Letícia da Costa e, org. III. Sablayrolles, Philippe, org. IV. Calheiros, Cristina Maria de A. Pontes, org.

CDD 338.1

# SUMÁRIO

## Apresentação

<b>1</b>	<b>O agricultor também é gestor: Gestão Participativa na Agricultura Familiar</b>	<b>10</b>
	1.1 Vencendo os preconceitos e conquistando direitos	10
	1.2 Agricultura familiar e gestão participativa	11
<b>2</b>	<b>Plano de Negócios Participativo (PNP): Diagrama da jornada de melhorias - onde estamos e para onde vamos?</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>Identidade: O que nos une e nos move?</b>	<b>16</b>
	a. Sensibilização: o valor da Agricultura Familiar	18
	b. Linha do tempo	21
	c. Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças - Matriz FOFA	23
	d. “Vamos sonhar o futuro?” - Construindo nosso Planejamento Estratégico	25
	e. Monitoramento e avaliação: acompanhando as ações	30
<b>4</b>	<b>Divisão de tarefas do dia a dia (Rotina de Gestão)</b>	<b>33</b>
	a. Mapa das atividades e das responsabilidades	35
	b. O mundo digital pode nos ajudar: Letramento digital em gestão	38
<b>5</b>	<b>CAF e SENAF</b>	<b>41</b>
	a. Sensibilização: importância do CAF	44
	b. Roteiro: como obter o CAF Físico	46
	c. Roteiro: como obter o CAF Jurídico	48
	d. Roteiro: como obter o SENAF	48

<b>6</b>	<b>Conhecendo e Planejando a Produção</b>	<b>50</b>
	a. Sensibilização: A importância da anotação e do planejamento da produção	52
	b. Mapeamento da produção	54
	i. Modelo 1: Manual	54
	ii. Modelo 2: Digital	56
	c. Planejamento da produção	79
<b>7</b>	<b>Comercialização</b>	<b>82</b>
	a. Encontrando juntos/as os melhores mercados: Prospecção de mercados	84
	b. Canais de comercialização	87
	c. Roteiro: como acessar o PNAE	90
	d. Roteiro: como acessar o PAA	91
	e. Agregação de valor (beneficiamento)	93
	f. Regularização sanitária	96
<b>8</b>	<b>Ferramenta transversal: Intercâmbios</b>	<b>99</b>
<b>9</b>	<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>102</b>
	<b>Apêndice: A metodologia utilizada pelo Projeto Mais Gestão Nordeste</b>	<b>105</b>

# APRESENTAÇÃO

Este caderno é um dos resultados do **Termo de Execução Descentralizada (TED)** firmado entre a Secretaria de Abastecimento, Cooperativismo e Soberania Alimentar (SEAB) do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) e a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), em meados de 2024. A partir desse acordo, o **Projeto Mais Gestão Nordeste** foi criado para fortalecer a gestão de associações e cooperativas de cinco Estados do Nordeste - Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco e Sergipe - principalmente para que possam acessar o mercado institucional.

Esse trabalho está sendo realizado por meio da formação de equipes de Assistência Técnica e Extensão Rural em Gestão (ATER em Gestão) em cada um dos Estados. O projeto também contratou Pessoas Jurídicas (PJs) para prestar serviços específicos nas áreas de comunicação, contabilidade, elaboração de projetos, jurídico e tecnologia da informação e comunicação, além de bolsistas, pesquisadores e técnicos da UFRPE, UFAPE, UFCE e da Embrapa Agroindústria Tropical.

Ao longo das atividades de campo, o projeto acumulou uma série de aprendizagens, processos e ferramentas metodológicas adaptadas à realidade das organizações do Nordeste. Para que esse conhecimento continue disponível após o fim do projeto, uma equipe foi criada especialmente para reunir, organizar e apresentar essas ferramentas neste caderno.

Este material reúne conceitos e ferramentas pensados para apoiar organizações da agricultura familiar do Nordeste que estão começando a atuar na comercialização e na autogestão. As organizações da agricultura familiar apresentam, de fato, uma grande heterogeneidade de atuação e organizacional (Sablayrolles et al., 2025), e o público das organizações em fase inicial tem significativa representação no Nordeste.

As atividades sugeridas seguem uma sequência que consideramos essencial para iniciar esses processos em boas condições, criando bases sólidas para que a comercialização e a autogestão possam se manter e se desenvolver ao longo do tempo.

A equipe do Projeto Mais Gestão Nordeste identificou que as organizações atendidas precisam de apoio para fortalecer a gestão e melhorar os processos internos, favorecendo uma mudança de cultura que amplie a autonomia de seus participantes. Esse apoio também contribui para ampliar o acesso à renda por meio da organização da produção coletiva e de sua comercialização, cumprindo a principal função da agricultura familiar no Brasil: alimentar a população com comida de qualidade. Além disso, observamos que algumas organizações também oferecem outros produtos e serviços ligados à vida rural, como artesanato de qualidade e turismo de base comunitária.

A proposta deste caderno é que as organizações possam se reconhecer em uma jor-

nada composta por dois ciclos: um voltado ao aprimoramento das práticas e outro ao aprimoramento da estrutura organizativa. Usamos a imagem de uma árvore para ilustrar essa trajetória. O primeiro ciclo corresponde às raízes, que representam as bases que sustentam e mantêm a organização em pé. O segundo ciclo corresponde à copa, onde os galhos ramificados dão origem a muitas flores e frutos, simbolizando os avanços e as melhorias que surgem ao longo do tempo.

Ao compreender essa jornada, as organizações conseguem visualizar até onde podem ou querem chegar, fortalecendo a tomada de decisão coletiva. Essa caminhada exige a realização periódica de diagnósticos e a definição das mudanças prioritárias para cada momento. Por isso, este caderno apresenta ferramentas simples e didáticas que podem ser aplicadas pelas próprias organizações ou com o apoio de agentes e instituições de ATER, sempre respeitando o estágio em que cada grupo se encontra.

Este é o Volume I do Caderno, dedicado às ferramentas do Ciclo Raízes. Ele foi pensado para apoiar organizações que estão nos primeiros passos de sua trajetória. Aqui, reunimos um conjunto de ferramentas básicas que, quando utilizadas em conjunto, contribuem para fortalecer a gestão de qualquer empreendimento coletivo e ajudar na sua consolidação ao longo dos anos.

Cada ferramenta é acompanhada de um quadro-resumo com informações essenciais: objetivo, o número de pessoas recomendadas para a aplicação, se há necessidade de apoio técnico ou facilitação, o tempo e o local sugeridos e os recursos necessários. Algumas delas permitem produzir materiais que podem ser impressos e colocados em quadros ou paredes da sede da organização, gerando um material para consulta, que pode ajudar a organizar o dia a dia de trabalho.

A base deste material reúne as ferramentas do CAPGestão, o Guia Metodológico do

Programa ATER Mais Gestão (SEAD & GIZ, 2018) e um conjunto de instrumentos que foram adaptados ou criados pela equipe técnica do projeto. Essas adaptações surgiram da prática em campo, considerando as realidades específicas das organizações da agricultura familiar no Nordeste.

Os próximos volumes deste caderno apresentarão ferramentas mais avançadas voltadas à gestão e à governança organizativa. O objetivo é apoiar o fortalecimento da autogestão, oferecendo instrumentos que possam ser utilizados pelas organizações conforme os interesses e o momento da jornada de desenvolvimento.

Assim como aponta a GIZ (Cooperação Brasil-Alemanha: Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit), o projeto considera que o ciclo de ATER em Gestão precisa de, no mínimo, três anos para gerar mudanças culturais na forma de gerir uma organização. Mesmo assim, este caderno foi elaborado para apoiar também aquelas organizações que nunca tiveram acesso à ATER em Gestão ou que foram acompanhadas por um período menor. A intenção é que o material sirva como referência tanto para fortalecer a autogestão e o acesso aos mercados quanto para orientar quem presta serviços de ATER em Gestão.

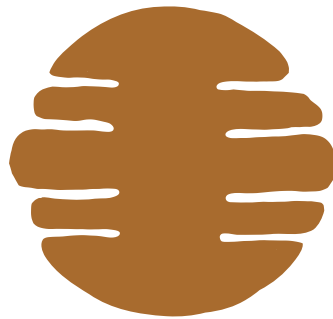
Na parte final deste caderno, apresentamos de forma resumida como o Projeto Mais Gestão Nordeste organizou a metodologia de assessoramento, construída a partir dos objetivos e das condições reais de atuação em campo. Essa experiência pode servir como referência metodológica para instituições e equipes que prestam apoio às organizações da agricultura familiar.

Dessa forma, esperamos que o Caderno possa trazer ferramentas para a melhoria das organizações da agricultura familiar, especialmente as situadas na região Nordeste, uma vez que a experiência aplicada do Projeto Mais Gestão Nordeste se deu em territórios desta rica realidade, que tem a organização social e a ação coletiva como

instrumentos potentes, que se materializa em propostas viáveis para esta jornada de crescimento.

A gestão também é um ato político. As pessoas associadas e cooperadas têm direitos e deveres, e o trabalho coletivo pode mudar a realidade dos territórios. Trazemos, neste caderno, provocações e conceitos que podem ajudar a trazer consciência, ação e a consolidação das organizações enquanto atores políticos de seus territórios visando ao desenvolvimento social, econômico e ambiental dos mesmos.

Juntas/os somos mais fortes e podemos mais. Com informação e trabalho coletivo, podemos chegar mais longe e melhorar a vida das pessoas, o ambiente rural e as redes de produção e consumo.



## 1. O agricultor também é gestor: Gestão Participativa na Agricultura Familiar

### 1.1 Vencendo os preconceitos e conquistando direitos

Alguns setores da sociedade ainda enxergam os agricultores como gente “atrasada”, chamando-os de caipira, matuto, tabaréu, como se quem vive e trabalha no campo fosse preguiçoso ou ignorante. Esse preconceito é antigo, vem lá do tempo da chegada dos portugueses, quando os invasores chamavam os povos da terra de “bárbaros”. E, mesmo depois de tantos anos, essa visão ainda aparece em muitas áreas do conhecimento e na visão de algumas pessoas da sociedade.

Durante muito tempo, o próprio Estado brasileiro tratou o agricultor familiar como “pequeno”, como alguém sem capacidade, valor ou desenvolvimento. Mas essa ideia nunca combinou com a realidade de quem sustenta o país com trabalho duro e conhecimento acumulado de geração em geração.

Foi só a partir de 2006, com a criação da Lei 11.326, que o Governo Federal colocou em prática a “Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais”. A partir daí, o Estado passou a reconhecer o agricultor e a agricultora familiar como sujeitos de direitos e como uma categoria fundamental para o desenvolvimento do Brasil. Essa lei explica quem é considerado agricultor ou agricultora familiar. De forma simples, ela diz que fazem parte da agricultura familiar aquelas famílias que: não têm mais do que quatro módulos fiscais de terra; tocam a propriedade com a própria família, que é a principal força de trabalho; tiram a maior parte da renda do próprio estabelecimento rural.

É essa lei que garante o reconhecimento oficial de milhões de famílias agricultoras em todo o país. Esse reconhecimento permite que o agricultor obtenha seu Cadastro de Agricultor Familiar - CAF e acesse

políticas públicas, tais como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF e o Plano Safra da Agricultura Familiar.

Ao longo dos séculos, muita luta foi necessária para que o agricultor e a agricultora familiar fossem reconhecidos de verdade. Foi um processo longo e cansativo, mas hoje podemos afirmar que o agricultor familiar não pode mais ser visto apenas como alguém que produz para seu próprio sustento. Ele é um participante ativo de toda a cadeia produtiva. Isso porque o agricultor familiar produz alimentos para a mesa das famílias, vende os excedentes nos mercados de “ciclo curto” (feiras, grupos de consumo e redes locais) e, muitas vezes, até fornece produtos para grandes redes da região. Assim, afirma-se como uma categoria essencial e estratégica para a segurança alimentar e para a soberania do país.

## 1.2 Agricultura familiar e gestão participativa

A agricultura familiar mostrou que o conhecimento popular é também científico, que é possível juntar tradição com modernidade, simplicidade com sofisticação, produtividade com respeito ao meio ambiente. Mais que isso, deixou claro que o conhecimento pode e deve ser coletivo. Por fim, também mostrou que a gestão deve ser participativa e incluyente, em que jovens, mulheres, pessoas com deficiência, idosos também possam contribuir em todas as etapas e comemorar todas as conquistas.

Mesmo porque, o agricultor também é gestor, e isso aparece em muitas decisões do dia a dia. Ele decide onde vai plantar, escolhe e guarda as melhores sementes, conhece e prefere certos tipos de ferramentas, máquinas e tecnologias, cuida do manejo da terra e faz anotações para saber quanto gastou e por quanto vai vender a produção.

Tudo isso é gestão.

A diferença entre a agricultura familiar e os “grandes” negócios é que, no campo, essa gestão costuma ser feita de forma participativa: com a família, com a comunidade, com a associação. Os objetivos não são só o lucro. Eles envolvem também cuidar da terra, garantir o sustento, fortalecer o grupo e manter viva a forma de produzir, que passa de geração em geração.

Ao pensar e construir uma gestão participativa, o agricultor e a agricultora podem contar com várias ferramentas e práticas que já deram certo em outras experiências coletivas. Entre elas estão:

- Usar materiais e ferramentas didáticas simples, inovadoras ou já testadas por outros grupos;
- Levantar os custos de todas as etapas da produção, da família, da associação, da cooperativa ou da comunidade;
- Buscar mercados que combinem com a sua realidade, como os programas institucionais (Programa de Aquisição de Alimentos - PAA e Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE);
- Organizar feiras locais e regionais, além de criar pontos coletivos de venda de alimentos saudáveis, artesanatos e produtos da economia solidária.

No fim das contas, o agricultor precisa de uma gestão, ou autogestão, que garanta boa organização, responsabilidade social, cuidado ambiental e melhoria da qualidade de vida de todas as famílias envolvidas.



## 2. Plano de Negócios Participativo - Diagrama da jornada de melhorias: Onde estamos e para onde vamos?

Como apresentamos, este Volume 1 do Caderno de Gestão foi pensado para apoiar organizações que estejam amadurecendo, no início de sua caminhada, buscando melhorar o trabalho e a vida de seus/suas participantes. Para fortalecer associações e cooperativas da agricultura familiar, especialmente no Nordeste, é fundamental usar ferramentas que conversem com a realidade local e que possam ser aplicadas de forma simples e prática no dia a dia.

Por isso, sugerimos a construção de um Plano de Negócios Participativo (PNP). Ele é uma estratégia coletiva e inclusiva, voltada para fortalecer o aspecto social das organizações e garantir que todas as pessoas envolvidas possam participar das decisões. O PNP reúne um conjunto de ferramentas simples e dinâmicas que podem ser aplicadas em oficinas, reuniões abertas, rodas de conversa, dinâmicas de grupo, atividades práticas e mapas visuais. O objetivo é apoiar processos de decisão compartilhada e ajudar a organização a planejar os caminhos de forma clara e coletiva.

O PNP valoriza os diferentes saberes que existem na organização, unindo o conhecimento técnico com a experiência prática das comunidades e das equipes envolvidas. Ele busca fortalecer o impacto social e a viabilidade econômica das atividades, além de incentivar o engajamento das pessoas no propósito coletivo da organização, considerando as necessidades de todos e todas.

Na página seguinte, apresentamos um diagrama de Plano de Negócios Participativo, que ilustra a jornada inicial de melhorias das organizações. Esse diagrama mostra o básico necessário para que uma organização acesse as políticas públicas e os mercados. Ele funciona como as raízes de uma árvore, que mantêm a sustentação, por isso, também chamamos de Ciclo Raízes. A partir dele, virão os aprofundamentos das melhorias, “a copa das árvores”, que formam o

Ciclo Copa, que será abordado nos outros volumes deste caderno de gestão.

### Como compreender este diagrama

Cada quadrado colorido representa um eixo de trabalho e cada eixo propõe ferramentas que estão descritas neste caderno. Abaixo dos eixos de trabalho, um quadro mostra algumas ferramentas que são contínuas, ou seja, que precisam ser reaplicadas de tempos em tempos. Os eixos sobre Estatuto e Contabilidade precisam de mais atenção e, por isso, serão trabalhados em outros volumes específicos deste caderno de gestão.

### Como usar este diagrama

Identifique primeiro quais ferramentas a sua organização já aplicou e se possui resultados: marque os círculos em azul. Depois disso, faça um planejamento com a organização para identificar quais ferramentas precisam ser realizadas: marque em vermelho. Ao realizar a ferramenta, marque em azul. Repita esse processo quantas vezes for necessário, até cumprir o ciclo básico ou até realizar todas as ferramentas que sua organização considera essenciais.



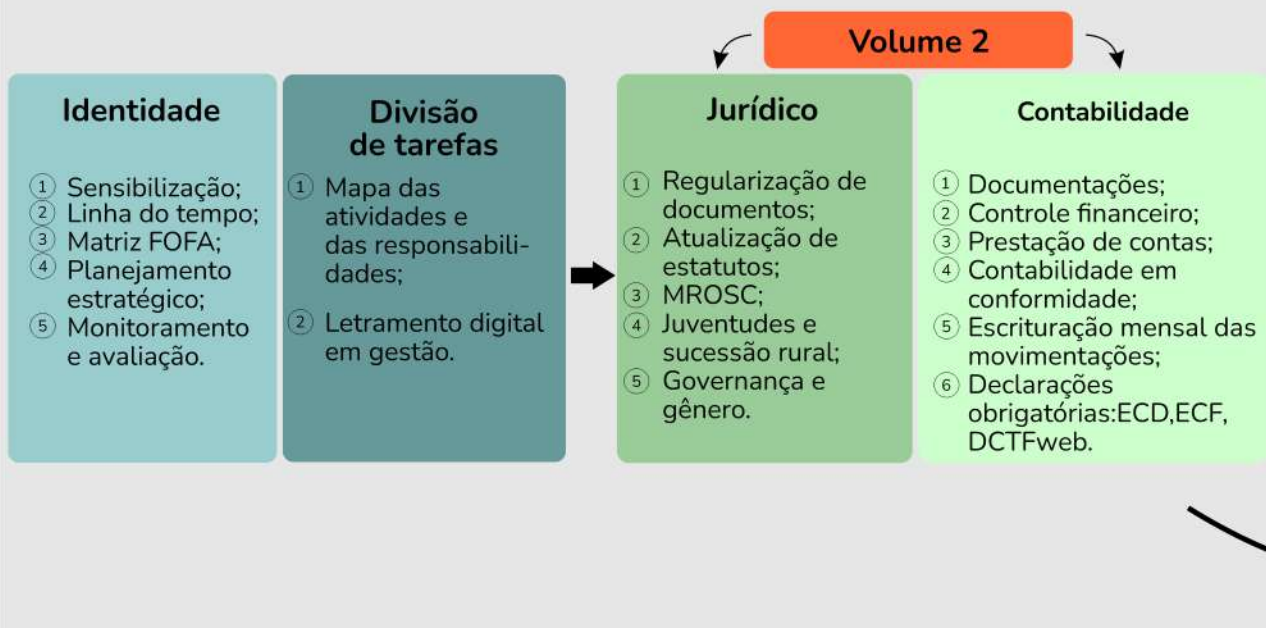


Geração de renda para as famílias alimentando o povo brasileiro

Ciclo 1- Raízes

Estrutura básica para acesso à políticas públicas

Onde estamos (marque os círculos com a cor azul)?



Aonde queremos chegar (marque os círculos com a cor vermelha)?

Ferramentas Contínuas

Intercâmbios

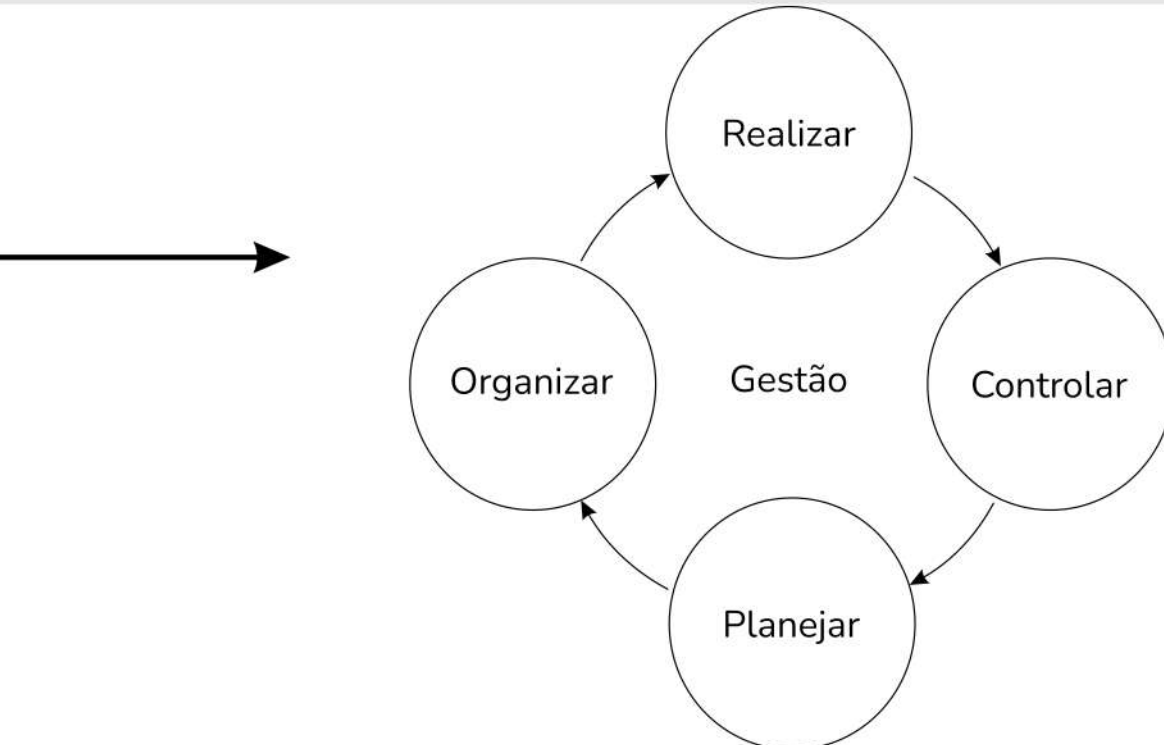
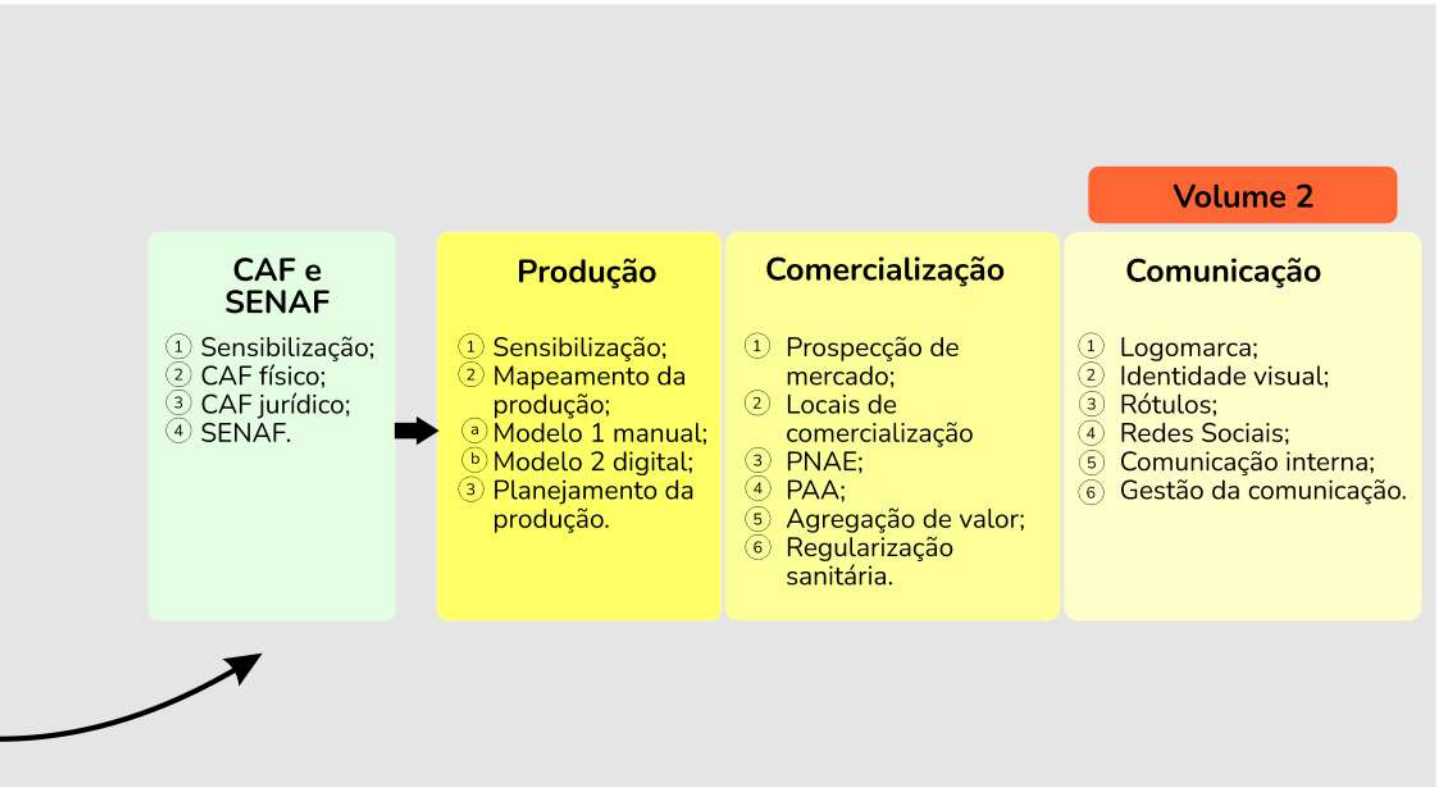
Planejamento estratégico (Monitoramento e avaliação semestral)



## Geração de renda para as famílias alimentando o povo brasileiro

### Ciclo 1- Raízes

#### Estrutura básica para acesso à políticas públicas



### 3. Identidade - O que nos une e nos move?

Uma associação ou uma cooperativa se forma a partir do desejo de um grupo de pessoas que têm interesses em comum e uma ideia de como resolver as dificuldades encontradas. Para fortalecer esse movimento coletivo, devemos buscar elementos que nos enaltecem, dão orgulho, que nos remetem às nossas raízes, memórias e histórias que representem a identidade da organização. Nesse movimento coletivo, nasce a identidade de uma organização. Uma identidade não é apenas o que o grupo planta ou produz, mas também os valores que unem o grupo, o jeito de fazer, o modo como trabalha, organiza-se e apoia-se.

No campo, onde o trabalho é feito pela força da comunidade, a identidade de um grupo de agricultores e agricultoras aparece na forma que eles percebem os desafios comuns e no jeito que transformam essa realidade por meio da união. A identidade surge quando o grupo decide caminhar junto para melhorar a produção, garantir direitos, acessar políticas públicas, fortalecer a renda ou preservar o território e os modos de vida.

Assim, a identidade de uma associação ou cooperativa da agricultura familiar é o reflexo vivo da luta e dos sonhos de seus membros. Ela expressa o compromisso com o trabalho coletivo, com a melhoria da qualidade de vida no campo e com a construção de alternativas que fortalecem a autonomia e a dignidade de cada família envolvida. A identidade pode mudar conforme o grupo avança, mas sempre mantém as raízes fincadas no desejo inicial: **solucionar juntos os desafios que sozinhos seriam impossíveis de enfrentar.**

A seguir, apresentamos algumas metodologias simples e práticas que ajudam a fortalecer essa identidade, unir ainda mais o grupo e abrir novos horizontes de possibilidades.



**Assim como cada pessoa tem a sua carteira de identidade, um grupo de pessoas também pode saber quem é e porque existe. O que une estas pessoas e quais os seus objetivos e vontades? Quando sabemos o que nos une e quais os nossos sonhos, podemos caminhar melhor juntos e juntas e chegar mais longe.**

## a. Sensibilização: O Valor da Agricultura Familiar

A boa gestão dentro das organizações da agricultura familiar é fundamental para que tudo funcione direitinho, com clareza e confiança. Ela ajuda o grupo a se organizar melhor, conversar com o poder público, participar dos mercados institucionais e aproveitar de verdade as oportunidades das políticas públicas. Quando a gestão é bem feita, os resultados aparecem para todo mundo.

Entender o tamanho e a importância do trabalho de cada família agricultora do Brasil e como esse trabalho sustenta a Soberania e a Segurança Alimentar do nosso país dá ainda mais sentido ao esforço diário de quem vive do campo. Quando a trabalhadora e o trabalhador rural percebem o quanto são fundamentais, o trabalho ganha outra força.

Saber que a gente é importante muda tudo, sabia?

Essa atividade é um convite para passearmos pelos dados da Agricultura Familiar, conversar em grupo sobre nosso papel na sociedade. É hora de perguntar: Se deixarmos de plantar, o que será do povo da cidade?

<b>Objetivo:</b>	Valorizar as pessoas que trabalham na agricultura familiar e incentivar associações e cooperativas a produzirem alimentos de qualidade para alimentar o povo brasileiro, gerar renda e qualidade de vida.
<b>Número de pessoas:</b>	Ideal: Todas as pessoas da organização, mas pode ser feita com um conjunto de representantes que se prontifiquem a conversar com as outras pessoas da organização.
<b>Precisa de técnico/a ou facilitador/a?</b>	Pode ser feita pela própria organização, mas receber apoio de alguém da área pode ajudar a tornar a conversa mais produtiva.
<b>Tempo necessário:</b>	01 a 02 horas.
<b>Local sugerido:</b>	Pode ser na sombra de uma árvore frondosa, com cadeiras, na sede da associação, em alguma escola, na agroindústria ou em espaço que possa receber as pessoas confortavelmente.
<b>Recursos necessários:</b>	Levar o roteiro abaixo impresso ou digital. Se quiserem, podem imprimir ou escrever informações, gráficos, imagens, dados a partir das informações citadas abaixo.

## Roteiro da atividade

**1**

Forme um círculo com as cadeiras para que todas as pessoas possam se ver e se escutar durante a atividade.

**2**

Rodada de apresentação: Cada pessoa diz o próprio nome, quais produtos da agricultura familiar produz, ou deseja produzir, e onde ela vende a produção, ou onde deseja vender.

**3**

São entregues os papéis com as informações abaixo, um ou mais de um para cada pessoa.

**4**

Por ordem de numeração, a pessoa facilitadora vai lendo, ou pedindo para as pessoas lerem cada informação, estimulando o debate e a participação para a conversa girar sobre o tema.





## Dados

### a) A agricultura familiar é quem coloca comida na mesa do povo

A maior parte do feijão, da mandioca, do milho, das hortaliças, das frutas e do leite vem das pequenas propriedades. É o nosso trabalho que garante alimento fresco e de qualidade todo dia para o povo brasileiro.



### b) Gera trabalho e renda para as famílias do campo

A agricultura familiar sustenta milhares de famílias, mantendo o povo no território, preservando a comunidade e movimentando a economia dos municípios.



### c) Fortalece a economia do Brasil

Quando o agricultor vende a produção, o dinheiro fica girando na própria região: na mercearia, no posto, no comércio. Isso fortalece o Brasil de baixo para cima.



### d) O PAA (Programa de Aquisição de Alimentos) e o PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar) ajudam a garantir venda certa e preço justo.

- O PAA compra alimentos diretamente dos agricultores, fortalecendo quem produz e doando alimentos para quem precisa.
- O PNAE garante que até 45% da alimentação escolar seja comprada da agricultura familiar, gerando renda estável e valorizando os produtos locais.

Esses programas são portas abertas para organizar a produção, planejar melhor e vender com segurança.



### e) Aumenta a segurança alimentar das famílias brasileiras

Quando produzimos mais e com qualidade, há comida saudável nas escolas, nas creches, nos abrigos e na mesa de todo mundo. A agricultura familiar é garantia de comida boa e farta.



### f) Produção mais sustentável e respeitosa com a natureza

Na pequena propriedade, a gente cuida da água, do solo, das sementes, das pessoas e do meio ambiente. Muitas famílias estão apostando na agroecologia, que melhora a renda e protege a terra e a saúde das pessoas hoje e no futuro.



### g) Fortalece a organização comunitária

Associações e cooperativas permitem negociar preços, organizar compras de insumos e equipamentos, vender para o PAA e o PNAE, acessar projetos, receber assistência técnica e conquistar melhorias para a comunidade.



### h) Valoriza os saberes e a cultura do campo

A agricultura familiar mantém vivas as tradições, os modos de fazer e a identidade de cada lugar/território. O jeito de plantar, colher e viver no campo é uma riqueza para o Brasil e o mundo.

## b. Linha do Tempo

A linha do tempo é uma metodologia que permite à organização lembrar a sua caminhada desde a fundação até o momento atual. Os membros da organização têm a oportunidade de refletir sobre os desafios e as vitórias vivenciados ao longo da sua história, considerando que isso vai ajudar a representar a identidade do grupo.

A construção da linha do tempo cria um ambiente perfeito para uma parte muito importante da gestão: a construção da Missão, da Visão e dos Valores da organização.

<b>Objetivo:</b>	Promover um ambiente de conversa para pensar sobre o que motivou o grupo, quais os sonhos e o caminho já percorrido de cada organização.
<b>Número de pessoas:</b>	O maior número de associados/cooperados. Considere convidar os(as) sócios(as) mais antigos(as), fundadores(as) da organização.
<b>Precisa de técnico/a ou facilitador/a?</b>	Sim
<b>Tempo necessário:</b>	04 horas (sendo 03 horas na elaboração da linha do tempo e 01 hora dedicada a responder às três perguntas geradoras sugeridas abaixo)
<b>Local sugerido:</b>	Uma sala grande com cadeiras, com pelo menos uma parede para construir a linha do tempo.
<b>Recursos necessários:</b>	Cartolina Pincéis Tarjetas Fita adesiva

## Roteiro de atividades

**1** Forme um círculo com as cadeiras para que todas as pessoas possam se ver e se escutar durante a atividade.

**2** Comece a atividade falando da importância de lembrar a história da organização para ajustar os rumos e fortalecer o caminho daqui para frente. Esse momento é também uma oportunidade de celebrar as conquistas e reconhecer tudo o que o grupo já construiu junto.

**3** Estimule o diálogo a partir dos seguintes questionamentos: a) O que motivou e como se formou a organização? b) Qual a data da fundação da organização? c) Havia jovens e mulheres no momento da fundação? d) A organização estabeleceu parcerias e alianças ao longo do tempo? e) A organização integra redes e movimentos sociais? f) Quais parceiros têm sido importantes ao longo do tempo?

**4** Anote nas tarjetas as datas mais significativas para a organização e registre os fatos relacionados a essa data.

**5** Construa a linha do tempo escrevendo as datas e os fatos na ordem que aconteceram ao longo do tempo, fazendo uma linha.

**6** A partir da construção da linha do tempo, proponha as seguintes reflexões ao grupo:

Quem somos?	<b>Missão</b>
Como podemos contribuir com nossa comunidade e comunidades vizinhas?	
Aonde queremos chegar?	<b>Visão</b>
Como queremos ser considerados no futuro?	
A organização quer ser referência em quê?	
Quais princípios de gestão inspiram nossa organização?	<b>Valores</b>

**7** A partir das respostas, construa textos referentes à Missão, à Visão e aos Valores. Após isso, valide-os junto aos participantes.

**8** Encerre a atividade fazendo um resumo do que foi construído coletivamente, mostrando a importância de reconhecer, valorizar e celebrar a trajetória da organização.

**9** Proponha um lanche coletivo, coloque uma música que alegre o ambiente. Celebrem a existência da organização.

**10** Sugira que a organização confeccione um banner ou um quadro com a Missão, a Visão e os Valores construídos durante a atividade para expor na organização, apresentar em feiras e outros eventos.

## c. Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças Matriz FOFA

A Matriz FOFA é uma ferramenta que ajuda a fazer um diagnóstico da organização, mostrando de forma simples e objetiva o que está bom e o que precisa melhorar, tanto dentro quanto fora do grupo. Além disso, esse diagnóstico serve como base para construir o Planejamento Estratégico, que é a próxima etapa do trabalho.

<b>Objetivo:</b>	Fazer um diagnóstico da situação atual da organização
<b>Número de pessoas:</b>	O maior número possível de associados/cooperados
<b>Precisa de técnico/a ou facilitador/a?</b>	Sim
<b>Tempo necessário:</b>	2 horas (no máximo)
<b>Local sugerido:</b>	Sala com cadeiras
<b>Recursos necessários:</b>	Cartolina Papel grande (pode ser o papel madeira) Pincéis coloridos

## Roteiro de atividades

**1** Forme um círculo com as cadeiras, para que todas as pessoas possam se ver e se escutar durante a atividade.

**2** No quadro ou na cartolina, escreva as quatro palavras: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Explique o que significa cada uma, lembrando que Forças e Fraquezas são elementos internos da organização, enquanto Oportunidades e Ameaças vêm do ambiente externo.

**3** Preencham juntos, conforme o grupo for falando, as características da organização em cada uma das quatro partes. Quando terminarem, o facilitador deve abrir uma conversa sobre como esses pontos se relacionam entre si como, por exemplo:

- a)** Existem forças e oportunidades identificadas que permitem enfrentar as ameaças?
- b)** Existem oportunidades que facilitam a resolução das fraquezas e forças que equilibram nossas fraquezas?
- c)** É possível aproveitar as oportunidades com a força que temos?
- d)** As ameaças aprofundam as nossas fragilidades?

**4** Anote no quadro ou na cartolina as respostas que forem surgindo e busque estabelecer conexões entre elas, procurando elencar as atividades que ajudarão a organização a sanar as fraquezas e a contornar as ameaças. Essas atividades são consideradas preliminares e servirão de base para a construção do Planejamento Estratégico.

**5** Conclua a atividade retomando tudo o que foi trabalhado no dia e destacando que a Matriz FOFA funciona como uma fotografia da organização: ela mostra apenas como o grupo está no momento atual. A partir dessa foto, o grupo poderá construir as bases para o futuro, definindo caminhos e prioridades de forma mais consciente e coletiva.

## d. “Vamos sonhar o futuro?” - Construindo nosso Planejamento Estratégico

Imaginar uma realidade diferente no futuro ou construir cenários bonitos e cheios de prosperidade na imaginação é uma capacidade humana essencial para gerar transformações. Essa atividade é um convite para sonhar um futuro cheio de fartura e alegria para a organização e os associados/cooperados.

Até aqui construímos três elementos fundamentais para sonhar: 1. relembramos a história da organização (a Linha do Tempo); 2. construímos as bases da nossa identidade (Missão - Visão - Valores); e 3. temos uma fotografia do momento atual (a Matriz FOFA). Agora estamos prontos para construir um passo a passo detalhado de como caminhar para chegar ao futuro sonhado: o Planejamento Estratégico.

O Planejamento Estratégico é como um desenho do caminho que a organização quer seguir. A partir dos objetivos que o grupo escolheu nas etapas anteriores, ele organiza um plano detalhado com as atividades, quem é responsável por cada parte, os prazos e os custos. Além disso, o Planejamento serve para orientar a comunicação, ajudar nas decisões, motivar o grupo e fortalecer a união e o compromisso de todos os envolvidos.

Um ponto muito importante do Planejamento Estratégico é a rotina de monitoramento e avaliação, que nada mais é do que acompanhar, anotar e ver se os objetivos prioritários estão sendo cumpridos no dia a dia.

**DICA IMPORTANTE:** na hora de avaliar, a organização deve sempre olhar para a Missão, a Visão e os Valores. É isso que vai mostrar se os objetivos escolhidos realmente estão alinhados com a identidade e o jeito de ser do grupo.

<b>Objetivo:</b>	Definir os objetivos prioritários da organização, de médio e longo prazos, e o caminho para alcançá-los.
<b>Número de pessoas:</b>	Diretores, conselheiros e associados/cooperados que podem contribuir de forma significativa com o Planejamento Estratégico e que sejam capazes de assumir responsabilidades de planejamento, execução e monitoramento.
<b>Precisa de técnico/a ou facilitador/a?</b>	Sim

<b>Tempo necessário:</b>	4 horas (no máximo)
<b>Local sugerido:</b>	Sala com cadeiras
<b>Recursos necessários:</b>	Datashow Caixa de som Tarjetas Pincéis Cartolina Papel madeira

## Roteiro de atividades

**1** Forme um círculo com as cadeiras para que todas as pessoas possam se ver e se escutar durante a atividade.

**2** Inicie a atividade estimulando os participantes a imaginar um futuro próspero e possível para a organização. Conte uma história ou convide os participantes para fazer desenhos e colagens. Use a imaginação! O importante é trazer para o grupo a importância de acreditar nas potencialidades da organização e de quem a constrói.

**3** Apresente a tabela abaixo, que pode ser preenchida direto no papel ou conjuntamente, em uma cartolina, podendo usar tarjetas, por exemplo.

Elementos	Descrição
Objetivos estratégicos	Os objetivos estratégicos devem ter um caráter geral, qualitativo e devem estar alinhados com os objetivos definidos nas atividades da Missão, da Visão, dos Valores e da Matriz FOFA.
O que será feito?	<p>É a ação que a organização precisa realizar. Serve para orientar sobre o que exatamente será feito dentro da associação ou cooperativa.</p> <p>Exemplos de reflexão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como devem evoluir as atividades econômicas (produção, comercialização, prestação de serviços...) da organização?</li> <li>• Como deve evoluir a diversidade ou a qualidade dos produtos dos associados?</li> </ul>
Qual setor ou quais setores serão responsáveis?	<p>É quem será responsável por realizar ou acompanhar a atividade.</p> <p>Pode ser uma pessoa, uma comissão, a diretoria, setores específicos ou um grupo de trabalho formado para isso.</p>
Elementos	Descrição
Como será feito?	<p>Descreve como a atividade será feita, os passos necessários, a forma de organização e até os documentos exigidos.</p> <p>Ajuda todo mundo a seguir o mesmo caminho e facilita o repasse de função.</p>
Como será feito?	<p>Descreve como a atividade será feita, os passos necessários, a forma de organização e até os documentos exigidos.</p> <p>Ajuda todo mundo a seguir o mesmo caminho e facilita o repasse de função.</p>

Quanto custa / Quais recursos serão necessários?

É o custo da ação ou os recursos que serão usados - financeiros, materiais, equipamentos ou mão de obra, necessidades de formação/capacitação. Também podem ser incluídas aqui as parcerias e as alianças. Ajuda a organização a controlar gastos e planejar melhor seus projetos.

---

A organização poderá utilizar como base o modelo disponibilizado a seguir:



## Planejamento estratégico da organização

**Quem?** (Nome da Instituição):

**Local:** (Município da sede):

Na tabela abaixo deve-se ficar bem claro a resposta para as seguintes perguntas:

**Objetivo:** Definir os seus objetivos prioritários, de médio e longo prazos, e o caminho para alcançar esses objetivos.

<b>Demanda</b> Ação/atividade	<b>Objetivo</b> Por que fazer?	<b>Metodologia</b> Como fazer?	<b>Período</b> Quando fazer?	<b>Pessoas e setores responsáveis</b> Quem fará?	<b>Orçamento</b> Quanto custa?	<b>Meio de Verificação</b> Como medir?

## e. Monitoramento e Avaliação: acompanhando as ações

O processo de Monitoramento e Avaliação são os momentos em que a organização acompanha o que foi planejado, verifica se as ações estão acontecendo e se o resultado está chegando para os agricultores e para a comunidade. É como “**andar pelo roçado olhando o crescimento da plantação**”: você observa, compara com o que foi planejado e decide se precisa ajustar algo.

É igual a cuidar de uma plantação: **Monitorar** é olhar o crescimento da lavoura todo dia e **Avaliar** é ver, na colheita, se a produção foi boa e o que pode ser melhorado na próxima safra.

Essa etapa serve para garantir que o planejamento **não seja só papel**, mas resultado na prática: corrigir o rumo quando for necessário (“arredar a linha do plantio” quando o solo pede); melhorar a organização com base em dados e vivências; aumentar a transparência para associados e parceiros; organizar a prestação de contas para projetos e convênios; e fortalecer a confiança e a união do grupo.

E o que é monitorar? É **acompanhar constantemente o trabalho**, mês a mês, e ver se as ações do planejamento estratégico estão sendo feitas do jeito certo. É observar o “andar da coisa”.

<b>Objetivo:</b>	Acompanhar, a partir do Planejamento Estratégico, o trabalho realizado e observar se as ações estão alinhadas ao que foi planejado.
<b>Número de pessoas:</b>	Diretores, conselheiros e associados/cooperados que podem contribuir de forma significativa com o Planejamento Estratégico e que sejam capazes de assumir responsabilidades de planejamento, execução e monitoramento.
<b>Precisa de técnico/a ou facilitador/a?</b>	Sim
<b>Tempo necessário:</b>	4 horas (no máximo)
<b>Local sugerido:</b>	Sala com cadeiras
<b>Recursos necessários:</b>	Datashow Caixa de som Tarjetas Pincéis Cartolina Papel madeira

## Roteiro de atividades

1

Faça reuniões quinzenais ou mensais curtas para ver o andamento das atividades (monitoramento). É importante a participação do maior número de pessoas do corpo diretor e de sócios/cooperados.

2

Proponha ao grupo os seguintes questionamentos: O trabalho está acontecendo como foi combinado? Os prazos estão sendo cumpridos? Quem ficou responsável está fazendo sua parte? Faltou algum recurso? Precisamos ajustar alguma atividade?

3

Utilize a tabela do Planejamento Estratégico como base, mas insira um quadro no qual o andamento das tarefas possa ser atualizado. Você poderá usar este modelo:

[https://docs.google.com/document/d/1bSbQuv07msNWZ0org6xzq9NinqNdx1-C6Ydku3QhBCI/edit?usp=drive\\_link](https://docs.google.com/document/d/1bSbQuv07msNWZ0org6xzq9NinqNdx1-C6Ydku3QhBCI/edit?usp=drive_link)

### Monitorar é não deixar o planejamento “guardado na gaveta”!

E a avaliação? O que é avaliar? Avaliação é o momento de parar, olhar para trás e ver se o que foi planejado trouxe os resultados esperados. É comparar o que foi sonhado com o que realmente aconteceu.

<b>Objetivo:</b>	Dialogar com o grupo se o que foi planejado está trazendo os resultados esperados.
<b>Número de pessoas:</b>	Diretores, conselheiros e associados/cooperados que podem contribuir de forma significativa com o Planejamento Estratégico e que sejam capazes de assumir responsabilidades de planejamento, execução e monitoramento.
<b>Precisa de técnico/a ou facilitador/a?</b>	Sim
<b>Tempo necessário:</b>	4 horas (no máximo)
<b>Local sugerido:</b>	Sala com cadeiras

**Recursos necessários:**

Datashow  
Caixa de som  
Tarjetas  
Pincéis  
Cartolina  
Papel madeira

---

## Roteiro de atividades

**1**

Fazer reuniões com os associados para avaliar os resultados regularmente. Faça reuniões semestrais, ou assim que necessário, para avaliar e revisar o planejamento (verificar a realização dos objetivos). Apresente e debata o planejamento na Assembleia Geral anual.

**2**

Faça as seguintes perguntas aos associados/cooperados: O que deu certo? O que não funcionou tão bem? Houve algum aprendizado importante? As ações ajudaram a organização a melhorar a gestão e a renda? Os agricultores estão sentindo diferença no dia a dia?

**3**

Busque avaliar a partir de resultados simples (quantidade vendida, produção, participação, recursos usados).

**4**


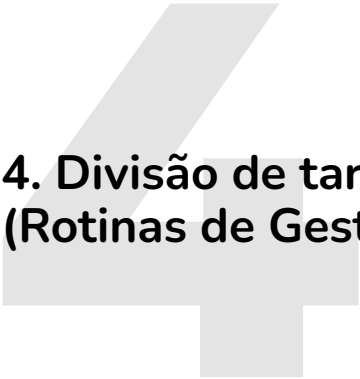
Registre os aprendizados e as decisões para o próximo ciclo.

**5**

Sempre verifique se os objetivos e as metas ainda fazem sentido para o grupo.



## 4. Divisão de tarefas (Rotinas de Gestão)



Quando o grupo considera que alcançou uma clareza suficiente sobre sua identidade - Quem somos? Aonde queremos chegar? Como queremos ser considerados? -, após definir o planejamento estratégico para o próximo período - objetivos e metas prioritários para os próximos 3, 5 anos -, resta implementar as ações do dia a dia que permitam chegar a esses objetivos. É o que podemos chamar de gestão.

A gestão precisa organizar as habilidades de cada pessoa dentro do grupo, definir como o trabalho vai funcionar e quais serão as regras de convivência. Também deve cuidar dos recursos financeiros, dos equipamentos, dos espaços de uso comum e das parcerias com outras entidades e grupos. Tudo isso é necessário para que as atividades previstas nos objetivos do planejamento possam ser realizadas de acordo com a realidade em que a organização está inserida.

Para que a gestão siga e respeite o planejamento do grupo, a participação dos associados é fundamental. O mercado muda, as políticas públicas também e, às vezes, surgem conflitos dentro do próprio grupo. Tudo isso são desafios que podem mexer com o projeto coletivo. Quando os membros, ou seus representantes, participam de verdade dos momentos de decisão, fica mais fácil garantir que os objetivos comuns sejam sempre considerados.

Na autogestão, o ideal é que o próprio grupo crie espaços de participação que representem sua diversidade, como assembleias frequentes, conselhos de administração ou uma direção ampliada. Esses espaços ajudam a tomar as decisões importantes e a acompanhar de perto o trabalho da gestão.

A seguir, apresentamos algumas ferramentas que podem ajudar esses espaços a funcionar de forma mais organizada e participativa.



## a. Ferramenta: Mapa das atividades e das responsabilidades

Em primeiro lugar, o grupo precisa olhar para como a gestão funciona hoje: quais são as tarefas, quem é responsável por cada função e até aquele “trabalho invisível” que muita gente faz e quase não aparece. Depois de fazer esse mapeamento, o grupo consegue enxergar onde estão os problemas e os pontos de aperto. Assim, fica mais fácil reorganizar as atividades e melhorar a participação de todos na gestão.

### Identificação e classificação das principais atividades da organização

<b>Objetivo:</b>	Sensibilizar a organização para reconhecer as atividades de gestão que já ocorrem e que garantem o bom funcionamento da organização.
<b>Número de pessoas:</b>	Diretores, conselheiros e associados/cooperados que contribuem de forma significativa com a rotina da organização.
<b>Precisa de técnico/a ou facilitador/a?</b>	Sim
<b>Tempo necessário:</b>	2 horas
<b>Local sugerido:</b>	Presencial ou virtual
<b>Recursos necessários:</b>	Internet Computador Datashow Caixa de som Tarjetas Pincéis Cartolina Papel madeira

### Roteiro da atividade

A metodologia proposta busca identificar as principais atividades já presentes na rotina da organização e reconhecer quem são os responsáveis pela sua execução. Para isso, compartilhamos o modelo da planilha “Matriz de atividades e responsabilidades”, que apresenta uma sugestão de lista de atividades para facilitar e dinamizar a aplicação da metodologia.

### Matriz Atividade x Responsabilidade

Atividade	Responsabilidade	Suplentes / Possíveis responsáveis / Futuros responsáveis	Sector/Área Organizacional	Periodicidade da atividade	Responsável precisa de alguma qualificação / formação?	Status
Organização da documentação interna (contábil, financeira e jurídica)						
Elaboração de projetos e captação de recursos						
Participação em feiras						
Planejamento e monitoramento dos mercados institucionais (PAA e PNAE)						
Participação em eventos						
Comunicação e gestão das redes sociais						
Emissão de CAF						
Articulação política						
Mobilização para os encontros mensais						
Relatoria dos encontros						
Relatoria dos encontros						
Abertura de novos mercados						

1

Pergunte ao grupo quais as atividades que a organização executa regularmente. Caso não haja retorno, utilize as atividades escritas como sugestão na planilha para provocar o grupo se a atividade ocorreu ou se deveria ocorrer para o bom funcionamento da organização. Procure relacionar cada tarefa a um setor de gestão da organização (gestão da produção, do pessoal, gestão comercial, financeira, socioambiental, marketing e comunicação, etc.). Cada organização vai escolher os setores de gestão de acordo com as atividades que realiza e que considera importante.

2

Após a identificação das principais atividades, passe para a coluna de responsabilidades para identificar quem executa ou se a atividade não tem responsáveis fixos.

O objetivo da metodologia é identificar gargalos na cultura organizacional, por exemplo:

- Sobreposição de responsabilidades;
- Concentração de tarefas em poucas pessoas;
- Atividades importantes não executadas ou sem uma pessoa fixa responsável;
- Sobrecarga de trabalho;
- Falta de divisão de atividades e gestão participativa.

3

A partir das informações levantadas, faça uma reflexão do que deve ser feito para melhorar a participação e a gestão participativa da organização. Em seguida, preencha as colunas seguintes dos responsáveis, incluindo responsáveis suplentes, possíveis e futuros, bem como os setores e as diretorias.

Perguntas geradoras:

- Quais gargalos foram observados?
- Como melhorar a participação?
- Quais necessidades de formação?
- Como melhorar a divisão em setores?

4

Caso necessário, realize uma segunda aplicação da metodologia para construir a situação desejada com o interesse de melhorar a divisão de tarefas e a gestão participativa.

A situação desejada é construída a partir da análise do mapa atual de tarefas e responsabilidades. A ideia é resolver os problemas encontrados e ampliar a participação do grupo na gestão, com uma divisão mais equilibrada das responsabilidades, setores de trabalho mais organizados e a identificação de pessoas que precisam de formação para assumir novas funções.

A gestão participativa e a autogestão são fundamentais para o fortalecimento das organizações da agricultura familiar, pois garantem que todos os membros tenham voz, voto e responsabilidade nas decisões coletivas. Esse modo de gerir transforma a organização e o território: fortalece a economia local, amplia o poder de negociação, cria laços comunitários e favorece a sustentabilidade. Para os agricultores, gera renda, desenvolve habilidades de liderança e gestão e reforça o sentimento de pertencimento, ao colocá-los como protagonistas das próprias trajetórias. Já o modelo de “organização que tem dono”, com o poder concentrado em poucas pessoas, tende a gerar desconfiança, desmotivação e fragilidade institucional, enfraquecendo a autonomia e a justiça social necessárias ao avanço do grupo.

## **b. O mundo digital pode nos ajudar: Letramento digital em gestão**

O avanço das tecnologias digitais no século XXI exige que as organizações da Agricultura Familiar acompanhem as transformações digitais para garantir sustentabilidade e competitividade. O mundo digital, com e-mails, redes sociais, endereços virtuais e plataformas de armazenamento, é um conjunto de ferramentas que pode simplificar a gestão, ampliar o acesso a oportunidades e fortalecer a rede de contatos.

A importância de se familiarizar com o mundo digital reside na possibilidade de profissionalizar a gestão. Arquivos organizados, comunicação rápida e acesso facilitado à informação são cruciais para a tomada de decisão. Além disso, grande parte dos recursos, financiamentos e programas de apoio são divulgados e processados exclusivamente em meio digital. As chamadas públicas e editais estão disponíveis majoritariamente online. Quem não está no digital corre o risco de perder prazos e oportunidades essenciais.

### **Experiências de Letramento Digital no Projeto Mais Gestão NE**

O avanço na gestão digital já é uma realidade em muitos estados, como demonstrado pelas ações do Projeto Mais Gestão NE:

- Em Alagoas, o foco foi na Formação em utilização do Google Drive, garantindo que as organizações soubessem armazenar documentos de forma online, segura e compartilhada.
- Em Pernambuco, o projeto trabalhou na criação de e-mail institucional e acesso ao Pacote Google para as organizações que ainda não possuíam endereço virtual, além de orientar sobre a digitalização de atas, estatutos e outros documentos importantes no Google Drive para a preservação documental e o estímulo a reuniões virtuais.
- Em Sergipe, a estratégia foi além da capacitação, promovendo a articulação via Ministério do Trabalho e Institutos Federais (IFs). Essa parceria resultou na obtenção de computadores de órgãos públicos (como Correios, Petrobras e Banco do Brasil), que são recondicionados com programas básicos. Foi estabelecida a “Escola do Trabalhador

4.0”, com o treinamento de jovens (filhos de lideranças) em habilidades como edição de texto e uso do Google Drive, visando provocar a comunidade a conseguir 10 computadores por instituição para uma “Escola do Trabalhador 4.0” completa.

Para iniciar o processo de letramento, o primeiro passo é estabelecer uma base digital sólida para a organização. É crucial ter um e-mail e um Google Drive institucionais para garantir a continuidade da gestão e a segurança dos dados, mesmo com as mudanças de diretorias.

1. E-mail Institucional: Canal oficial de comunicação.
2. Google Drive Institucional: “Pasta virtual” segura, com planilhas e documentos compartilhados.
3. Grupo de WhatsApp: Essencial para a comunicação ágil com membros e clientes.
4. Reunião Virtual: Como fazer reunião virtual? Use ferramentas gratuitas como Google Meet ou Zoom. Basta agendar e enviar o link de acesso, reduzindo custos de deslocamento.

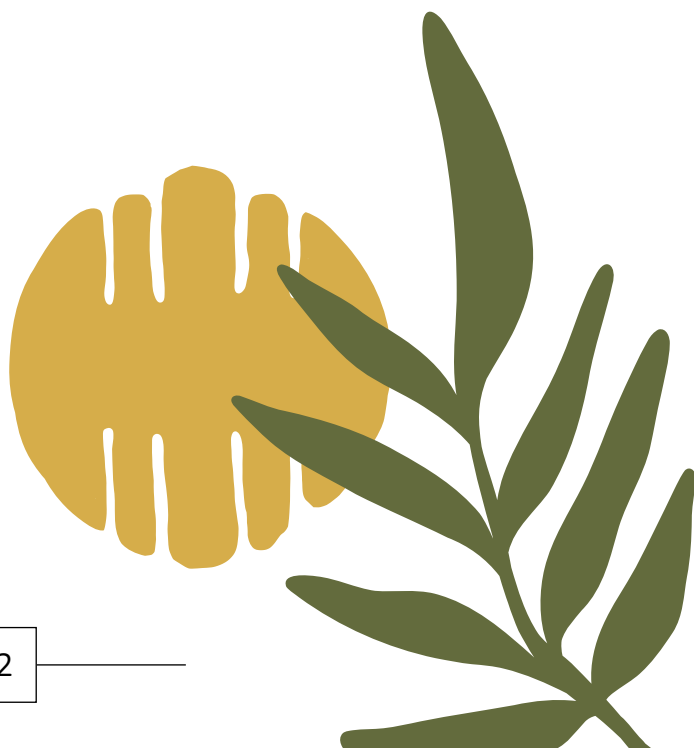
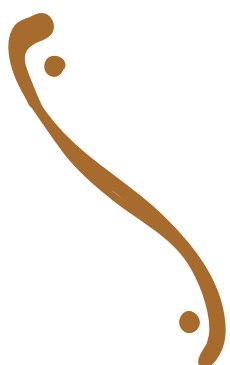
**Dica de ouro:** Para fortalecer o letramento digital e garantir que a organização acompanhe as mudanças, aproxime os jovens do processo. Como nativos digitais, eles aprendem rápido e podem atuar como multiplicadores internos, ajudando os gestores mais experientes na organização digital dos documentos e na comunicação da associação.

## Passo a Passo para Iniciar o Letramento Digital

1. **Criação da Conta Google Institucional:** Acesse [accounts.google.com](https://accounts.google.com) e crie uma conta usando o nome da organização (ex: coopdaf@gmail.com).
  - Tutorial Recomendado: *Aprenda a criar sua Conta Google*
2. **Criação do E-mail Institucional:** O Gmail é parte da conta Google. Use o e-mail como endereço oficial e crie uma rotina para checá-lo diariamente.
3. **Utilize o Google Drive para Organizar Arquivos:** Acesse o **Google Drive** e crie pastas com títulos claros (ex: “Atas”, “Projetos 2024”, “Financeiro”). **Digitalize e coloque no Drive** todos os documentos importantes.
  - Tutorial Recomendado: *Primeiros passos no Google Drive (Organização)*

Com esse passo a passo, sua organização estará no caminho certo para transformar o desafio digital em uma poderosa ferramenta de gestão.

Ferramenta	Link	Funcionalidade Principal	Onde ajuda na gestão
Goolge Drive	<a href="https://drive.google.com">drive.google.com</a>	Armazenamento seguro e criação de documentos online (Planilhas, Documentos).	Organização e compartilhamento de dados (CNPJ, Atas, Projetos) de forma segura.
Gmail	<a href="https://mail.google.com">mail.google.com</a>	Serviço de e-mail institucional e acesso à conta Google.	Comunicação formal, recebimento de editais e cadastros online.
WhatsApp Business	Baixar na loja de apps	Comunicação rápida e profissional com membros da organização e clientes.	Divulgação de produtos (catálogo) e avisos urgentes.
Google Meet	<a href="https://meet.google.com">meet.google.com</a>	Realização de encontros e treinamentos online.	Reuniões à distância com economia de tempo e recursos






## 5. CAF e SENAF

O CAF (Cadastro Nacional da Agricultura Familiar) é o documento que substituiu a DAP (Declaração de Aptidão ao Pronaf). É um documento que identifica o(a) agricultor(a) familiar a partir da sua Unidade Familiar de Produção Agrária (UFPA), seus empreendimentos familiares rurais (EFR) e suas formas de organização - cooperativas e associações. Por meio deste documento, os agricultores familiares e suas organizações são qualificados a acessarem dezenas de políticas públicas destinadas, especificamente, a esse público.

No intuito de garantir o acesso a políticas públicas, o conceito de agricultura familiar é bem abrangente e enquadra diversos tipos de beneficiários: agricultores familiares, pescadores artesanais; aquicultores; silvicultores; extrativistas; quilombolas; assentados do Programa Nacional de Reforma Agrária (PNRA); beneficiários do Programa Nacional de Crédito Fundiário (PNCF); organizações da agricultura familiar (Associações e Cooperativas).

O CAF é emitido para a Unidade Familiar de Produção Agrária (UFPA). Todo membro da UFPA, no entanto, pode ter acesso às políticas públicas às quais sua UFPA esteja qualificada. Portanto, é importante que ao buscar este documento seja declarado todos os membros da UFPA a partir dos 16 anos.

Para obter o CAF, um membro da Unidade Familiar de Produção Agrária (UFPA) deve procurar um agente emissor credenciado pelo MDA, levando os documentos de identificação dos integrantes da UFPA, da área de produção e informações sobre as rendas obtidas dentro e fora da propriedade. Como cada política pública pode adotar critérios próprios de enquadramento e elegibilidade, é fundamental informar os dados corretamente no momento do ca-



dastramento. A atualização do CAF pode ser feita a qualquer momento, sempre que houver mudanças. O CAF tem validade de 3 anos em todo o país, exceto na Região Norte, onde a validade é de 5 anos.

Cooperativas, associações e empreendimentos familiares rurais só podem acessar o CAF como pessoa jurídica quando seus integrantes (pessoas físicas) estiverem inscritos no CAF. Em outras palavras, o cadastro da organização depende do cadastro dos seus membros: para o credenciamento/enquadramento da pessoa jurídica, é necessário comprovar que ela possui um percentual mínimo de integrantes com CAF ativo, conforme as regras aplicáveis a cada tipo de organização.

A Agricultura Familiar é de extrema importância para toda a sociedade brasileira, dada a sua contribuição nas diversas facetas da nossa vida. Desde a nossa cultura, que está fortemente impregnada pelos hábitos e costumes incorporados por esse setor, passando pela importância da produção de alimentos que, além de garantir comida de verdade nos pratos das pessoas brasileiras, gera emprego e renda para uma parcela significativa da população - desde aqueles que atuam em indústrias, comércios, logística de insumos e produtos necessários para produzir, passando pelos setores que adquirem, transformam, transportam e comercializam essa produção, até os consumidores finais.

O Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar (MDAAF) tem buscado evidenciar a produção da agricultura familiar por meio do Selo Nacional da Agricultura Familiar (SENAF).

O SENAF é um instrumento que permite ao agricultor familiar identificar a sua produção em um determinado circuito produtivo,

assim como é um selo de identidade, que permite ao consumidor final saber que está consumindo produtos da agricultura familiar.

O selo tem cada vez mais especificado as diversas identidades da agricultura familiar, dando visibilidade a categorias como jovens (SENAF Jovem), mulheres (SENAF Mulher), indígenas (SENAF Indígena), Quilombolas (SENAF Quilombola) e tantas outras identidades que constituem a agricultura familiar e suas organizações (associações e cooperativas).

Saiba mais sobre o CAF/MDA

<https://www.gov.br/mda/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas-projetos-acoes-obras-e-atividades/cadastro-nacional-da-agricultura-familiar>



## O CAF é um documento-chave que abre as portas para:

CRÉDITO ESPECIAL + VENDA GARANTIDA + SEGUROS + PROGRAMAS SOCIAIS + ASSISTÊNCIA TÉCNICA + POLÍTICAS AMBIENTAIS.  
OU SEJA: MAIS RENDA, SEGURANÇA E DESENVOLVIMENTO NO CAMPO.

### ACESSO A PROGRAMAS ESPECÍFICOS PARA GRUPOS PRIORITÁRIOS:

- MULHERES
- JOVENS RURAIS
- EXTRATIVISTAS
- POVOS E COMUNIDADES TRADICIONAIS
  - PESCADORES ARTESANAIS
  - INDÍGENAS E QUILOMBOLAS
- ASSENTADOS DA REFORMA AGRÁRIA

### REGULARIZAÇÃO E PRIORIDADE EM POLÍTICAS PÚBLICAS

### ACESSO AO SEGURO E GARANTIA DE RENDA

### ACESSO AO PRONAF (CRÉDITO RURAL COM JUROS BAIXOS)



### É UMA PROVA OFICIAL PODEROSA

- QUE AJUDA O AGRICULTOR FAMILIAR A:
  - COMPROVAR ATIVIDADE RURAL COMO AGRICULTOR OU AGRICULTORA
  - MANTER A CONDIÇÃO DE SEGURADO ESPECIAL DO INSS
  - TER ACESSO FACILITADO À APOSENTADORIA DO CAMPO
  - ACESSAR OUTROS BENEFÍCIOS DO INSS

### ACESSO A PROGRAMAS DE COMERCIALIZAÇÃO, COMO PAA, PNAE, PGPM-BIO

### ACESSO A PROGRAMAS AMBIENTAIS E DE TRANSIÇÃO ECOLÓGICA

### ACESSO À ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL (ATER)

ACESSO A PROGRAMAS DE  
INFRAESTRUTURA E INCLUSÃO SOCIAL  
ÁGUA PARA TODOS / CISTERNAS  
HABITAÇÃO RURAL (MINHA CASA MINHA VIDA RURAL)  
PROGRAMAS DE REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA  
PROGRAMAS AMBIENTAIS E DE SUSTENTABILIDADE  
LUZ PARA TODOS (EM ALGUMAS REGIÕES)

### ATENÇÃO:

Agricultoras e agricultores, nem o sindicato nem outra instituição pode cobrar para emitir o CAF. O cadastro é um direito seu e é gratuito.

- É uma prova oficial poderosa que ajuda o agricultor familiar a:
  - Comprovar atividade rural como agricultor ou agricultora;
  - Manter a condição de segurado especial do INSS;
  - Ter acesso facilitado à aposentadoria do campo;
  - Acessar outros benefícios do INSS;
- Acesso ao PRONAF (Crédito Rural com juros baixos);
- Acesso a programas de comercialização, como PAA, PNAE, PGPM-Bio;
- Acesso ao Seguro e Garantia de Renda;
- Acesso a Programas de Infraestrutura e Inclusão Social;
  - Água para Todos/Cisternas;
  - Habitação Rural (Minha Casa Minha Vida Rural);
  - Programas de regularização fundiária;
  - Programas Ambientais e de Sustentabilidade;
  - Luz para Todos (em algumas regiões);
- Acesso a programas ambientais e de transição ecológica;
- Acesso à Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER);
- Regularização e Prioridade em Políticas Públicas;
- Acesso a Programas Específicos para Grupos Prioritários;
  - mulheres;
  - jovens rurais
  - extrativistas
  - povos e comunidades tradicionais;
  - pescadores artesanais;
  - indígenas e quilombolas;
  - assentados da reforma agrária.

**Atenção:** Atenção, agricultoras e agricultores, nem o sindicato nem outra instituição pode cobrar para emitir o CAF. O cadastro é um direito seu e é gratuito.

## a. Sensibilização: importância do CAF e do SENAF

É importante explicar às famílias por que os cadastros são necessários e como eles ajudam no dia a dia do agricultor. O CAF é um documento que reconhece oficialmente que a pessoa é agricultora familiar, garantindo acesso a programas como PAA, PNAE, crédito e outras políticas importantes. Nesta ferramenta, também é um bom momento para conversar sobre os medos e as dúvidas que muitos têm, principalmente, o receio de perder benefícios ao

fazer o cadastro. É importante explicar que o CAF não tira nenhum direito. Na verdade, ele serve para proteger, regularizar e garantir mais oportunidades para a família. A ideia é que todos entendam seus direitos e sintam segurança para participar das ações da associação e dos programas públicos.

<b>Objetivo:</b>	Demonstrar a importância do CAF e do SENAF para as famílias agricultoras, explicando os benefícios, esclarecendo dúvidas e receios.
<b>Número de pessoas:</b>	Todas as pessoas associadas ou cooperadas.
<b>Precisa de técnico/a ou facilitador/a?</b>	É importante ter alguém que tenha experiência no cadastro.
<b>Tempo necessário:</b>	03 horas
<b>Local sugerido:</b>	Sede da associação, espaços ventilados e arborizados, espaços comunitários que comportem confortavelmente todos os participantes.
<b>Recursos necessários:</b>	Cadeiras para formar um círculo; Flipchart ou cartolina para registrar informações coletivas; canetas, marcadores e tarjetas para atividades práticas; cópias de formulários e exemplos de preenchimento do CAF e SENAF; exemplos de benefícios garantidos pelo cadastro (PAA, PNAE, crédito, assistência técnica); material para anotações (caderno, caderneta, folhas soltas); opcional: um lanche coletivo, se houver disponibilidade.

## Roteiro da atividade

- 1 Formar um círculo com as cadeiras para que todos se vejam e se escutem.
- 2 Explicar o objetivo da atividade de forma simples e clara.
- 3 Explicar o que é cada cadastro, suas finalidades e importância.

- 4 Mostrar exemplos práticos: pode usar o caso de alguma outra organização, com exemplos concretos de benefícios: programas de compra institucional, crédito, assistência técnica e de como o CAF garante acesso a políticas públicas e a direitos da agricultura familiar.
- 5 Dialogar sobre como o cadastro fortalece direitos e reconhecimento da atividade agrícola para os produtores.
- 6 Perguntar aos participantes sobre receios ou dificuldades percebidas.
- 7 Discutir e esclarecer dúvidas sobre perda de benefícios ou riscos percebidos.
- 8 Cada participante comenta o que aprendeu e como pretende utilizar a informação no seu dia a dia.
- 9 Finalizar com um lanche.

## b. Roteiro: como obter o CAF - Pessoa Física

1. Para conseguir o Cadastro Nacional da Agricultura Familiar (CAF), a pessoa precisa mostrar que trabalha na agricultura. Depois, é só juntar os documentos pedidos e ir até um lugar autorizado a fazer o cadastro, como EMATER, o sindicato dos trabalhadores rurais, o INCRA, a prefeitura da sua cidade e outras entidades credenciadas.. Essas instituições ajudam a conferir tudo e emitir o CAF.

2. O agricultor ou a agricultora familiar precisa juntar alguns documentos, como:

2.1 CPF de todos os membros maiores de 16 anos;

2.2 Comprovação de propriedade/posse da terra com um dos seguintes documentos:

- Certidão de matrícula do imóvel;
- Escritura Pública;
- ITR/CNIS;
- Contrato de arrendamento, parceria agrícola, meação ou comodato;
- Cessão de direito de imóvel;
- Termo de autorização de uso sustentável;



- Autodeclaração de ocupação da terra (<https://www.gov.br/mda/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programas-projetos-acoes-obras-e-atividades/cadastro-nacional-da-agricultura-familiar/MODELODEAUTODECLARAODEOCUPAODEREADETERRA.docx>);

Acesse ao documento pelo link ou baixando pelo seu smartphone via QRcode



- Declaração de consentimento para uso da terra (<https://www.gov.br/mda/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas-projetos-acoes-obras-e-atividades/cadastro-nacional-da-agricultura-familiar/MODELODEDECLARAODECONSENTIMENTOPARAOCUPAODEREADETERRA.docx>);  
 Acesse ao documento pelo link ou baixando pelo seu smartphone via QRcode



- Autodeclaração de extrativista não ocupante da terra (<https://www.gov.br/mda/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas-projetos-a-acoes-obras-e-atividades/cadastro-nacional-da-agricultura-familiar/MODELODEAUTODECLARAODEEXTRATIVISTANOOCUPANTEDEREADETERRA.docx>);  
 Acesse ao documento pelo link ou baixando pelo seu smartphone via QRcode

- Escritura pública com reserva de uso de usufruto ou de compra e venda de usufruto;  
 - Certificado de Cadastro de Imóvel Rural (CCIR).

### 2.3 Comprovação da renda, com um dos documentos abaixo:

- Bloco de Produtor Rural;
- Decore contábil;
- IRPF;



- Autodeclaração de Renda da Unidade de Produção Agrária (<https://www.gov.br/mda/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas-projetos-acoes-obras-e-atividades/cadastro-nacional-da-agricultura-familiar/MODELOAUTODECLARAODERENDAFAMILIAR.docx> ).  
 Acesse ao documento pelo link ou baixando pelo seu smartphone via QRcode

3. O agricultor familiar beneficiário do PNRA precisa apresentar CPF e qualquer um dos documentos do item 2.3 (renda), além dos seguintes documentos de propriedade/posse da terra:

- Título de Domínio (TD);
- Contrato de Concessão de Uso (CCU);
- Concessão de Direito Real de Uso (CDRU);
- Certidão de Beneficiário do PNRA.

4. O agricultor ou agricultora familiar quilombola, indígena, pescador e extrativista precisam apresentar CPF e qualquer um dos documentos do item 2.3 (renda), além do documento que comprove sua condição:

- **INDÍGENAS** - Declaração de autodefinição de identidade étnica e de pertencimento étnico;
- **QUILOMBOLAS** - Declaração de autodefinição de identidade étnica e de pertencimento étnico;
- **PESCADOR(A)** - Registro de Pescador Profissional, categoria artesanal;
- **EXTRATIVISTA** - Autodeclaração de extrativista não ocupante de área de terra.

## c. Roteiro: como obter o CAF - Pessoa Jurídica

1. O Cadastro Nacional da Agricultura Familiar (CAF) para associações e cooperativas é mais simples porque é feito a partir dos CAFs CAF da UFPA. Como esses agricultores já apresentaram a documentação completa, o processo coletivo fica mais rápido. Para emitir o CAF Jurídico (da associação ou cooperativa), são necessários estes documentos:

- 1.1 Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) da associação ou da cooperativa;
- 1.2 Documentação a ser apresentada ao cadastrador:

- Ata de eleição ou nomeação com nome completo, CPF e RG;
- Para **Cooperativas**, é necessário apresentar cópia do livro de matrícula ou documento equivalente, com detalhes dos cooperados como: nome completo, CPF ou CNPJ e data da filiação;
- Para as **Associações**, é necessário apresentar uma relação de associados com nome completo, CPF, CNPJ, data da filiação e suas assinaturas, além da assinatura do responsável legal da entidade, indicando local e data.

Abaixo, você encontra onde pode procurar a emissão do CAF Físico ou Jurídico:

*Atenção a importância da correta apresentação dos documentos da organização, principalmente cooperativas que só podem alterar seu cadastrado de 6 em 6 meses. O ponto de atenção é sobre a relação de cooperados/associados.*

<https://smap4.mda.gov.br/ConsultaCED/Interfaces/FormPesquisaPorRegiao>



## d. Roteiro: como obter o SENAF - Selo Nacional da Agricultura Familiar

1. O primeiro passo para acessar o Selo Nacional da Agricultura Familiar (SENAF) é acessar a plataforma da Vitrine da Agricultura Familiar do Ministério do Desenvolvimento Agrário: <https://vitrine.mda.gov.br/>



2. Atualmente, o SENAF se encontra disponível nas seguintes modalidades:

- SENAF Mulheres Rurais;
- SENAF Juventude;
- SENAF Sociobiodiversidade;
- SENAF Quilombos do Brasil;
- SENAF Indígenas do Brasil;
- SENAF Empresa;
- SENAF de Povos e Comunidades Tradicionais do Brasil.

3. Lembrando: a emissão do SENAF é gratuita. Ele pode ser concedido tanto para agricultores e agricultoras familiares quanto para associações e cooperativas, desde que todos tenham inscrição ativa no CAF.

Abaixo, encontra-se um passo a passo para fazer a solicitação do SENAF:

- O primeiro passo é fazer o cadastro de login e senha através do site <https://vitri-ne.mda.gov.br/>, diretamente, ou então pela <http://gov.br/>;
- Depois, insere o CPF ou o CNPJ;
- Em seguida, faz a inserção dos dados do empreendimento ou do agricultor familiar;
- Então, faz-se a descrição do produto que pretende ter a autorização para emissão do SENAF;
- Lembrar de adicionar, quando forem solicitadas, fotos bem nítidas dos produtos;
- Se o SENAF for de povos indígenas ou quilombolas, a documentação precisa ser enviada para o email: [senaf@mda.gov.br](mailto:senaf@mda.gov.br);
- Por fim, depois que todas as informações forem preenchidas e aprovadas, o SENAF será emitido. Nesse momento, basta baixar o arquivo e entregar ao setor responsável pelos rótulos dos produtos, para que ele seja incluído na embalagem. Assim, os produtos poderão ser comercializados com mais valor e credibilidade.



## 6. Conhecendo e planejando nossa produção

Frases como **conhecer** é acumular repertório, **planejar** é decidir onde e como utilizar o conhecimento, **fazer** é realizar o que foi planejado e **avaliar** é verificar o que foi feito podem parecer passos simples, mas são extremamente desafiadores para qualquer pessoa ou organização que não incorporou esses hábitos na rotina.

### Incorporar novas rotinas exige mudança na cultura das pessoas

Foi na certeza da ideia de que as pessoas aprendem aquilo que engaja e tem significado para elas, que o nosso maior educador popular, o pernambucano Paulo Freire, elaborou a pedagogia de alfabetização.

Para ele, a superação do analfabetismo, mais do que conferir uma nova habilidade ao indivíduo, tinha como finalidade valorizar o conhecimento das pessoas para que elas pudessem acessar o mundo da linguagem escrita e usar essa ferramenta para superar a opressão em que viviam.

Assim, as ferramentas de gestão para as organizações individuais e coletivas da agricultura familiar precisam ser entendidas por agricultores e agricultoras como importantes para eles e elas.

Em nosso trabalho, percebemos que é muito comum que as pessoas e as organizações da agricultura familiar não registrem as atividades, não usem planilhas eletrônicas ou outras estratégias que lhes permitam conhecer e planejar melhor as ações.

A verdade é que muitos agricultores familiares não reconhecem a importância desses registros e dessas informações para tomar decisões. Assim, o esforço para avançar nessa área é árduo, mas todo pequeno avanço deve ser comemorado, pois, como dissemos, é um processo que exige mudança na cultura das pessoas, algo que não ocorre de maneira fácil, mas que será valioso para as organizações.



QUEREMOS INVESTIR  
EM VOCÊS. MAS VOCÊS TEM  
OS DADOS DA PRODUÇÃO?

**PREFEITURA**



**TEMOS SIM!**



## a. Sensibilização: A importância de anotar e planejar a produção

O momento de sensibilização é fundamental para fortalecer a organização e a autonomia dos grupos. Ele cria um espaço coletivo de troca e aprendizado, mostrando, de forma prática e simples, como o registro das informações produtivas (entradas, saídas, consumo, vendas e custos) pode melhorar a gestão do dia a dia, apoiar a tomada de decisões e preparar a organização para acessar novas oportunidades de mercado, projetos e políticas públicas.

A ferramenta valoriza o saber local e incentiva que cada pessoa registre as informações da forma que fizer mais sentido para a própria realidade. Ela também reforça a importância do coletivo, mostrando que, quando cada agricultor organiza os dados e a organização reúne as informações, o grupo passa a ter mais clareza, melhor planejamento e maior capacidade de crescer.

<b>Objetivo:</b>	Mostrar a importância de registrar e planejar a produção, apresentando os diferentes motivos para isso, as diversas formas possíveis de anotar e realizando um exercício coletivo de organização dessas informações.
<b>Número de pessoas:</b>	Todas as pessoas associadas ou cooperadas.
<b>Precisa de técnico/a ou facilitador/a?</b>	Precisa de apoio de alguém que tenha essa experiência.
<b>Tempo necessário:</b>	03 horas.
<b>Local sugerido:</b>	Pode ser na sombra de uma árvore frondosa, com cadeiras, na sede da associação, em alguma escola, na agroindústria ou em espaço que possa receber as pessoas confortavelmente.
<b>Recursos necessários:</b>	Podemos sugerir que cada pessoa que puder traga algo da sua produção para um lanche coletivo. Caderneta agroecológica, caderneta de budegas (pequenos cadernos de anotação), folhas com tabelas impressas, livro-caixa, cartolinas com tarjetas, caderno comum, planilhas de computador, cartolina com dois exemplos de anotação mês a mês (produto, quantidade produzida, quantidade consumida e vendida, os insumos gastos e o valor apurado com as vendas - durante o período de um ano): exemplo 1 - a pessoa obteve lucro; exemplo 2 - a pessoa teve prejuízo.

## Roteiro da atividade

**1** Forme um círculo com as cadeiras para que todas as pessoas possam se ver e se escutar durante a atividade.

**2** Rodada de apresentação: Cada participante se apresenta. Costuma-se anotar o que vende e costuma-se planejar o que vai plantar no ano.

**3** No centro da roda, disponha todos os materiais trazidos e pergunte qual tipo de anotação as pessoas dali usam, apresentando uma por uma.

**4** **Anotação individual:** Ressaltar que cada um precisa manter a anotação, podendo pedir ajuda a algum vizinho, parente, amigo ou pessoa do grupo, e que cada participante deve cuidar do próprio caderninho.

**5** **Anotação coletiva:** Trazer a cartolina por último, como um ótimo exemplo de anotação coletiva, comentando sobre os dois exemplos - lucro e prejuízo - para mostrar a importância de anotar e analisar os números da produção (entradas e saídas).

**6** **Anotação do resultado final:** É preciso combinar a mesma unidade de medida por produto utilizada pelo PAA/PNAE, por exemplo: quilos de carne, litros de leite, maços de coentro, caixas de laranja, unidades de pães, sacas de arroz. Quando juntarmos nossas anotações, precisamos que alguma pessoa responsável reúna todos os dados em um papel, de preferência no computador (no drive da organização, por exemplo), para termos essas informações fáceis de acessar a cada mês, a cada estação, a cada ano.

**7** **Intervalo:** Servir um lanche coletivo da própria produção.

**8** **Perguntar: O que podemos fazer com essas anotações?** Se aparecerem oportunidades como bancos querendo investir, créditos, mercados querendo comprar a produção, editais no PAA e PNAE, editais de projetos, eles vão precisar desses números e vocês estarão preparados/as.

**9** Neste link, por exemplo, pode ser visualizada a tabela de preços do PAA de novembro de 2025 a abril de 2026: Tabela de Preços PAA.

**10** **Planejamento:** O projeto pode precisar saber a quantidade que vocês conseguem fornecer e, para isso, é importante planejar.

**Exemplo 1:** Vocês sabem que produzem 50 sacas de milho por ano, mas o projeto quer comprar 200. Para isso, vocês precisam conseguir planejar a produção para poder se comprometer com a venda, aumentar a produção e gerar mais renda.

**Exemplo 2:** Nos projetos do PAA, a CONAB publica editais. Cabe à organização identificar quais produtos consegue ofertar e em que quantidade, para então submeter a proposta e solicitar o recurso. Quando a organização se compromete a entregar uma quantidade de alimentos e não cumpre o combinado, ela perde pontuação junto à CONAB e pode até ficar impedida de participar de novos editais.

**11**

**Venda individual ou coletiva:** No PAA, por exemplo, cada produtor familiar pode vender até R\$ 15 mil por ano. Quando organizado em associação ou cooperativa, a organização fornecedora pode acessar o limite total de R\$ 1,5 milhão por ano.

**12**

Essas anotações são fundamentais, pois fornecem ao PNAE e ao PAA informações precisas sobre a capacidade produtiva, garantindo que vocês não assumam compromissos que não possam cumprir e que também não subestimem o que podem entregar.

**13**

Vamos fazer um acordo? Cada pessoa terá 10 minutos para decidir como vai anotar as informações produtivas e, se necessário, escolher alguém para ajudar nesse processo. No próximo mês, nos reuniremos novamente para construir, juntos, a anotação coletiva na cartolina.

## b. Mapeamento produtivo

### i. Modelo inicial: Manual

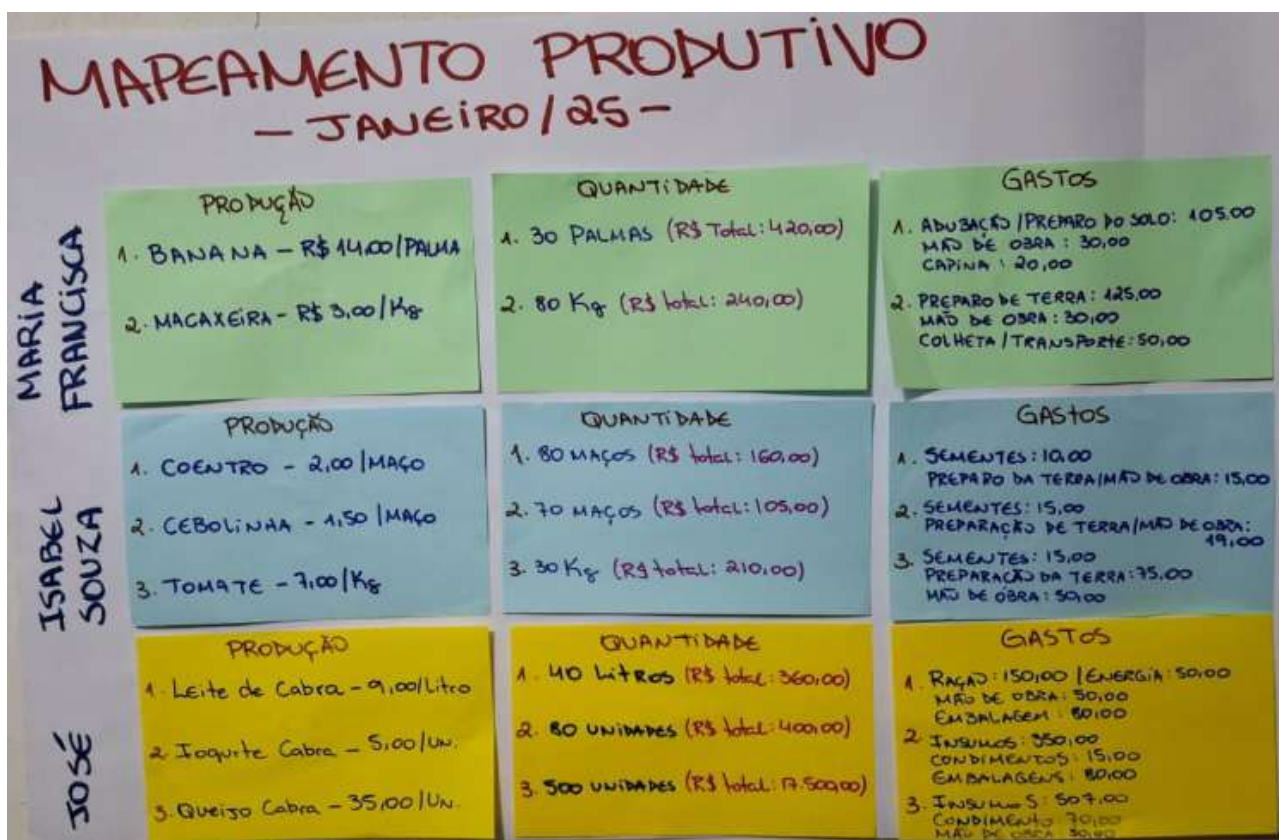
Este modelo é indicado para organizações que ainda não realizam anotações da produção e serve como uma primeira experiência prática de registro. Ele pode ser elaborado a partir do exercício proposto na etapa de sensibilização descrita anteriormente.

O mapeamento produtivo, na versão manual, é uma ferramenta de gestão que ajuda associações e cooperativas a levantar a situação real da produção naquele momento. Ele pode ser reaplicado sempre que necessário, permitindo acompanhar mudanças e apoiar o planejamento ao longo do tempo.

<b>Objetivo:</b>	As anotações da produção ajudam a organização a se preparar para novas oportunidades de mercado e contribui também para entender se a atividade produtiva está rendendo bons frutos ou gerando prejuízos.
<b>Número de pessoas:</b>	Todas as pessoas associadas ou cooperadas que produzem.
<b>Precisa de técnico/a ou facilitador/a?</b>	Precisa do apoio de alguém que tenha essa experiência e de pessoas que saibam escrever para ajudar todo mundo a anotar.
<b>Tempo necessário:</b>	01 a 02 horas
<b>Local sugerido:</b>	Pode ser na sombra de uma árvore frondosa, com cadeiras, na sede da associação, em alguma escola, na agroindústria ou em espaço que possa receber as pessoas confortavelmente.
<b>Recursos necessários:</b>	Recursos necessários: Retomar a atividade da sensibilização, para trazer os recursos de anotação já utilizados pela organização, ex: caderneta agroecológica, caderneta de budegas (pequenos cadernos de anotação), folhas com tabelas impressas, livro-caixa, cartolinas com tarjetas, caderno comum. Sugerir que as pessoas tragam as anotações, conforme combinado no dia da sensibilização.

## Roteiro da atividade

- 1 Forme um círculo com as cadeiras para que todas as pessoas possam se ver e se escutar durante a atividade.
- 2 Rodada de apresentação: cada pessoa se apresenta, comenta se conseguiu fazer as anotações e como foram feitas.
- 3 Distribua as tarjetas para que as pessoas anotem as produções por mês, seguindo o modelo a seguir:



**4** Juntar todas as tarjetas na cartolina. É possível somar a produção dos itens que se repetem para ter uma visão única do coletivo?

**5** De quanto em quanto tempo vamos atualizar esses dados? Qual a necessidade, por exemplo, da entrega para o PNAE, o PAA, a venda na feira? Seria possível atualizar na assembleia mensal? Há outra periodicidade mais apropriada para entender se o preço está bom, se a chuva é suficiente, etc.?

**6** De que forma as mudanças climáticas estão colocando em risco nossa produção?

**7** Com isso, podemos pensar em melhorias e soluções coletivas para nossas produções, visando aumentar a oferta e a renda.

## ii. Modelo aprofundado: digital

Este modelo é indicado para organizações que desejam aprofundar o levantamento produtivo. Ele permite compreender a produção de forma mais detalhada por meio de um formato digital, capaz de gerar gráficos e tabelas que ampliam a visão coletiva e apoiam a tomada de decisões.

<b>Objetivo:</b>	As anotações da produção de forma digital podem ajudar a aprofundar as informações e a modernizar o trabalho adequando-o ao mundo digital, já que grande parte do mercado vem exigindo essa adequação.
<b>Número de pessoas:</b>	Todas as pessoas associadas ou cooperadas que produzem.
<b>Precisa de técnico/a ou facilitador/a?</b>	Precisa do apoio de alguém que tenha essa experiência e de pessoas que tenham familiaridade com meios digitais, como celulares e computadores. Podem ser jovens, estudantes e organizações parceiras para ajudar no preenchimento dos formulários.
<b>Tempo necessário:</b>	01 mês
<b>Local sugerido:</b>	Meio digital. Pode ser feito de lote a lote ou na sede da associação, por exemplo.
<b>Recursos necessários:</b>	Celulares e computadores. Podem ser usadas folhas impressas com os formulários, que depois serão replicadas no computador ou no celular.

## Roteiro da atividade

- 1 Use como base o formulário sugerido nesta ferramenta (o modelo será apresentado a seguir) ou algum formulário que organizações parceiras ou locais utilizam.
- 2 Em conjunto com a diretoria da organização, construa um formulário de acordo com a realidade e o desejo da sua organização.
- 3 Convide os associados ou cooperados para uma reunião de apresentação do formulário. Convide também as pessoas que irão ajudar no preenchimento (jovens, estudantes ou organizações parceiras) para que possam entender como será o trabalho de colaboração.
- 4 Mostre os dados que serão gerados para motivar as pessoas a participarem.
- 5 Organize uma rotina de trabalho para que todas as pessoas da organização preencham o formulário (será de lote a lote? Será na própria sede da organização?).
- 6 Marque uma data para socializar os resultados.
- 7 A partir dos resultados, gere reflexões, levante problemáticas e oportunidades.

Abaixo, mostramos um modelo de formulário para mapeamento produtivo a partir de um modelo digital. Cada organização deve avaliar se as perguntas estão adequadas para a sua realidade ou se quer incluir ou retirar alguma pergunta para este levantamento:

## Modelo de mapeamento produtivo da organização

**Localidade:**

- Riacho do Meio
- Bairro de Cima
- Córrego da Floresta
- Passeio da estrada
- Outra: \_\_\_\_\_

**Data da entrevista:**

\_\_\_\_\_  
dd/mm/aaaa

**Nome completo:**

\_\_\_\_\_

**Data de nascimento:**

\_\_\_\_\_  
dd/mm/aaaa

**Sexo:**

- Feminino
- Masculino

**Grau de instrução:**

\_\_\_\_\_

**CPF:**

\_\_\_\_\_

**Número do CAF:**

\_\_\_\_\_

**Nome da propriedade:**

\_\_\_\_\_

**Número de membros da família:**

\_\_\_\_\_

**Estado civil:**

- Solteiro/a
- Casado/a

**Dados do Cônjuge:**

Inserir Nome completo, RG , CPF, data de Nascimento e telefone

\_\_\_\_\_

**Endereço completo :**

Não esquecer de inserir o CEP.

**Quais recursos hídricos existem na sua propriedade?**

- Açude
- Barreiro
- Cisterna (2ª água)
- Rio/Riacho
- Barragem
- Cacimba
- Poço Tubular
- Poço Amazonas
- Barragem Subterrânea
- Cisterna (1ª água)

**Quais os tipos de irrigação usadas na propriedade?**

- Aspersão
- Mangueira/regador
- Superfície/inundação
- Autopropelido
- Microaspersão

**Dados sobre a produção****Marque abaixo o que você produz**

- Batata
- Macaxeira
- Mandioca
- Goma
- Borra
- Farinha branca
- Farinha amarela
- Tapioca
- Bolo branco
- Bolo carimã
- Bolo macaxeira
- Tilápia
- Galinha Caipira
- Ovo de Galinha Caipira
- Murici
- Óleo de Batiputá
- Coco
- Óleo de Coco
- Polvilho de Araruta
- Crustáceos
- Colorau
- Cheiro Verde
- Mel de abelha
- Mamão
- Acerola

- Banana
- Feijão
- Milho
- Seriguela
- Limão
- Cajú
- Castanha
- Melancia
- Pimentão
- Jerimun
- Tomate
- Bolo de batata doce
- Doce de mamão
- Doce de caju
- Doce de banana
- Doce de Goiaba
- Artesanato em renda de bilro

**Descreva a quantidade que produz**

---

**É um produto agroecológico?**

- Sim
- Não

**Como se organiza para a produção?**

- Individual (Família)
- Grupo (comunidade)
- Mão de Obra contratada

**Qual a média de dias trabalhados por agricultor no período da produção?**

- até 10 dias
- Entre 10 e 20 dias
- Entre 20 e 30 dias

### Aspectos Econômicos e Comerciais

**Quais os canais de comercialização?**

- Mercado Local
- Feiras
- Atravessador
- Troca/Partilha
- Venda direta ao consumidor

**Gera algum emprego/ocupação direta na propriedade?**

- Sim
- Não

**Se sim, de qual natureza?**

- Eventual
- Permanente
- Ambos

**Quantos?**

\_\_\_\_\_

**Qual o valor bruto da produção?**

- Ano base : 2024

\_\_\_\_\_

**Ambiental**

**Faz uso de práticas sustentáveis?**

- Sim
- Não

**Se sim, quais?**

- Integração de atividades agrícolas
- Manejo Integrado Pragas
- Recuperação de Pastagens
- Práticas ecológicas de manejo do solo
- Agrofloresta
- Reuso de água

**Se não, qual o motivo?**

- Questão financeira
- Falta de informação
- Questão tecnológica
- Falta de Interesse

**Possui o cadastro ambiental rural**

- Sim
- Não

**Se não, qual o motivo?**

- Questão Financeira
- Falta de informação

**A propriedade possui acesso a água para o consumo humano?**

- Sim
- Não

**Se não, qual o motivo?**

- Não existe disponibilidade de água
- Questão financeira
- Questão tecnológica

**A propriedade possui acesso a água para a produção?**

- Sim
- Não

**Se não, qual o motivo?**

- Não existe disponibilidade de água
- Questão financeira
- Questão tecnológica

**Possui alguma prática agroecológica?**

- Sim
- Não

**Se sim , qual?**

\_\_\_\_\_

**Patrimônio**

**Quantidade de Máquinas Agrícolas**

\_\_\_\_\_

**Quantidade de Implementos Agrícolas**

\_\_\_\_\_

**Quantidade de veículos utilitários**

\_\_\_\_\_

**Quantidade de construções rurais**

\_\_\_\_\_

**Quantidade de motores elétricos**

\_\_\_\_\_

**Quantidade de animais de trabalho**

\_\_\_\_\_

**Quantidade de veículos de passeio**

---

**Quantidade de maquinário de tração animal**

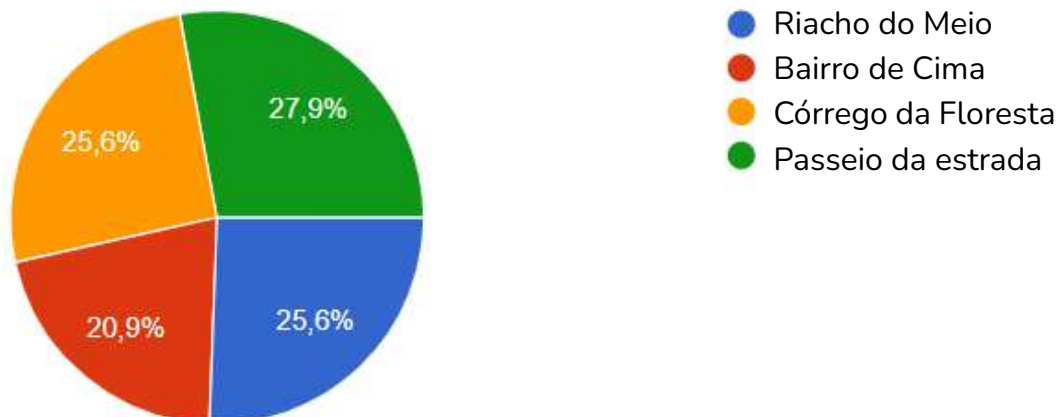
---

**Plantel**

	Bovinos	Ovinos	Caprinos	Suínos	Aves	Equinos, muares e asininos	Apicultura / Colmeia	Piscicultura / Tanques	Piscicultura / Gaiolas
0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

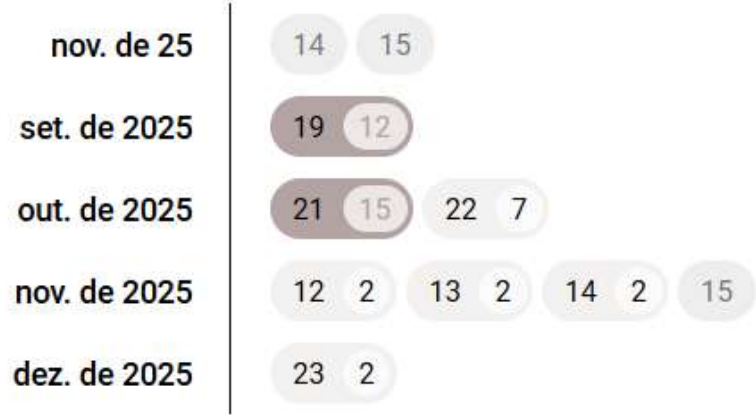
Abaixo, demonstramos um modelo das respostas que serão geradas a partir do formulário digital. Aparecem gráficos e outros formatos que são interessantes para avaliar o mapeamento produtivo da organização. Esses gráficos e dados servem para ajudar a organização a tomar decisões e a mostrar suas informações para parceiros estratégicos.

**Localidade:**



### Data da entrevista

45 respostas



### Nome Completo

45 respostas

- Maria das dores
- João da Silva
- José dos Santos
- Maria Aparecida da Silva
- José Cícero Correia

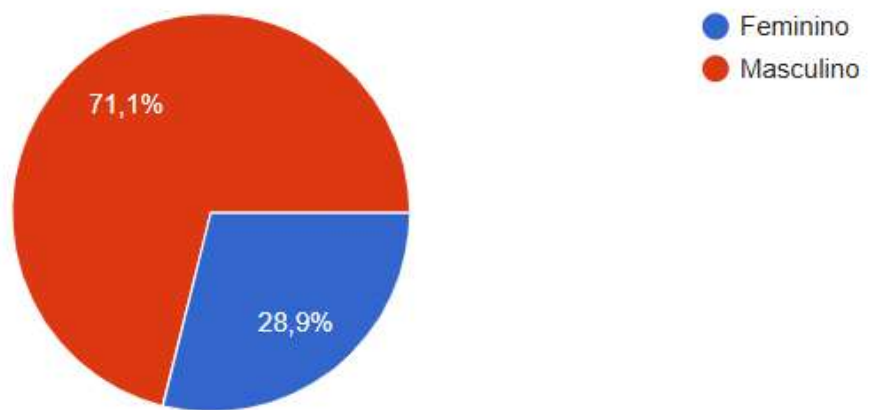
### Data de Nascimento

45 respostas

04/08/1955
19/06/1956
02/02/1972
29/06/1969
21/11/1959

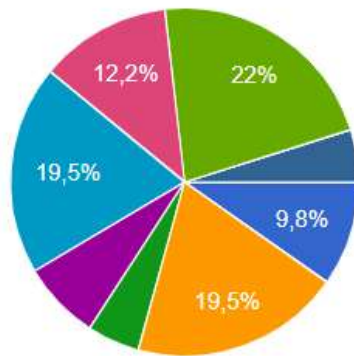
### SEXO

45 respostas



### Grau de Instrução

41 respostas



- Superior
  - Superior Incompleto
  - Ensino Médio
  - Ensino Médio Incompleto
  - Fundamental I
  - Fundamental I Incompleto
  - Fundamental II
  - Fundamental II Incompleto
- ▲ 1/2 ▼

### CPF

44 respostas

000.000.000-00

111.111.111-11

222.222.222-22

333.333.333-33

444.444.444-44

555.555.555-55

### Nº de CAF

33 respostas

CE000000.01.000000000CAF

CE000001.01.000000001CAF

CE000002.01.000000002CAF

CE000003.01.000000003CAF

CE000004.01.000000004CAF

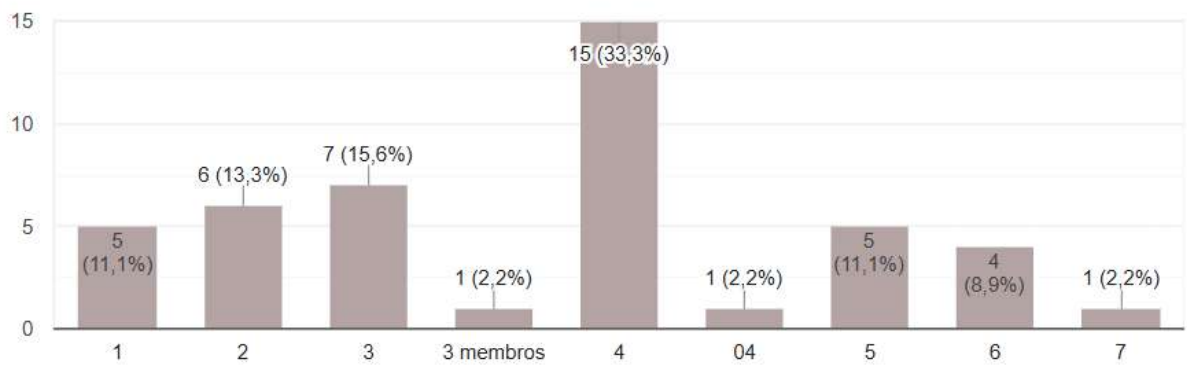
### Nome da propriedade

39 respostas

- Casa de Maria Aparecida
- Casa de José
- Casa do João
- Casa de Maria das Dores
- Casa de Ciço

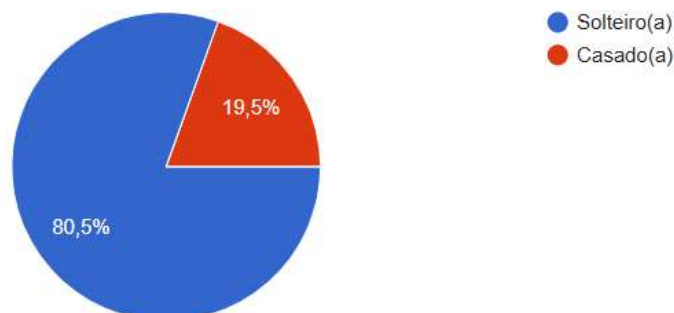
### Nº de Membros da Família

45 respostas



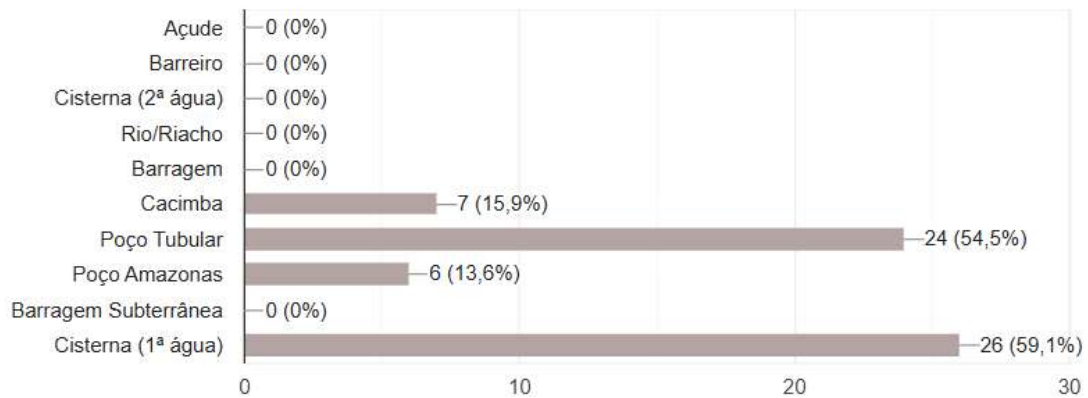
### Estado Civil

41 respostas



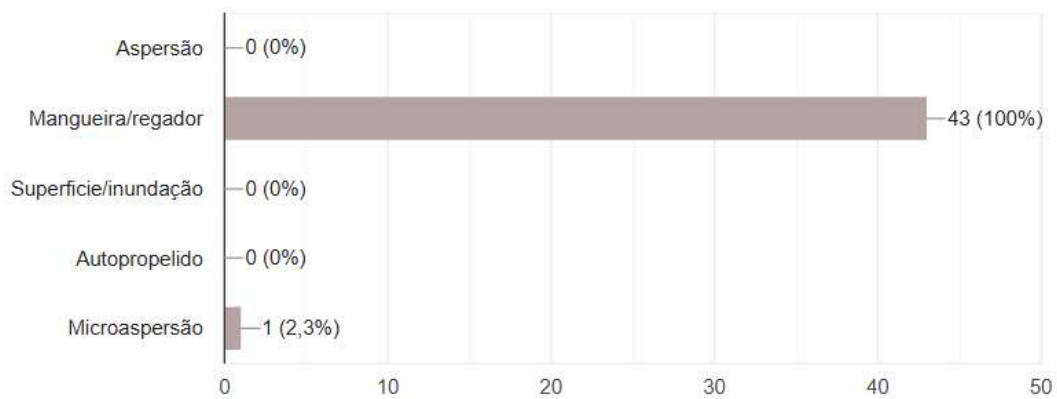
### Quais recursos hídricos existem na sua propriedade?

44 respostas



### Quais os tipos de irrigação usadas na propriedade?

43 respostas



## Observações Importantes

32 respostas

Não tem cisterna, mas quer construir uma.

Faz parte do PAA.

Não possui CAF, mas já está agendado para fazer.

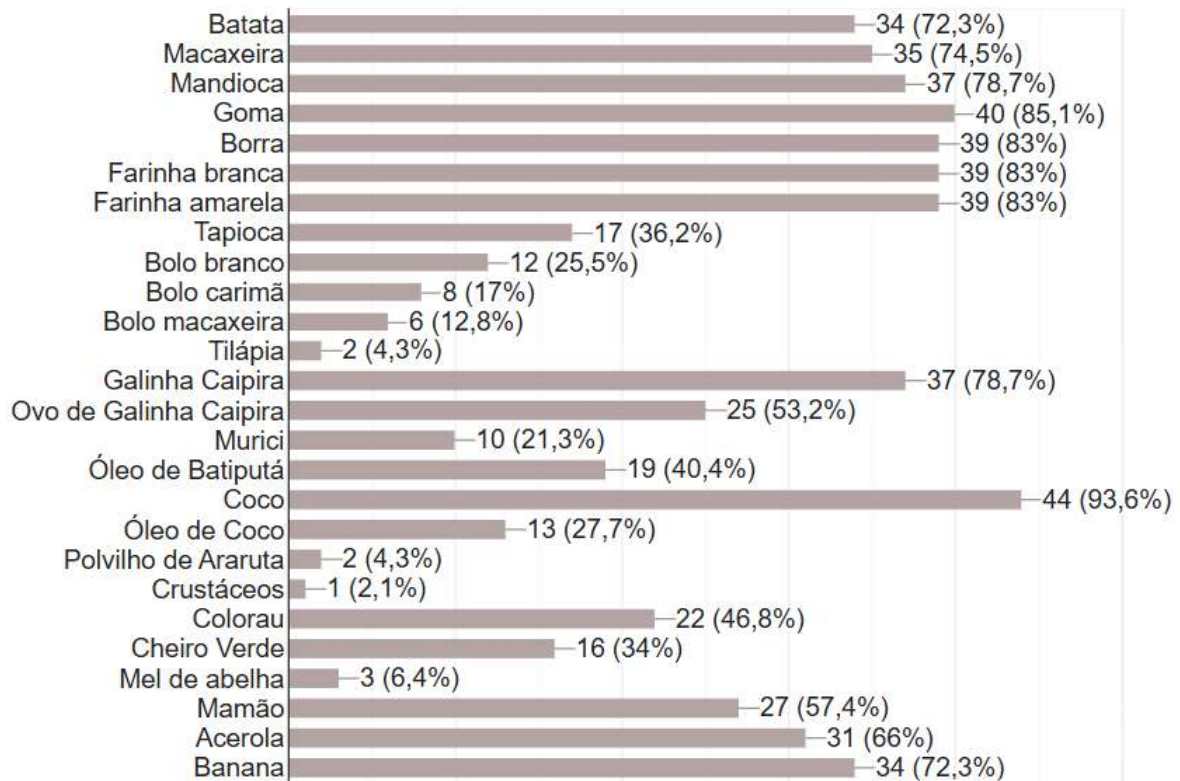
Não tem área irrigada.

Esposo é pescador.

## Dados sobre a produção

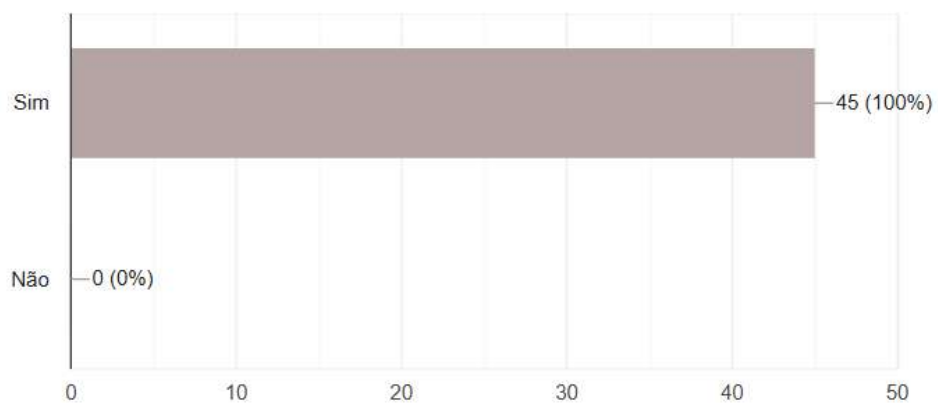
Marque abaixo o que você produz

47 respostas



### É um produto agroecológico?

45 respostas



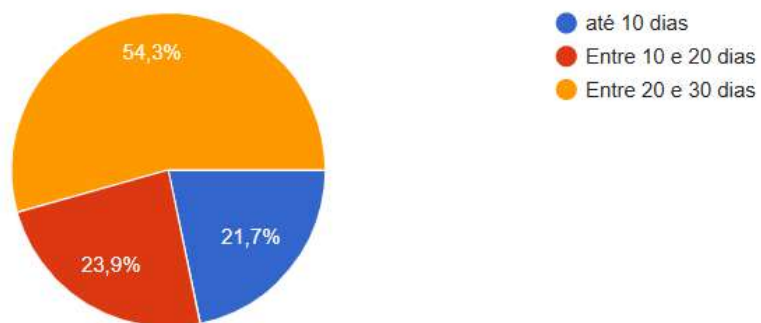
### Como se organiza para a produção?

45 respostas



### Qual a média de dias trabalhados por agricultor no período da produção?

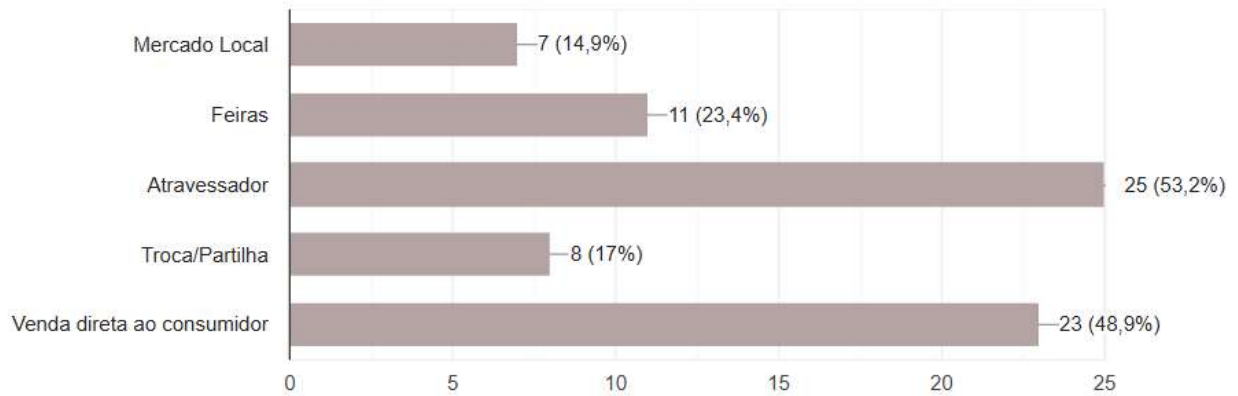
46 respostas



## Aspectos econômicos e comerciais

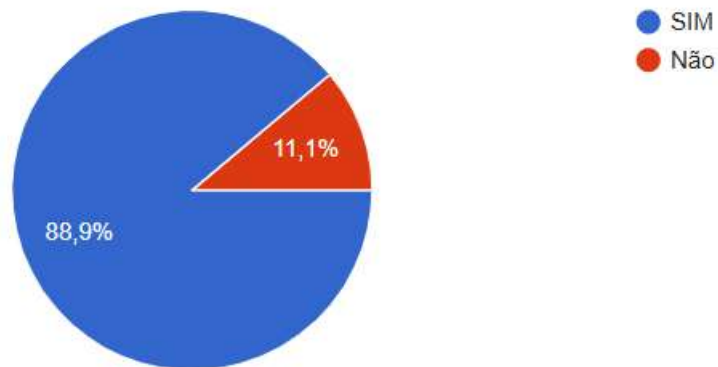
Quais os canais de comercialização?

47 respostas



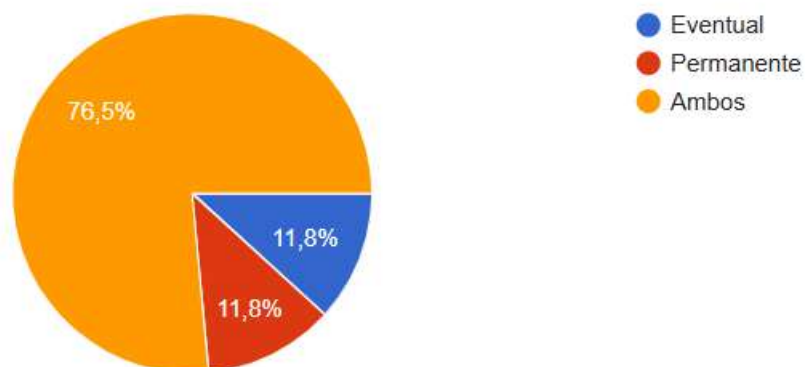
Gera algum emprego/ocupação direta na propriedade?

44 respostas



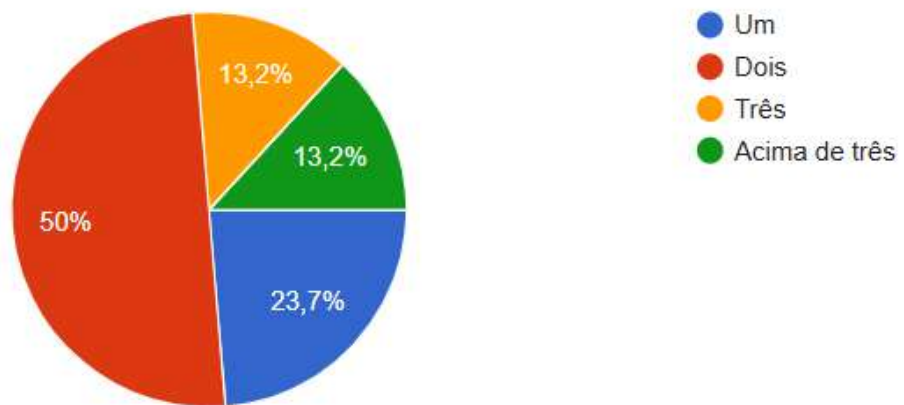
Se sim, de qual natureza?

34 respostas



### Quantos?

38 respostas



### Qual o valor bruto da produção?

45 respostas

Produtos: castanha 200, renda de bilro 300, óleo de patiputar 1000.

60 Bolos: 720 Reais, 6 Sacos de Farinha Amarela: 1500 reais, 2 Sacos de farinha Branca: 240 reais, 2 Sacos de Castanha: 500 reais

Mandioca ( 1500,00), coco seco( 105,00), castanha (375,00).

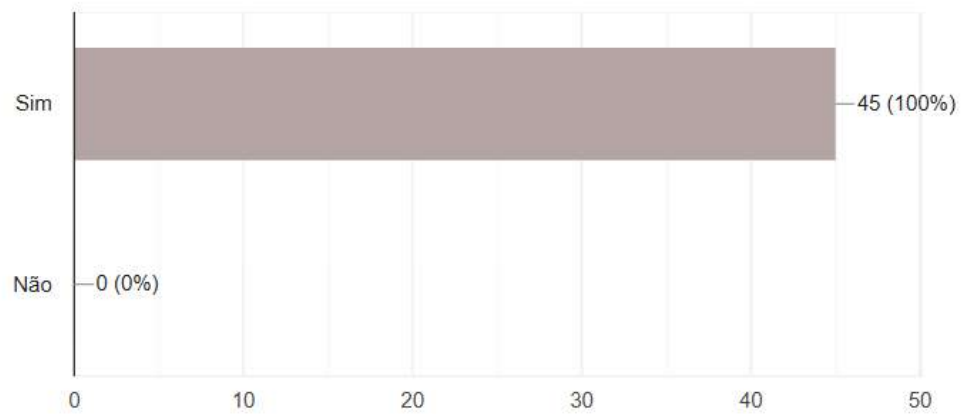
3 sacos de Farinha Branca: 300 reais 4 sacos de Castanha: 600 reais 40 Kilos de Batata: 200 reais 4 Litros de Óleo de Batiputá: 1200 reais 2 peça de renda de biro: 140 reais

Farinha amarela - 2 sacas 800,00.

## Ambiental

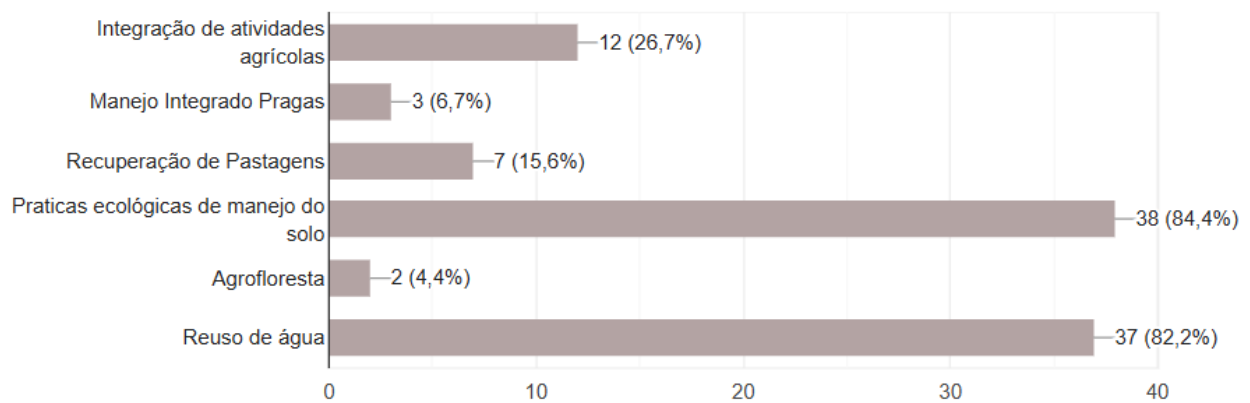
### Faz uso de práticas sustentáveis ?

45 respostas



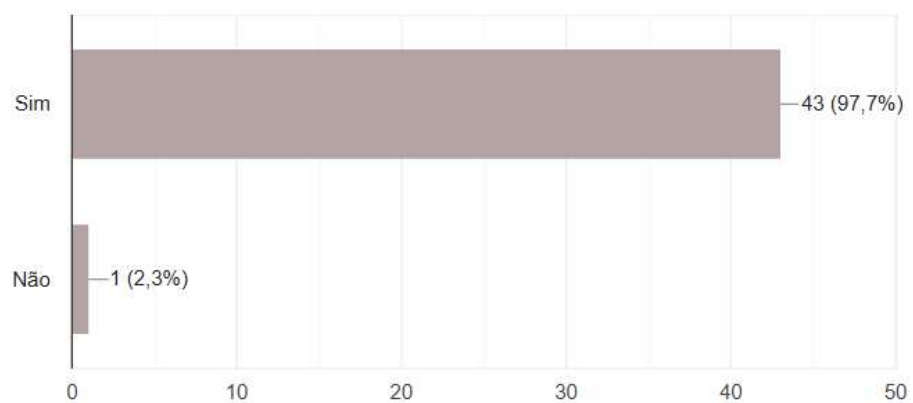
### Se sim, quais?

45 respostas



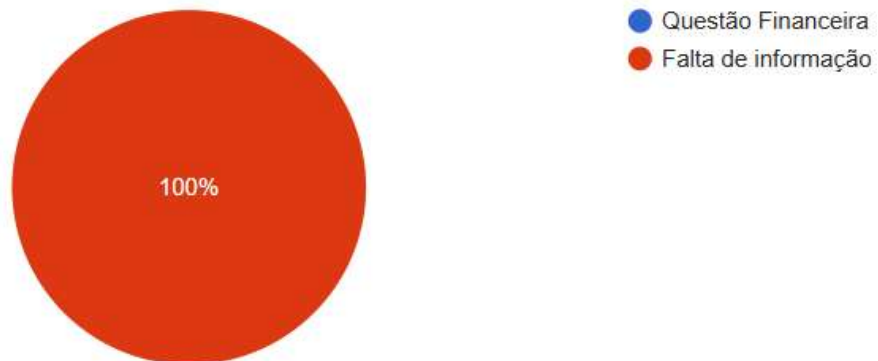
### Possui o cadastro ambiental rural

44 respostas



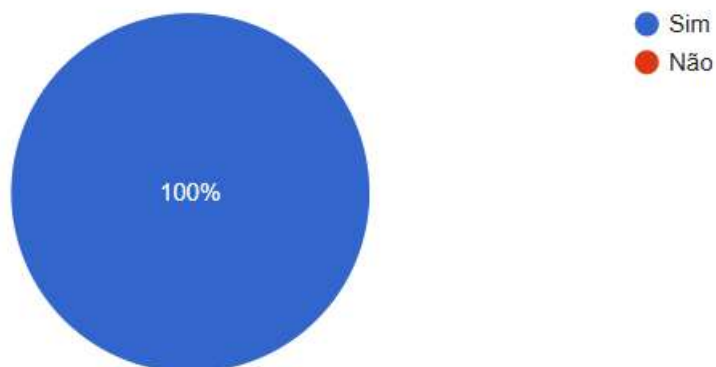
### Se não, qual o motivo?

1 resposta



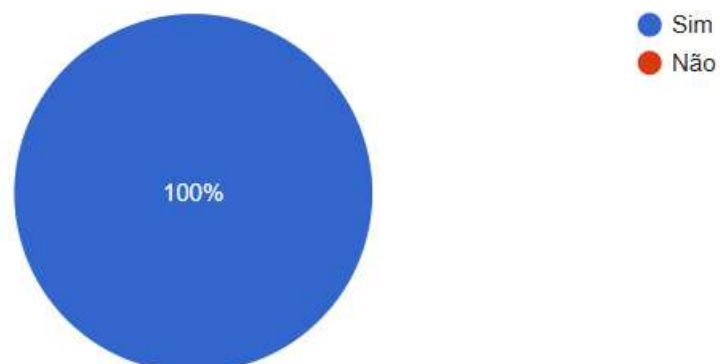
### A propriedade possui acesso a água para o consumo humano?

45 respostas



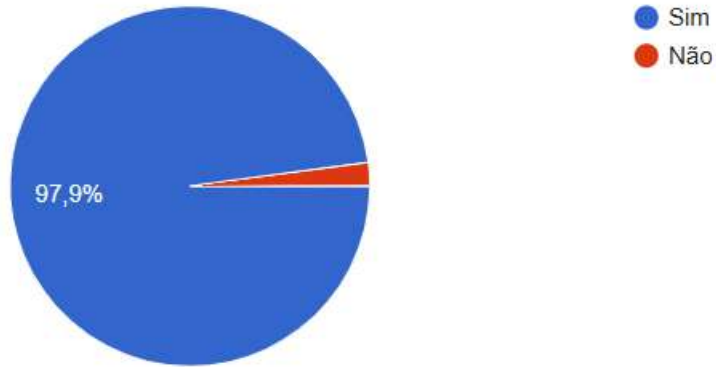
### A propriedade possui acesso a água para a produção?

45 respostas



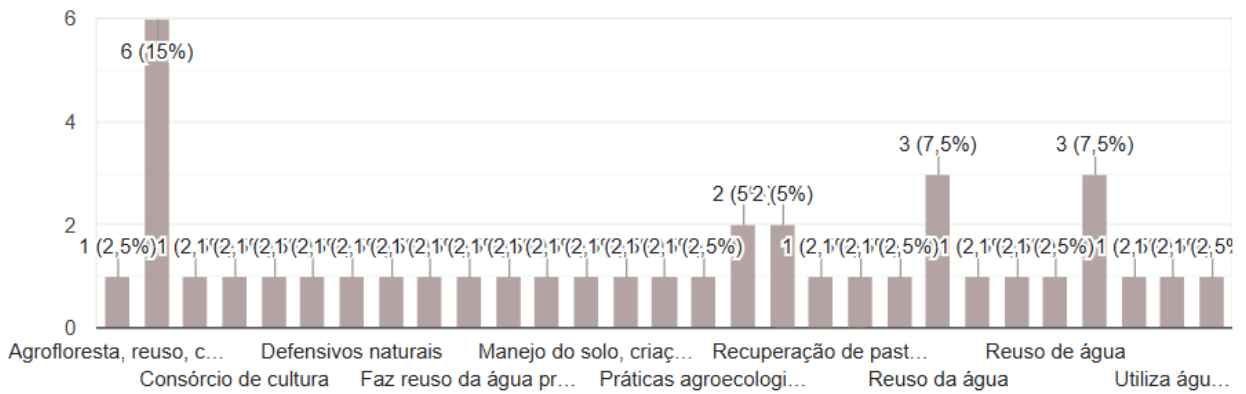
### Possui alguma prática agroecológica?

47 respostas



### Se sim, qual ?

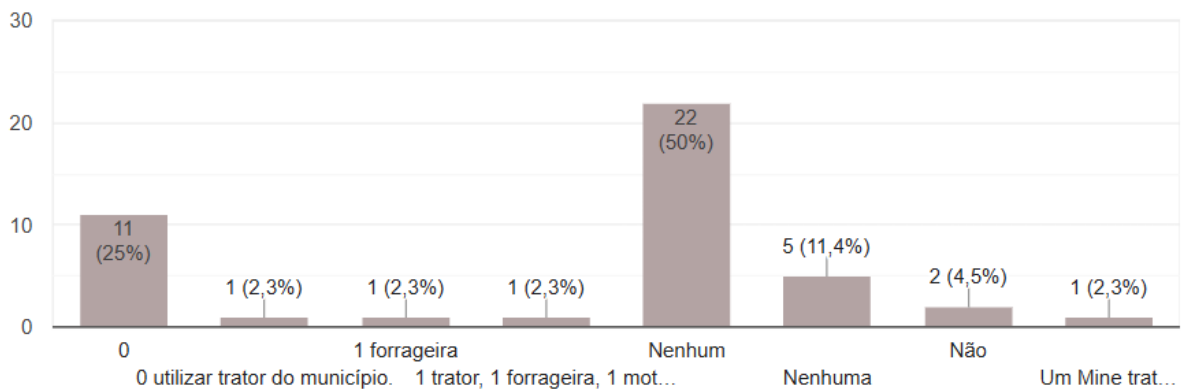
40 respostas



## Patrimônio

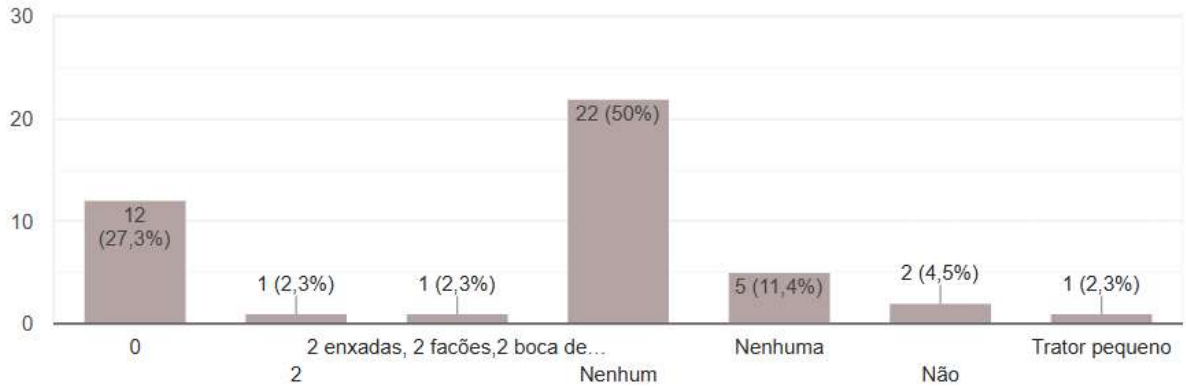
### Quantidade de Máquinas Agrícolas

44 respostas



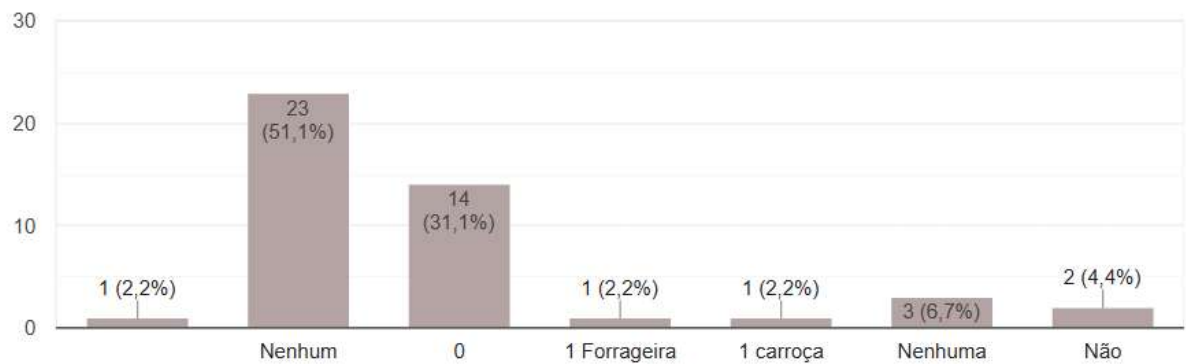
### Quantidade de Implementos Agrícolas

44 respostas



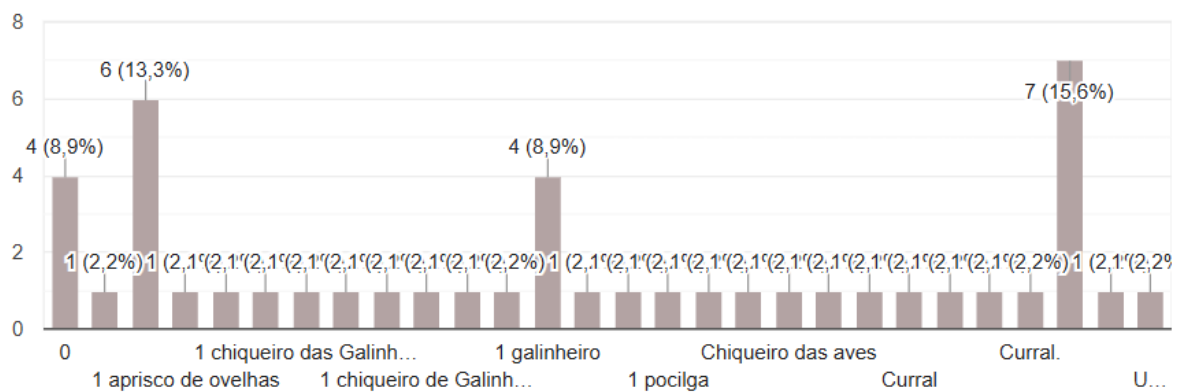
### Quantidade de veículos utilitários

45 respostas



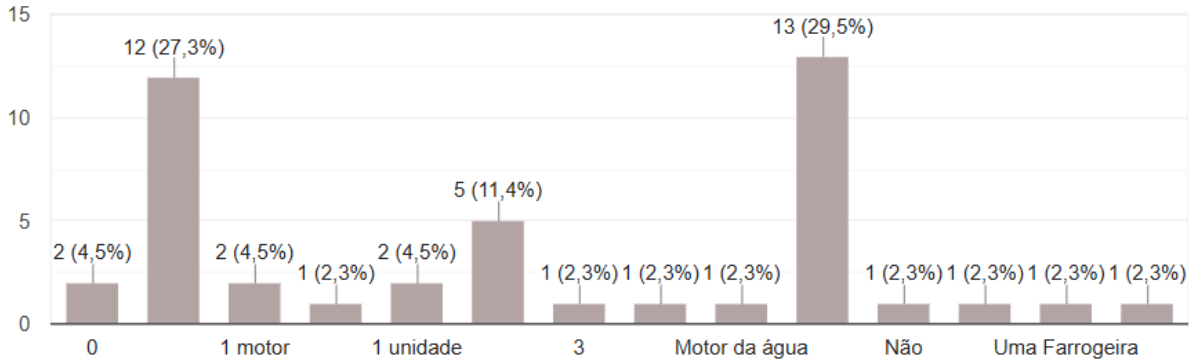
### Quantidade de construções rurais

45 respostas



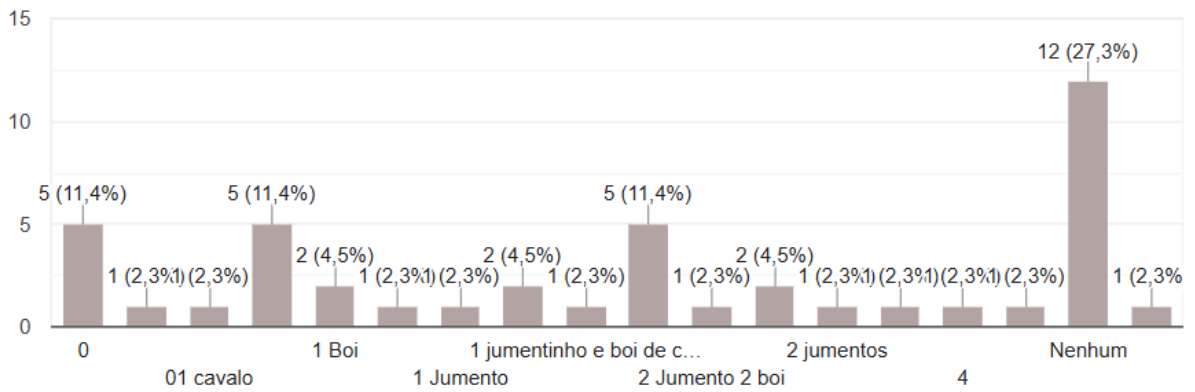
### Quantidade de motores elétricos

44 respostas



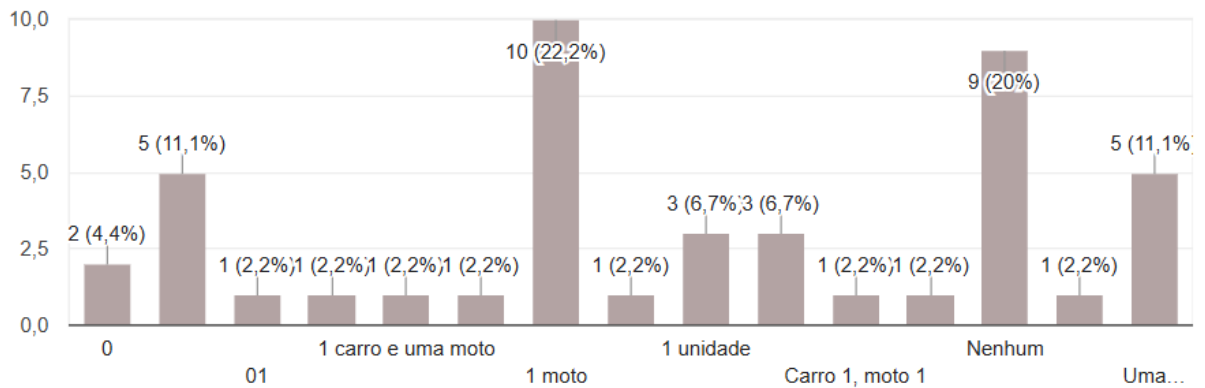
### Quantidade de animais de trabalho

44 respostas



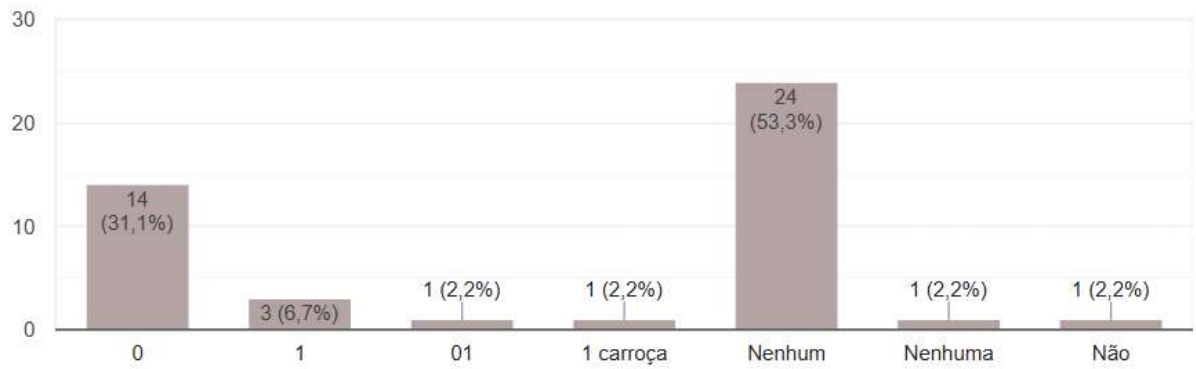
### Quantidade de veículos de passeio

45 respostas

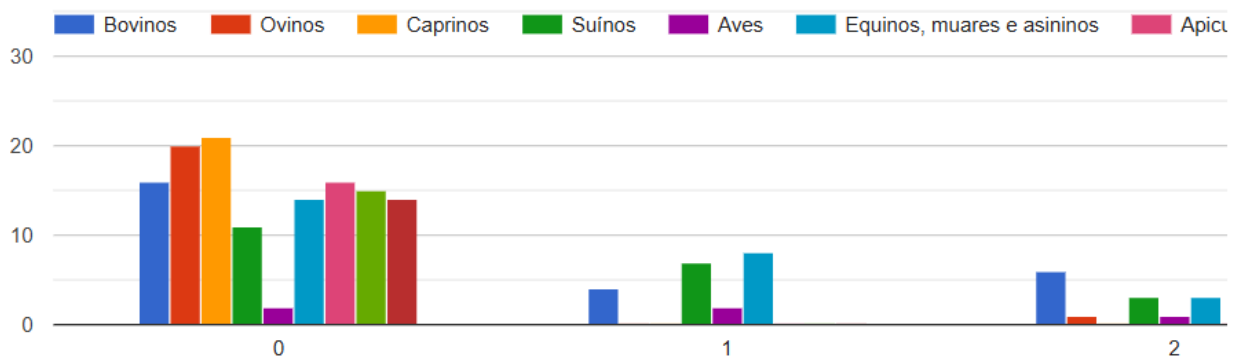


### Quantidade de maquinário de tração animal

45 respostas



### Plantel



## c. Planejamento da produção

O planejamento da produção ajuda a organização a se preparar com antecedência para entregar os produtos aos diferentes mercados, como o PAA, o PNAE, as feiras e as vendas diretas. Ele organiza o que será produzido ao longo do ano e nos períodos de entrega, evitando que falte ou sobre produto quando chegar o momento da comercialização.

Fica mais fácil planejar a produção quando a organização já sabe para quem irá vender. Se for útil, é possível realizar primeiro as ferramentas do tópico 7 (Comercialização) e só depois aplicar esta ferramenta. Assim, o planejamento é feito de maneira prática e alinhado com a realidade da organização.

<b>Objetivo:</b>	Planejar a produção da organização para garantir o fornecimento contínuo e nas quantidades necessárias aos mercados.
<b>Número de pessoas:</b>	Todas as pessoas associadas ou cooperadas que produzem.
<b>Precisa de técnico/a ou facilitador/a?</b>	Precisa de um facilitador que tenha experiência no assunto.
<b>Tempo necessário:</b>	A partir de 03 horas, podendo demorar mais, de acordo com o número de pessoas que produzem.
<b>Local sugerido:</b>	Sede da associação.
<b>Recursos necessários:</b>	Pode ser usado computador, quadro branco, papel ou cartolina, calculadora. O mapeamento produtivo das pessoas associadas ou cooperadas servirá como base neste momento. Editais do PAA ou do PNAE, com a tabela de preços, tabela de preços da feira ou mercado privado onde desejam comercializar.

### Roteiro da atividade

**1** Escolher o mercado e os produtos que serão planejados. Convidar para a reunião as pessoas envolvidas na produção desses produtos.

**2** Apresentar os editais ou projetos onde a produção será comercializada, mostrando a tabela de preços, explicando as regras de funcionamento e esclarecendo as possíveis penalidades.

Definir as quantidades de entregas individuais que devem ser feitas com base no preço da contratação por pessoa.

Por exemplo:

**Capacidade Produtiva:** Cada agricultor ou agricultora deve começar registrando sua capacidade de produção dos produtos selecionados. Isso significa identificar quais produtos consegue produzir e em que quantidade ao longo do período, considerando o tamanho da área disponível, os insumos necessários e a mão de obra que possui.

3

**Definição dos produtos e quantidades por pessoa:** Anotar em uma tabela (cartolina, papel ou planilha de computador) as quantidades que cada agricultor/a irá entregar. Para cada pessoa, multiplique as quantidades de cada produto pelo preço, para chegar ao valor máximo permitido ou combinado para a venda. Pode ser necessário recalcular para promover reajustes, para que todas as pessoas sejam beneficiadas igualmente. Após essa etapa, se ainda houver demanda por produtos ou recursos no projeto, quem produz mais pode vir a ganhar mais, respeitando o teto por pessoa ou projeto.

**Discutir transporte e entregas:** Verifique se todas as pessoas conseguem entregar os produtos no local combinado. É recomendado que o grupo estabeleça um acordo coletivo para organizar a entrega final, centralizando o transporte. Isso ajuda a reduzir custos e facilita a logística para todos.

**Ajuda mútua:** Caso haja dificuldades com a entrega de produtos, a organização pode dialogar entre si para que os/as agricultores/as se ajudem mutuamente e não sofram penalidades.

4

**Escalonamento da produção:** Discutir como será feito o escalonamento da produção ao longo do tempo, considerando o período entre plantio e colheita e definindo, por exemplo, as quantidades que cada pessoa deverá plantar a cada mês. Isso ajuda a garantir que haja produtos disponíveis nos momentos de entrega.

5

O planejamento pode ser exposto em um quadro na parede da sede da organização, permitindo que todas as pessoas acompanhem as informações de forma transparente.

A seguir, consta um modelo de planejamento produtivo:

## Planejamento Produtivo Coletivo

Produto	Quant. produzida	N de membros c/ produção mensal	Fatores climáticos que podem afetar a produção	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Anual
cana-de-açúcar	Tonelada	10	chuvas prolongadas e secas irregulares	435	435	435	435	435	435	435	435	435	435	435	435	435
Batata doce	Tonelada	4	falta de chuva	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Cará São Tomé	Tonelada	1		1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7
Inhame	Tonelada	1		2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
Milho verde	Tonelada	7	falta de chuva	1180	1180	1180	1180	1180	1180	1180	1180	1180	1180	1180	1180	1180
Banana	Tonelada	9	sikatoka negra/ excesso de sol	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Macaxeira	Tonelada	8	excesso de chuva e sol	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7

## 7. Comercialização

Conhecer a produção é o primeiro ponto para pensar a comercialização. Muitas vezes, os estabelecimentos agrícolas familiares se esforçam para produzir sem, necessariamente, chegar a comercializar a produção.

A agricultura familiar, muitas vezes, começa com escalas reduzidas, pouca produção, e vai melhorando ao longo do tempo. Outro desafio é a busca por agregar valor, ou seja, armazenar, transformar, beneficiar

e/ou transportar a produção para alcançar maior valor de mercado. Podemos agregar valor passando informações sobre os produtos, obtendo selos, certificações, priorizando produtos saudáveis, conseguindo uma bela logomarca, embalagens adequadas e até o fardamento e a qualidade do local de venda podem aumentar o valor final de venda do produto.

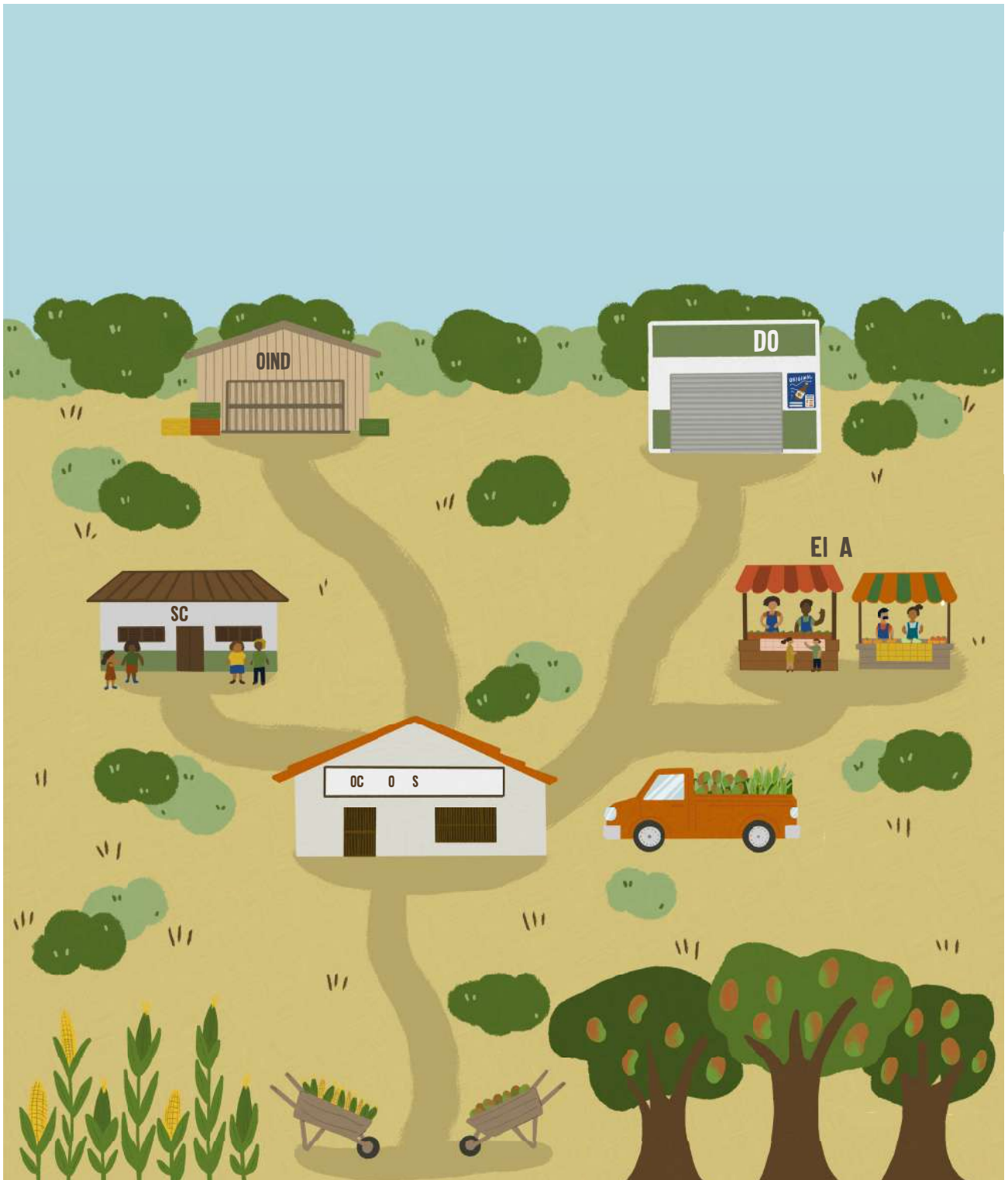
Precificar os produtos da agricultura familiar pode ser desafiador, pois existem muitos fatores que devem ser considerados, e não apenas o custo de produção agrícola. Por isso, a etapa da comercialização precisa ser planejada com atenção, considerando-se todos os fatores implicados e a importância desse tema para viabilizar a produção agrícola, a saúde e a qualidade de vida das famílias e das organizações.

Quais são as vantagens de uma comercialização bem feita? Dependendo do nosso nível de organização, podemos acessar diferentes mercados. Quando conhecemos os ganhos e as perdas de vender os produtos em cada um desses locais, podemos fazer melhores escolhas, conseguindo melhores preços pelos nossos produtos ou melhores condições para o nosso trabalho.

Junto com as escolhas de comercialização, podemos decidir priorizar o território local ou chegar a outros territórios. Para isso, precisamos organizar a logística de entrega e saber o tempo que dura nossos produtos até chegar lá.

É importante destacar a necessidade de evitar alguns entraves de comercialização, como os atravessadores, fazendo com que o agricultor tenha mais renda e, conseqüentemente, maior autonomia na comercialização da produção.

Por isso, quando nos organizamos para comercializar nossos produtos de forma coletiva, podemos alcançar melhores resultados, tanto nos mercados governamentais, como o PAA e o PNAE, quanto em mercados privados. Juntos e juntas podemos chegar mais longe.



**Existem muitos locais possíveis para a venda dos nossos produtos.  
Porém, precisamos saber quais são os melhores  
locais de venda para a nossa realidade.**

## a. Encontrando juntos/as os melhores mercados

Esta ferramenta funciona como uma prospecção de mercados de forma simples e participativa. Ela ajuda as pessoas da associação ou cooperativa a identificar onde podem vender a produção e a avaliar se os locais onde já comercializam são, de fato, os mais vantajosos. Com essas informações, o grupo consegue escolher mercados que oferecem melhor retorno financeiro e maior facilidade de acesso para agricultores e agricultoras.

<b>Objetivo:</b>	Conhecer os possíveis mercados disponíveis para vender nossa produção.
<b>Número de pessoas:</b>	Diretoria da organização e pessoas mais envolvidas com as atividades e mais articuladas na comunidade.
<b>Precisa de técnico/a ou facilitador/a?</b>	Precisa de pessoas que saibam ler e escrever para ajudar as pessoas a juntar as informações.
<b>Tempo necessário:</b>	02 horas de conversa mais 1 ou 2 semanas para o trabalho de campo.
<b>Local sugerido:</b>	Na sede da organização, numa escola ou igreja, em algum local com mesas e cadeiras.
<b>Recursos necessários:</b>	Lista de perguntas abaixo (podem tirar cópias - xerox). Cartolina e tarjetas ou papel.

### Roteiro da atividade

- 1 Apresentação das pessoas, cada um dizendo onde já comercializa os produtos. Essas informações são escritas em uma cartolina ou papel.
- 2 Apresentar que a atividade será sobre como podemos melhorar, coletivamente, nossas vendas. Explicar o que é uma prospecção de mercado - encontrando novos mercados.
- 3 Definir coletivamente o(s) produto(s) que será(ão) analisado(s) - de acordo com o mapeamento produtivo ou no foco da organização.
- 4 Levantar possíveis novos locais de venda e definir os que serão visitados. Por exemplo:
  - ir à prefeitura para solicitar editais e tabela de preço do PNAE ou acessar os editais na internet, com ajuda de alguém experiente.

- solicitar ao governo editais e preços do PAA ou acessar os editais na internet, com ajuda de alguém experiente.
- escolher 1 feira, 1 mercado, 1 rede de consumo, loja online, outros.

5

Em uma cartolina, anotar quem serão as pessoas que vão a cada local. Definir prazos para que as visitas aconteçam.

6

Lista de perguntas que as pessoas responsáveis farão nos locais.





tire cópia desta página para levá-la à atividade

## Perguntas para encontrar novos mercados

Qual é o preço do(s) produto(s)? (Quanto o estabelecimento nos pagará?)
Existe algum custo para entregarmos a produção lá?
Envolve burocracias? Quais?
Venda garantida ou não?
O local é acessível para nossa realidade de transporte?
Possíveis penalidades envolvidas caso não haja a entrega. Descrever.
O território local é beneficiado pela nossa produção?
Qual o volume de produção para entrega?
Valorizam as certificações? Quais?
É preciso ter regularização sanitária?

Com essas respostas, partimos para a próxima ferramenta.

## b. Canais de comercialização

É uma ferramenta que amplia a visão das pessoas associadas ou cooperadas sobre as possibilidades de comercialização da produção. Nesta ferramenta, vamos conhecer os locais onde a organização já realiza vendas, como também locais com potencial de compra. O objetivo é compreender quais são as melhores oportunidades, considerando preço, demanda, logística e benefícios para o grupo.

O **mapeamento da produção** ajuda a entender o que cada pessoa produz, em que quantidade e o que é essencial para pensar na venda. Já o **planejamento da produção** garante que a organização consiga cumprir as entregas nos mercados escolhidos, evitando sobras, faltas ou prejuízos. Com base nas ferramentas anteriores, esta ajuda a tomar decisões mais seguras e vantajosas para todas as pessoas envolvidas.

<b>Objetivo:</b>	Conhecer onde são feitas as vendas dos produtores e também outros possíveis locais para comercializar, entendendo os entraves e as oportunidades de cada um deles.
<b>Número de pessoas:</b>	Todas as pessoas associadas ou cooperadas que produzem.
<b>Precisa de técnico/a ou facilitador/a?</b>	Não. Alguém da própria organização pode facilitar a ferramenta.
<b>Tempo necessário:</b>	01 a 02 horas
<b>Local sugerido:</b>	Na sede da organização, numa escola ou igreja, em algum local com mesas e cadeiras.
<b>Recursos necessários:</b>	Opção 1: Tabela e imagens abaixo. Podemos fazer cópias (xerox) para utilizar, de acordo com o número de participantes. Opção 2: Faça a tabela em uma cartolina e desenhe, imprima ou tire cópias (xerox) das imagens para colar na cartolina, criando um modelo ampliado desta tabela para que todos possam visualizá-la.

## Roteiro da atividade

1

Decidam, em um grupo menor, se vão usar a xerox da tabela ou se vão desenhá-la na cartolina. Dica: os papéis servem para grupos com pessoas que sabem ler, enquanto a cartolina é mais indicada para grupos com pouca leitura, pois os

desenhos vão ajudá-los a entender.

- 2 Convide as pessoas e peça para que elas tragam as informações que conseguiram nos mercados a partir da ferramenta anterior.
- 3 Crie um círculo com as cadeiras, entregue os papéis ou coloque a cartolina em um local onde possa ser vista por todos.
- 4 Uma por uma, peça para as pessoas irem falando sobre cada mercado, enquanto alguém vai preenchendo a cartolina ou todos vão preenchendo os papéis.
- 5 Ao preencher preços, custos e penalidades, pode ser importante reajustar os símbolos de acordo com as novas informações que chegarem.
- 6 Ao final, olhem para a tabela e vejam quais as melhores opções de mercado, comparando cada informação.

Avaliar se tem mais algum canal importante que não citamos a seguir.

## Símbolos



Preço ruim



Preço médio



Preço bom



Sim



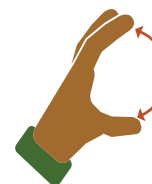
Não



















Pequeno





Médio



Grande

	Atravessador 	Feiras 	Vendas online 	Mercado privado 	PAA 	PNAE 	Outro
Nome das pessoas que vendem nesse local 	Fulana Sicrana Beltrana						
Preço 	Ruim Médio Bom						
Envolve custos para entregarmos nesse local de venda? 	Sim ou não						
Envolve burocracias? Quais? 	Sim ou não						
Venda garantida 	Sim ou não						
O local é acessível para nossa realidade de transporte? 	Sim ou não						
Possíveis penalidades envolvidas caso não haja a entrega. Descrever. 	Pequena Média Grande						
O território local é beneficiado pela nossa produção? 	Sim ou não						
Qual o volume de produção para entrega? 	Pequena Média Grande						
Valorizam as certificações? Quais? 	Sim ou não						

Demanda a regularização sanitária? 	Sim ou não						
Nome de quem quer acessar esse mercado 	Fulana Sicrana Beltrana						

## c. Roteiro: como acessar o PNAE

O Programa Nacional da Alimentação Escolar (PNAE) exige que, no mínimo, 45% dos recursos repassados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) para o programa sejam usados para comprar produtos da agricultura familiar, preferencialmente, por meio de Chamada Pública.

### Requisito Essencial

- Possuir o Cadastro Nacional da Agricultura Familiar (CAF), seja na modalidade Física (CAF UFPA) ou Jurídica (para associações/cooperativas).

### Passos para Acessar o PNAE

1. Monitorar as Chamadas Públicas: A organização deve acompanhar os Editais de Chamada Pública lançados pelas Entidades Executoras (Prefeituras, Secretarias Estaduais de Educação ou Escolas Federais).
2. Elaborar o Projeto de Venda: A organização deve preencher o Projeto de Venda (Anexo do Edital da Chamada Pública), informando:
  - Dados da organização/agricultor (CNPJ ou CPF, CAF, conta bancária).
  - Quais produtos serão fornecidos e suas quantidades (respeitando o limite de venda).
  - O cronograma de colheita e entrega (sazonalidade).
3. Apresentar a Proposta: Entregar o Projeto de Venda e a documentação exigida (CAF, documentos sanitários, se aplicável) no local e prazo estabelecidos no Edital.
  - **Prioridade de Seleção:** Há critérios de prioridade para assentamentos de reforma agrária, grupos de mulheres, comunidades tradicionais e fornecedores de produtos orgânicos ou agroecológicos.
4. Assinar o Contrato: Após análise e seleção dos projetos de venda, a Entidade Executora formaliza a compra por meio de contrato ou instrumento similar.
5. Executar o Fornecimento: Realizar a entrega dos alimentos, com a devida nota fiscal, de acordo com as especificações de qualidade e o cronograma do contrato.

**6. Receber o Pagamento:** O pagamento é feito pela Entidade Executora diretamente na conta bancária do agricultor (se individual) ou da organização (se for grupo formal), após a entrega e a aceitação dos produtos. O limite de venda individual é de até R\$40.000,00 por CAF ou ano/Entidade Executora.

**Checklist dos documentos para cooperativas e associações acessarem o PAA/PNAE e submeterem as propostas de venda**

Documentos	Possui?	Apresentado?
Inscrição CNPJ	Sim	Não
Extrato CAF Jurídica	Não	Não
Regularidade Fazenda Federal (Seguridade Social e FGTS)	Sim	Não
Estatuto e ata de posse da diretoria atual	Sim	Não
Projeto de venda assinado pelo representante legal	Sim	Não
Declaração de que os gêneros alimentícios a serem entregues são produzidos pelos associados/cooperados	Sim	Não
Declaração do representante legal responsável pelo controle do atendimento do limite individual de venda dos cooperados/associados	Não	Não
Prova de atendimento de requisitos previstos em lei específica, quando for o caso (processados e POA)	Não	Não
Protocolo de submissão proposta	Não	Não

## **d. Roteiro: como acessar o PAA**

O PAA compra produtos da agricultura familiar para formar estoques e/ou distribuí-los a pessoas em insegurança alimentar e nutricional, através de diversas modalidades (Compra com Doação Simultânea, Compra Direta, PAA-Leite, Compra Institucional, Apoio à Formação de Estoques e Aquisição de Sementes).

## Requisito Essencial

- Possuir Cadastro Nacional da Agricultura Familiar (CAF), seja na modalidade Física (CAF UFPA) ou Jurídica (para associações/cooperativas).

## Passos para Acessar o PAA

**1. Identificar a Modalidade de Interesse:** O PAA é executado por diferentes órgãos (Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social - MDS, CONAB, Estados, Municípios, Exército, Hospitais, etc.). A organização deve identificar qual modalidade e qual órgão executor é mais adequado à sua realidade produtiva.



- Via CONAB: Geralmente, para grandes volumes e/ou formação de estoques. É necessário acompanhar os chamamentos públicos da CONAB, através do link:  
<https://www.gov.br/conab/pt-br>.
- Via Estados e Municípios (Doação Simultânea): Envolve Termos de Adesão. A organização deve procurar a Secretaria Estadual ou Municipal responsável pelo programa social ou agricultura.

**2. Elaborar a Proposta de Venda (Projeto):** A organização ou o agricultor individual deve montar um projeto de venda detalhando:

- Quais produtos serão fornecidos.
- A quantidade total por produto.
- O período de entrega (cronograma de fornecimento).
- O valor total da proposta (respeitando o limite individual do agricultor, que atualmente é de até R\$15.000,00 por CAF/ano, dependendo da modalidade).

**3. Apresentar e Assinar o Contrato:**

- Se for via CONAB, a proposta é apresentada conforme o edital de chamamento. Após a aprovação, a organização assina o contrato.
- Se for via Estados/Municípios, o projeto é analisado pela Unidade Executora e um Termo de Adesão ou contrato é formalizado.



**4. Executar e Fiscalizar:** Realizar a entrega dos produtos conforme o cronograma e garantir que o controle de qualidade seja cumprido.

**5. Receber o Pagamento:** O pagamento é geralmente feito via depósito em conta bancária, seguindo os prazos estipulados no contrato ou no Termo de Adesão.

## e. Agregação de valor (beneficiamento)

Muitas vezes, a colheita de algum produto é grande e pode se perder com facilidade. O beneficiamento é a transformação desses produtos em algum outro com valor agregado, ou seja, com maior preço final, e surge como uma alternativa para evitar desperdícios e aumentar o tempo de prateleira dos alimentos. Uma geleia, por exemplo, pode durar até 12 meses; polpas congeladas também têm longa durabilidade. Há outras possibilidades, como desidratar frutas ou usar os alimentos em receitas de pães, biscoitos, sucos e muito mais. Assim, podemos reduzir nossas perdas e aumentar nossa renda.

A ferramenta que trazemos aqui ajuda agricultores, agricultoras e cooperados/as a analisar se vale a pena transformar seus produtos, avaliando se o beneficiamento pode gerar maior valor de venda e aumentar o prazo de validade. A atividade apoia a reflexão sobre custos, alternativas de processamento, possibilidades de comercialização e oportunidades de mercado.

<b>Objetivo:</b>	Identificar as possibilidades de beneficiamento de produtos dos associados ou cooperados. A ferramenta tem foco em produtos alimentícios, mas pode ser adaptada para outros tipos de produtos, como cosméticos ou artesanatos, por exemplo.
<b>Número de pessoas:</b>	Pessoas que tiverem interesse em beneficiar seus produtos.
<b>Precisa de técnico/a ou facilitador/a?</b>	Pode ajudar, mas não é essencial.
<b>Tempo necessário:</b>	03 horas
<b>Local sugerido:</b>	Na sede, na igreja, no colégio, em uma residência.
<b>Recursos necessários:</b>	<p>Notebook/computador ou cadernos, papel pautado, quadro ou cartolina, lápis, canetas. Levar exemplos de produtos beneficiados, sejam produtos em si ou imagens, fotografias, etc.</p> <p>             Materiais de referência:            Agregação de valor aos produtos da agricultura familiar; Youtube: TV Irpaa. 15 de agosto de 2022. Disponível em: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=vVOXU1C5rLs">https://www.youtube.com/watch?v=vVOXU1C5rLs</a>;            DEPECA – Gerencie sua produção; Como Agregar Valor ao Seu Produto e Conquistar Novos Mercados FORTALEZA - N° 1 - JUNHO DE 2024. Disponível em: <a href="https://despesca.com.br/beneficiamento/como-agregar-valor-ao-seu-produto-e-conquistar-novos-mercados/">https://despesca.com.br/beneficiamento/como-agregar-valor-ao-seu-produto-e-conquistar-novos-mercados/</a>.         </p> 

## Roteiro de atividade

**1**

Antes do encontro, algumas pessoas que irão facilitar a atividade devem assistir aos materiais de referência e reunir informações importantes para compartilhar com o grupo. Outras pesquisas também podem ser feitas na internet ou com pessoas mais experientes no assunto.

**2**

Reúna o grupo em um espaço acolhedor e comece com uma Dinâmica de Integração. O objetivo é escutar as expectativas das pessoas, promover um momento de descontração, fortalecer a integração e permitir que todos e todas se apresentem. Registre as expectativas levantadas em um quadro, cartolina ou papel, para que possam orientar os próximos passos da atividade.

**3**

Conversem sobre quais produtos vocês têm interesse em beneficiar, seja por excesso de produção, por perdas recorrentes ou por potencial de venda. Use imagens, produtos ou exemplos trazidos para apoiar a reflexão.

**4**

Siga o roteiro abaixo, fazendo as perguntas aos participantes e anotando as respostas em uma cartolina ou um quadro. O roteiro segue uma proposta de beneficiamento de forma coletiva, mas também pode ser feito individualmente:

- a. Temos produtos se perdendo em nossa propriedade? Quais?
- b. Alguém tem interesse em beneficiar? É possível fazer de forma coletiva?
- c. Onde podemos beneficiar? O beneficiamento precisa ser feito em um local bem limpo e organizado? Temos esse local e podemos usá-lo?
- d. Temos alguma cozinha coletiva com regularização sanitária ou disponível que pode ser usada?
- e. Como garantir qualidade e segurança de produtos e serviços? Vamos lembrar que trabalhar com alimentos exige responsabilidade, limpeza, organização e boas práticas na cozinha.
- f. Quais produtos podemos fazer com o que colhemos?
- g. Esse produto tem boa aceitação na comunidade? E fora dela?
- h. Onde pode ser vendido?
- i. Quanto tempo o produto beneficiado dura na prateleira? Precisa ficar refrigerado ou pode ser armazenado na temperatura ambiente?
- j. Temos quantidade suficiente para produzir com regularidade?
- k. Quais são os insumos e os custos envolvidos? Incluir materiais, ingredientes, embalagens, mão de obra e transporte até o local de venda.
- l. Precisaremos comprar algum equipamento que ainda não temos?

- m.** Qual seria um valor de venda justo para quem compra e quem vende? Esse valor muda com o local de venda?
- n.** O custo é menor do que o valor que podemos cobrar?
- o.** O que pode diferenciar nosso produto no mercado? O que pode agregar valor? A embalagem? O rótulo? A apresentação no local de venda? Vamos oferecer provas? A história do produto pode ser demonstrada no local de venda? Tem selo de orgânico? Tem SENAF? Tem algum outro selo?
- p.** Qual tipo de embalagem será necessário?
- q.** Precisamos de logomarca, divulgação, identidade visual?
- r.** Quais normas sanitárias devemos considerar?
- s.** Precisaremos pensar em construir uma cozinha para nossos beneficiamentos? Se sim, onde seria? Podemos conseguir ajuda para elaborar um projeto arquitetônico? A prefeitura pode ajudar e ceder algum espaço? Existem editais ou parceiros que possam ajudar nessa construção?

5

Finalize com perguntas práticas. Qual produto vamos testar primeiro? Quem ficará responsável por cada parte? Quando vamos nos reunir novamente para avaliar?

### Dicas para os próximos passos do beneficiamento:

1. Começar pequeno costuma ser mais seguro. Para avaliar se vale a pena começar, pergunte: O produto tem boa aceitação no mercado?
2. Sugira organizar uma pequena degustação com consumidores locais. Pode perguntar se eles comprariam o produto, quanto pagariam, o que acharam do sabor e da apresentação.
3. Para não vender abaixo do valor, considerar: os insumos, a embalagem, tempo de trabalho, porcentagem do valor que deve ser guardado para reposição dos materiais.
4. Comece com 1 ou 2 produtos, não muitos ao mesmo tempo, teste receitas em pequena escala antes de ampliar; padronize as medidas e processos para manter a qualidade. Podemos anotar as receitas e os processos em um caderno ou pasta plastificada específica para isso.
5. É importante considerar convidar alguém para uma formação sobre boas práticas de manipulação de alimentos, garantindo higiene e segurança. Trabalhar com alimentos exige muita responsabilidade, pois estamos lidando com a saúde das pessoas.
6. Para vender produtos beneficiados para o PAA, o PNAE ou lojas, é necessária uma cozinha adequada às normas sanitárias. A organização pode buscar mais informações neste material: [GUIA REGULARIZAÇÃO AGROINDUSTRIA\\_150x210mm.pdf](#). Enquanto não há cozinha formalizada, o beneficiamento pode ser feito na própria cozinha e comercializado diretamente ao consumidor final, desde que seguindo as recomendações sanitárias. Na próxima ferramenta, abordaremos a regularização sanitária com mais profundidade.

Acesse o guia pelo link a seguir ou via escaneamento do QRcode ao lado.  
[GUIA REGULARIZAÇÃO AGROINDUSTRIA\\_150x210mm.pdf](#)



## f. Regularização sanitária

A agricultura familiar tem sido referência pela qualidade e diversidade dos seus produtos e, além de garantir a autossustentação do núcleo familiar, cada vez mais tem produzido excedentes para os mercados locais, para as agroindústrias regionais e até para a exportação.

O cuidado com a qualidade não se dá apenas com a produção in natura, mas também na manipulação caseira de alimentos ou no processo da agroindústria familiar. Contudo, esse cuidado tem que ser demonstrado para os órgãos responsáveis pelo controle de qualidade. A unidade familiar, a associação ou a cooperativa deve provar para os serviços de inspeções oficiais que segue rigorosamente todas as regras de higiene, armazenamento, manipulação, acondicionamento, tratamento dos resíduos, etc. Para isso, os produtores devem passar por treinamentos e orientações de boas práticas e a unidade produtiva deve se adequar às regras estabelecidas pelo Ministério da Agricultura e Pecuária e Abastecimento – MAPA – tais como: pisos, paredes, forros adequados, instrumentos de proteção e de higiene individual e utensílios autorizados.

O processo de obtenção de licenças e selos é simplificado para atividades de baixo risco e depende do tipo de produto e da legislação estadual ou municipal. Atividades de baixo risco podem ser regularizadas automaticamente, mas produtos como sucos e polpas exigem registro no Ministério da Agricultura (MAPA) através do sistema SIPEAGRO, mesmo para agricultura familiar. Já as atividades de alto risco exigem vistoria prévia das instalações.

O grau de exigência depende se o produto é de origem animal ou vegetal, se é perecível, se precisa de acondicionamento especial, se é massificado, se gera resíduos e impactos no meio ambiente, se é de circulação local (municípios), regional (territórios ou consórcio de municípios), estadual, nacional ou internacional. Sendo assim, o órgão de liberação pode ser a Secretaria de Vigilância Sanitária - para emitir LICENÇAS -, o Serviço de Inspeção Municipal (SIM), o Serviço de Inspeção Estadual (SIE) e o Serviço de Inspeção Federal (SIF) - para emitir SELOS.

Por isso, se os sócios e/ou a entidade pretendem produzir, armazenar, processar, transportar e comercializar alimentos de origem animal ou vegetal, têm que saber bem dos riscos e de todos os passos a serem seguidos, devem procurar orientação técnica e solicitar a autorização do órgão competente.

<b>Objetivo:</b>	Esta ferramenta visa demonstrar (orientar) aos associados/as e cooperados/as os caminhos para a regularização sanitária (e Selo de Autorização).
<b>Número de pessoas:</b>	Sugestão: até 20 pessoas por capacitação (priorizando o grupo de interesse).
<b>Precisa de técnico/a ou facilitador/a?</b>	Sim.
<b>Tempo necessário:</b>	02 horas

---

<b>Local sugerido:</b>	Na sede, na igreja, no colégio, em uma residência. Garantir uma visita orientada no local onde é ou será processado o produto.
<b>Recursos necessários:</b>	Notebook/computador ou cadernos, papel pautado, quadro ou cartolina, lápis, canetas. Levar exemplos de produtos beneficiados, sejam produtos em si ou imagens, fotografias, etc.

---

## Roteiro da atividade

1

Realizar a 'Dinâmica de Integração': levantar as expectativas do grupo visando à descontração, à integração e à apresentação dos participantes, registrando as expectativas do grupo.

2

Apresentar os objetivos da ferramenta. Pode-se utilizar um cartaz onde os objetivos estejam escritos de forma simplificada.

Seguir o roteiro abaixo fazendo perguntas aos participantes e anotando as respostas em uma cartolina ou em um quadro:

- a. Trazer o levantamento dos produtos trabalhados nas propriedades feito na ferramenta anterior sobre beneficiamento;
- b. Fazer um levantamento se os produtos produzidos são de baixo risco ou de alto risco.
  - i. **Baixo risco:** quem pode obter a regularização automática sem inspeção prévia;
  - ii. **Alto risco:** a regularização ainda depende da vistoria e precisa ser renovada.

3

c. Visto as Atividades de Baixo e Alto Risco, faz-se necessário abordar pontos cruciais como: quais os passos para a regularização, abordar quais as boas práticas de fabricação, falar sobre a higiene nas instalações, mostrar como realizar o registro eletrônico nos produtos. Caso necessário:

- Cadastro Nacional da Agricultura Familiar (CAF): Faça a inscrição no site gov.br para comprovar a condição de agricultor familiar. Se for beneficiário da reforma agrária, pode ser necessário apresentar a certidão de assentado do Incra.

- Selo Nacional da Agricultura Familiar (SENAF): Solicite o selo no portal [vitrine.mda.gov.br](http://vitrine.mda.gov.br) usando sua conta gov.br. É necessário descrever os produtos e enviar fotos.
- Selo Arte: Para produtos artesanais, solicite o Selo Arte através dos portais governamentais, como o de produção animal, de acordo com o serviço específico disponível.
- Selo de Inspeção (SIM, SIE, SIF): Para produtos de origem animal, a regularização é feita através dos órgãos municipais (SIM), estaduais (SIE) ou federais (SIF).

4 Na última etapa, realizar a avaliação da oficina.



# 8

## 8. Ferramenta transversal: Intercâmbios



Os intercâmbios são ferramentas poderosas de troca de experiências, fortalecimento da autonomia e a construção de modelos sustentáveis para a agricultura familiar. Aqui, os agricultores compartilham experiências entre si, o que é uma ótima maneira de as organizações conseguirem identificar possíveis melhorias e de como alcançá-las. É também um caminho interessante para “aprender com os mais velhos”, com quem já trilhou o caminho, criou soluções, inovações e enfrentou desafios. Por exemplo, se sua organização tem um potencial de produção considerável de frutas variadas, por que não aprender com aquela organização que tem uma agroindústria de processamento de frutas e excelentes canais de comercialização? Intercâmbio é partilha de saberes, fortalecimento de laços e valorização do conhecimento vindo da experiência da lida com a terra.

<b>Objetivo:</b>	Compartilhar experiência e conhecimento sobre práticas de gestão, agroecologia, acesso a mercados, agroindústrias e outros.
<b>Número de pessoas:</b>	Livre, de acordo com recursos disponíveis.
<b>Precisa de técnico/a ou facilitador/a?</b>	Pode ser feito com ou sem facilitador.
<b>Tempo necessário:</b>	Um a três dias.
<b>Local sugerido:</b>	Busquem organizações que tenham experiência naquelas áreas que vocês desejam aprimorar, que desejam implementar ou inovar. Importante também escolher experiências em territórios com condições ambientais semelhantes às de sua organização.
<b>Recursos necessários:</b>	Transporte, local de hospedagem, alimentação, um roteiro e uma lista de perguntas que possam orientar a visita.

## Roteiro da atividade

1

Identificar experiências exitosas de gestão que tenham algo a ensinar à nossa organização ou que possuam alguma prática específica para que haja troca de conhecimento. Pode ser uma organização que tenha uma boa agroindústria, por exemplo, que tenha boas práticas de comercialização ou outras atividades que sejam de interesse da nossa organização.

2

Definir a organização a ser visitada, entrar em contato com o responsável e definir as datas da visita.

3

Levantar os custos ou recursos necessários para que um grupo de pessoas possa visitar a organização, por exemplo: temos carro, van, kombi ou ônibus? Precisamos de recursos para alimentação do grupo? E para hospedagem no local? Vamos apenas passar o dia ou dormiremos por lá?

4

Vocês podem identificar se existe alguma outra organização local que também possa se beneficiar do intercâmbio e somar esforços nessa visita.

5

Definir representantes para conhecer a organização de referência.

- 6 Em conjunto com o anfitrião do intercâmbio, o(a) técnico(a) ou quem está organizando deve elaborar o roteiro da atividade, ou seja, a programação da visita. O roteiro deve dizer quem receberá os representantes das organizações visitantes e as atividades a serem realizadas durante o tempo da visita.
- 7 As pessoas que estão na organização do intercâmbio também devem elaborar uma lista de perguntas orientadoras, que pode ser feita junto com os representantes das organizações visitantes para melhorar o aproveitamento da troca de experiências.
- 8 Ainda, o grupo organizador deve transmitir instruções para as pessoas que vão participar como, por exemplo, se precisam levar chapéu, usar sapato ou roupas fechadas (se forem visitar uma agroindústria ou fazer uma visita de campo), se devem levar garrafinha de água.
- 9 Vocês podem criar um grupo temporário de Whatsapp para as pessoas que forem participar do intercâmbio, para compartilhar informações e também as fotos da visita.
- 10 Marcar dia e local de saída e, no local de encontro ou no caminho, conversar sobre as atividades do intercâmbio para que todas as pessoas estejam atentas ao que irão aprender e conhecer.
- 11 Ao chegar ao local, vale a pena fazer uma apresentação das pessoas para facilitar a troca de informações e experiências.
- 12 Tirem fotos e façam vídeos para mostrá-los para as pessoas que não puderam participar.
- 13 Abram sempre os momentos para perguntas.
- 14 Depois da volta para casa, marquem um dia para mostrar as fotos, os vídeos e as informações sobre a visita, convidem quem não foi para o intercâmbio e compartilhem as informações e os aprendizados para que todo mundo possa se beneficiar. Algumas perguntas podem orientar esse momento: O que aprendemos com o intercâmbio? É viável aplicar a experiência em nosso território? O que podemos adaptar? Como iremos colocá-lo em prática?

## Referências bibliográficas

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. Brasília, DF: Presidência da República, 2006.

BRASIL. Lei nº 14.628, de 20 de julho de 2023. Institui o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Cozinha Solidária. Brasília, DF: Presidência da República, 2023.

BRASIL. Decreto nº 11.802, de 28 de novembro de 2023. Regulamenta o Programa de Aquisição de Alimentos – PAA, instituído pela Lei nº 14.628, de 20 de julho de 2023. Brasília, DF: Presidência da República, 2023.

BRASIL. Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica. Brasília, DF: Presidência da República, 2009.

CHAYANOV, Alexander. La organización de la unidad económica campesina. Buenos Aires: Nueva Visión, 1974. 342 p.

COOPERAÇÃO BRASIL-ALEMANHA (GIZ). CAPGestão Amazônia. Caixa de Ferramentas. Desenvolvimento de Plano de Negócios. GIZ; MDA: Brasília, 2024.

COOPERAÇÃO BRASIL-ALEMANHA (GIZ). CAPGestão Amazônia. Caixa de Ferramentas. Módulo Desenvolvimento Organizacional Participativo (DOP). GIZ; MDA: Brasília, 2023.

Decreto 9.064, que Dispõe sobre a Unidade Familiar de Produção Agrária, institui o Cadastro Nacional da Agricultura Familiar e regulamenta a Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, que estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e empreendimentos familiares rurais.

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9064.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9064.htm)

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (FNDE). Caderno de Compras da Agricultura Familiar para o Pnae. Brasília, DF: FNDE, 2022.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (FNDE). Resolução CD/FNDE nº 06, de 8 de maio de 2020. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar aos alunos da educação básica no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Brasília, DF: FNDE, 2020.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (FNDE). Caderno de Compras da Agricultura Familiar para o Pnae. Brasília, DF: FNDE, 2022.

GUERREIRO RAMOS. A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. Tradução: CARDOSO, M. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989 (1981).

<INTERNET> <https://www.gov.br/mda/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas-projetos-acoes-obras-e-atividades/cadastro-nacional-da-agricultura-familiar/como-obter-o-caf>. Acesso em: 27 nov. 2025.

<INTERNET> <https://www.gov.br/pt-br/servicos/solicitar-o-selo-nacional-da-agricultura-familiar-senaf-e-expor-produtos-na-vitrine>. Acesso em: 27 nov. 2025.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO E ASSISTÊNCIA SOCIAL, FAMÍLIA E COMBATE À FOME (MDS). Manual Operativo – PAA Compra com Doação Simultânea via Termo de Adesão. Brasília, DF: MDS, ago. 2024.

SECRETARIA ESPECIAL DE AGRICULTURA FAMILIAR E DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO (SEAD); Cooperação Brasil-Alemanha (GIZ). Guia metodológico Programa ATER Mais Gestão. Brasília, 2018.

SABLAYROLLES, Philippe; SILVA SODRÉ, Maria Lúcia; CARVALHO ALMEIDA, Clarisse Hortência; et al. Diversidade das organizações econômicas da agricultura familiar: o caso de dois territórios baianos. Revista Agricultura Familiar. Pesquisa, Formação, Desenvolvimento, v. 17 no 1, pp. 71–88, 2025.

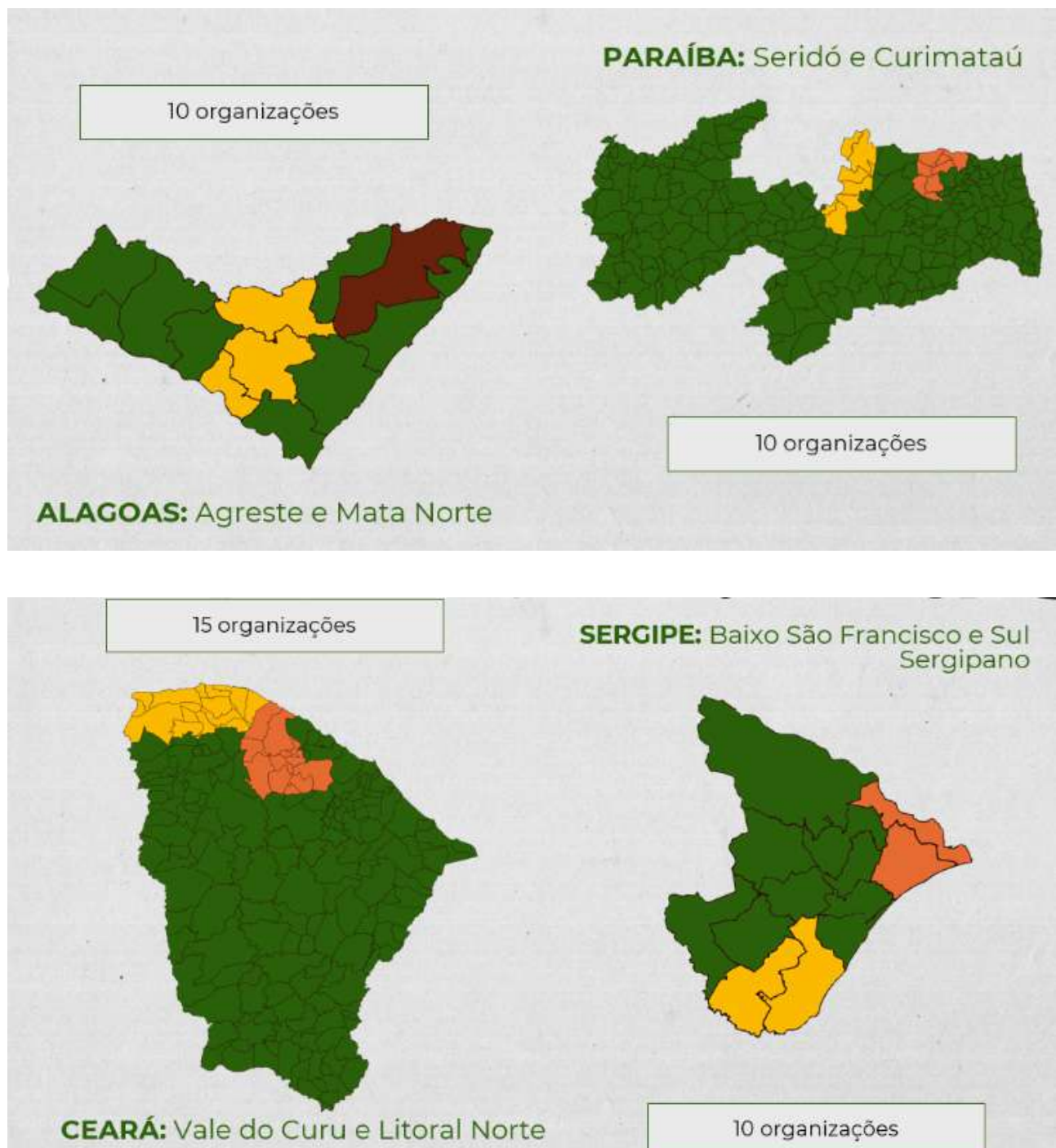
SILVA, Letícia da Costa e. As racionalidades da agricultura familiar agroecológica na gestão de seus estabelecimentos: um estudo no Assentamento Contestado, Lapa-PR. 2018. 301 f. Tese (Doutorado em Meio Ambiente e Desenvolvimento) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

WANDERLEY, Maria de Nazareth Baudel. Agricultura familiar e campesinato: rupturas e continuidades. Texto apresentado na aula inaugural no CPDA/UFRRJ, pp. 42-61, 2004. Disponível em: <http://wp.ufpel.edu.br/leaa/files/2014/06/Texto-6.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2015.

## APÊNDICE

### A metodologia utilizada pelo Projeto Mais Gestão Nordeste

O Projeto Mais Gestão Nordeste realizou um diagnóstico e ofereceu assessoria de gestão a 60 organizações dos estados de Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco e Sergipe, com o objetivo de facilitar o acesso dessas organizações aos mercados institucionais. A escolha dos territórios, das organizações atendidas e da equipe técnica foi feita em parceria com os Colegiados Territoriais e com as Superintendências do MDA de cada estado. A seguir, apresentamos os territórios onde o projeto atuou em cada estado:





As entidades selecionadas tinham diferentes níveis de experiência e organização. Algumas já eram mais estruturadas e outras ainda estavam se fortalecendo. Isso é diferente do público deste caderno, que reúne ferramentas indicadas para organizações que estão começando a se organizar para comercializar e praticar a autogestão.

O projeto conta com 36 pessoas envolvidas, divididas em três grupos de trabalho. O primeiro grupo é formado pela equipe técnica de Assistência Técnica e Extensão Rural em Gestão (ATER em Gestão), responsável por executar as atividades do Planejamento de Negócios Participativos (PNP). Cada estado tem um(a) técnico(a) que recebe apoio de um Agente de Desenvolvimento Local (ADL) em cada território atendido.

O segundo grupo reúne as Pessoas Jurídicas que prestam serviços especializados nas áreas de contabilidade, assessoria jurídica, elaboração de projetos, comunicação e Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). O terceiro grupo é formado por bolsistas, docentes, estudantes e técnicos da UFRPE, UFAPE, UFCE e Embrapa Agroindústria Tropical que apoiam as atividades de gestão e a supervisão de campo. Além disso, o projeto também conta com dois voluntários que ajudam na sistematização dos dados produzidos.

Para realizar essa assessoria, o Projeto Mais Gestão Nordeste organizou uma metodologia de trabalho em campo. As atividades de ATER em Gestão foram divididas em três fases que formam um ciclo de gestão:

1. diagnóstico e planejamento;
2. execução;
3. controle.

Primeiro, é feito um diagnóstico da organização e, em seguida, um planejamento estratégico. O diagnóstico reúne informações sociais, jurídicas, comerciais e de produção. No Projeto Mais Gestão Nordeste, esses dados foram levantados por meio dos Formulários 1 e 3 (F1 e F3) do Guia Metodológico do Programa ATER Mais Gestão (SEAD & GIZ, 2018).

O planejamento estratégico identificou as três demandas de gestão mais urgentes de cada organização, que depois foram analisadas com a ferramenta FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). A partir disso, foi elaborado um Plano de Ação Simplificado, que definiu as prioridades de assessoramento do projeto. Só após essa etapa foi possível avançar para as ações do Plano de Negócios Participativo (PNP).

A fase de controle inclui o uso de uma ferramenta para monitorar o nível de maturidade organizacional. Ela mostra em que estágio a organização estava no início da ATER em Gestão e permite avaliar os avanços após um período de acompanhamento, realizando uma nova aplicação. No projeto, essa avaliação foi feita com o Formulário 2 (F2) do Guia SEAD & GIZ (2018), que analisa práticas de gestão em seis áreas: governança organizativa, gestão financeira, gestão comercial, gestão de pessoas, gestão da produção e gestão socioambiental.

Apesar do uso da F2 da SEAD & GIZ (2018), este caderno reformula esta ferramenta substituindo-a pelo jogo de tabuleiro, mantendo a mesma função de avaliação. Ainda na fase de controle, o Plano de Ação é reaplicado para revisar e atualizar as prioridades e seguir avançando nas ações do Plano de Negócios Participativo.

Assim, depois das etapas iniciais (diagnóstico e planejamento estratégico), o PNP é colocado em prática.

O PNP do Mais Gestão Nordeste é um conjunto de ferramentas aplicadas pelas equipes de ATER em Gestão junto às organizações acompanhadas. A equipe do projeto, após muita reflexão, escolheu usar o termo Participativo para destacar que esse plano é diferente dos modelos tradicionais usados por empresas. Nos negócios convencionais, as receitas vêm da venda de produtos ou serviços, a busca pelo lucro é central, as estruturas são mais hierárquicas e as decisões costumam ficar nas mãos de poucas pessoas (Chayanov, 1974; Guerreiro Ramos, 1989; Silva, 2018).

No PNP, a lógica é outra: a participação coletiva é o princípio fundamental. Isso significa que as decisões são construídas em grupo. As receitas, quando existem, são divididas conforme os acordos coletivos. Essa abordagem combina completamente com a forma como a agricultura familiar se organiza, seja em cooperativas, associações ou grupos informais. O PNP valoriza o trabalho coletivo das comunidades e, ao mesmo tempo, respeita a autonomia das famílias, elementos centrais da lógica camponesa (Chayanov, 1974; Wanderley, 2004). As ferramentas do PNP foram organizadas em quatro tipos de ações:

1. Ações prioritárias, que respondem às demandas mais urgentes da organização;
2. Ações específicas, que aprofundam pontos importantes identificados no diagnóstico;
3. Ações e serviços das Pessoas Jurídicas (PJs), que envolvem contabilidade, jurídico, comunicação, elaboração de projetos e Tecnologia da Informação e Comunicação;
4. Encontros formativos, que fortalecem a aprendizagem coletiva.

A figura a seguir, apresenta de forma resumida como essas ações se conectam dentro do PNP.

**PLANO DE NEGÓCIOS PARTICIPATIVO UTILIZADO PELO  
MAIS GESTÃO NORDESTE**

Noções prioritárias (núcleo duro)	Ações específicas	Ações PJs	Encontros formativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeamento da produção individual</li> <li>• Mapeamento de produção coletiva</li> <li>• Canais de comunicação: prospecção de mercados</li> <li>• Rotina de gestão</li> <li>• SENAF</li> <li>• CAF</li> <li>• Ações de governança/estratégia</li> <li>• Orientação para regularização contábil e revisão de estatuto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercâmbios</li> <li>• Precificação</li> <li>• CAR</li> <li>• Capital de giro</li> <li>• Acesso a crédito</li> <li>• Regularização sanitária</li> <li>• Planejamento estratégico detalhado</li> <li>• Análise de viabilidade econômico-financeira</li> <li>• etc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercâmbios</li> <li>• Precificação</li> <li>• CAR</li> <li>• Capital de giro</li> <li>• Acesso a crédito</li> <li>• Regularização sanitária</li> <li>• Planejamento estratégico detalhado</li> <li>• Análise de viabilidade econômico-financeira</li> <li>• etc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regularização sanitária</li> <li>• Contabilidade</li> <li>• Estatuto</li> <li>• Elaboração projeto MROSC</li> <li>• Plano de comunicação e marketing digital</li> <li>• Acesso à PAA/PNAE</li> <li>• Certificação participativa</li> <li>• Gestão financeira</li> <li>• Elaboração de projetos para editais socioambientais</li> <li>• Estudo de viabilidade de produções</li> <li>• Sistema SEIVA</li> </ul>

As ações do PNP aplicadas em cada organização vão depender das suas demandas prioritárias. Por isso, apenas algumas ferramentas serão usadas em cada caso. As ações do “Núcleo Duro” merecem atenção especial, pois são fundamentais para que qualquer organização consiga acessar mercados; por essa razão, quase sempre estarão relacionadas às necessidades principais do grupo. Para cada organização, recomenda-se fazer um checklist dessas ações, avaliando quais são necessárias para atender as demandas prioritárias. Quando alguma não for aplicada, é importante registrar o motivo e justificar a não utilização.

As ações específicas são aquelas que não fazem parte do grupo de ações prioritárias (o “núcleo duro”), mas que são importantes em situações particulares. Geralmente, elas atendem organizações com nível de maturidade intermediário ou avançado. Essas ações são avaliadas e planejadas pelas equipes técnicas de forma autônoma, levando em conta a realidade e as necessidades encontradas em cada organização.

As ações das Pessoas Jurídicas (PJs) devem atender as demandas prioritárias identificadas

em cada organização. Isso inclui apoio em contabilidade, atualização do estatuto, comunicação, elaboração de projetos e elaboração de tecnologias digitais que apoiem a gestão das organizações.

No caso da elaboração de projetos, esse apoio também serve para fortalecer a produção em alguns territórios, com a submissão de propostas em editais de recursos não reembolsáveis (a fundo perdido), contribuindo para o desenvolvimento territorial. Já a assessoria em TIC tem o objetivo de encontrar soluções digitais simples e compartilhadas para organizar registros e informações das organizações. Isso ajuda no acesso a editais do PAA/PNAE, a outros projetos e também na tomada de decisão pelos gestores.

Todas essas ações são definidas com base no diálogo entre as equipes técnicas, que levantam as demandas prioritárias, e as PJs, que se organizam para atendê-las.

Por fim, os encontros formativos são organizados pela UFRPE, em parceria com o TED Mais Gestão da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), com o objetivo de apresentar e compartilhar informações fundamentais para a gestão das organizações. Os temas das formações foram definidos a partir das demandas das organizações e/ou das equipes técnicas e, ao longo do projeto, passaram por revisões em função da disponibilidade dos palestrantes e da atualização das prioridades identificadas.







ISBN 978-65-01-88657-2

