



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGOCIOS**

KARLIZE GAVIOLI DA LUZ

**GESTÃO ORGANIZACIONAL NA AGRICULTURA
FAMILIAR: ESTUDOS MÚLTIPLOS EM ASSOCIAÇÕES E
COOPERATIVAS DE PRODUTORES ORGÂNICOS**

PUBLICAÇÃO: 182/2020

**Brasília/DF
Fevereiro/2020**

KARLIZE GAVIOLI DA LUZ

**GESTÃO ORGANIZACIONAL NA AGRICULTURA FAMILIAR:
ESTUDO MÚLTIPLOS EM ASSOCIAÇÕES E COOPERATIVAS DE
PRODUTORES ORGÂNICOS**

Projeto de Dissertação apresentado ao curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação Agronegócios, da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios.

Orientador(a): Prof. Dra. Maria Julia Pantoja

**Brasília/DF
Fevereiro/2020**

DA LUZ, Karlize Gavioli. **Gestão organizacional na agricultura familiar: estudos múltiplos em associações e cooperativas de produtores orgânicos**. 2020, 223 f. Dissertação. (Mestrado em Agronegócio) – Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

Documento formal, autorizando reprodução desta dissertação de mestrado para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade de Brasília e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

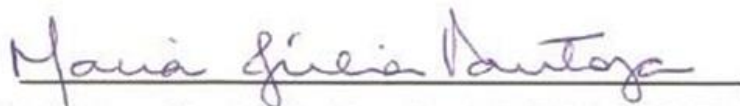
Gg	Gavioli da Luz, Karlize Gestão organizacional na agricultura familiar: estudos múltiplos em associações e cooperativas de produtores orgânicos. / Karlize Gavioli da Luz; orientador Maria Julia Pantoja. -- Brasília, 2020. 223 p. Dissertação (Mestrado - Mestrado em Agronegócios) -- Universidade de Brasília, 2020. 1. Cooperativismo. 2. Associativismo. 3. Modelo de gestão. 4. Produção de orgânicos. 5. Especificidades regionais.. I. Pantoja, Maria Julia, orient. II. Título.
----	---

KARLIZE GAVIOLI DA LUZ

**GESTÃO ORGANIZACIONAL NA AGRICULTURA FAMILIAR: ESTUDO
MÚLTIPLOS EM ASSOCIAÇÕES E COOPERATIVAS DE PRODUTORES
ORGÂNICOS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Agronegócios da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios.

Aprovada pela seguinte Banca Examinadora:



**Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja – PROPAGA/FAV (UnB)
(ORIENTADORA)**



**Profa. Dra. Ana Maria Resende Junqueira – PROPAGA/FAV (UnB)
(EXAMINADORA INTERNA)**



**Prof. Dr. Pedro Antônio Arraes Pereira – Diretor do Departamento de Assistência e
Extensão Rural - MAPA
(EXAMINADOR EXTERNO)**

Brasília, 27 de fevereiro de 2020.

mamãe
termina este
Mestrado logo.
Marianna.

Dedico este trabalho,
Ao meu marido Mario Gustavo Aquino e aos meus
filhos Pedro Lucas da Luz Aquino, Manuella da Luz
Aquino e Marianna da Luz Aquino, pela compreensão,
incentivo e cuidado, que permitiram que eu chegasse até
aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus, que me permitiu sonhar e concluir essa etapa desafiadora na minha caminhada, com o anseio de tê-la concluída com excelência honrando o seu Nome. Ao meu marido, Mário, e aos meus filhos, Pedro, Manuella e Marianna que estiveram comigo no decorrer de todo o processo do curso, me apoiaram e me amaram incondicionalmente, mesmo quando me faltou paciência e o cansaço me fez deixar a diversão e o tempo de lazer para depois. À minha orientadora, Profa. Dra. Maria Julia Pantoja, pela orientação, pelo partilhar do conhecimento, pelo apoio, pelo incentivo e, principalmente pelas palavras de conforto e motivação quando eu achei que não fosse conseguir. À prof. Dra. Keila de Oliveira Ribeiro, pela paciência e disposição em estar comigo nos momentos mais críticos do estudo. À Profa. Dra. Ana Maria Resende Junqueira e o Prof. Dr. João Paulo Guimarães que fizeram com que eu me apaixonasse pela agricultura orgânica. Aos meus colegas de mestrado, especialmente àqueles que se tornaram amigos para a vida e que compartilharam comigo momentos inesquecíveis de alegria, frustração e descontração, Lierk e Dani vocês arrasaram. Ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, pelo acompanhamento, pela colaboração e apoio para que tudo ocorresse de forma equilibrada. A todos os associados e cooperados que dispuseram de seu tempo para responder a pesquisa. Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios - PROPAGA, que disponibilizaram tempo, paciência e conhecimento. Prometo que tentarei propagá-lo. À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, pela concessão da bolsa de estudos, que oportunizou a permanência no mestrado e a realização desta pesquisa. Enfim, a todos que de alguma forma contribuíram para a realização da pesquisa, seja em conhecimentos, seja em apoio e principalmente em orações.

RESUMO

O segmento da agricultura familiar no Brasil é responsável por 23% do Valor da Produção Agropecuária segundo o Censo Agropecuário 2017. No entanto, após uma revisão da literatura foi elencado vários aspectos limitadores do desempenho da agricultura familiar no que se refere a sua competitividade e produtividade, dentre eles, a própria gestão da propriedade rural. Assim sendo, emerge a necessidade de os agricultores familiares organizarem a gestão de suas propriedades com o intuito de obter vantagens competitivas e se inserir no mercado, sendo as associações e/ou cooperativas um meio de alcançar essa prerrogativa. Para que as associações e cooperativas possam oferecer vantagens reais para o produtor advém a necessidade da adoção de um modelo de gestão arrojado que produza informações consistentes, liderança eficiente e decisões apoiadas em indicadores que visem alcançar melhores resultados. Assim, o objetivo deste estudo foi identificar as dimensões constituintes de um modelo de gestão para associações e cooperativas que contribuam para o desenvolvimento do agricultor familiar no intuito de impulsionar sua participação no mercado. Para tanto, foi conduzida uma revisão sistemática da literatura, em âmbito nacional e internacional, tencionando identificar as dimensões componentes de modelos teóricos de gestão. Após a definição do modelo de referência, foi aplicado o questionário estruturado proveniente do Programa de Desenvolvimento de Gestão de Cooperativas – PDGC da Fundação Nacional da Qualidade, devidamente revalidado para atender as especificidades do agricultor familiar. Os resultados foram submetidos a estatísticas descritiva, análise multivariada e univariada. A análise geral, em todo o território nacional, revelou as dimensões sociedade e estratégias e planos como mais implementadas. No entanto, em uma abordagem mais específica para cada região do país, características distintas foram evidenciadas por meio das análises, destacando a região Sul nas dimensões liderança, estratégias e planos, sociedade, processos e governança demonstrando dirigentes capacitados para assistir o produtor familiar na gestão de suas propriedades. A região Norte com maior implementação das dimensões estratégias e planos, processos e tecnologia sugerindo que a agricultura familiar nessa região tem o seu apoio nas organizações coletivas pelo fato de elas serem promotoras de assistência técnica, difusoras de tecnologia e viabilizadoras de acesso ao mercado. As regiões Centro-Oeste, Sudeste e Nordeste apresentaram similaridades na dispersão dos componentes principais, sendo que o Centro-Oeste apresentou maior incorporação da dimensão resultados, evidenciado a sua característica de adoção do modelo agrícola apoiado na monocultura, apresentando organizações mais orientadas para o mercado. A região Nordeste,

demonstrou maior incorporação da dimensão sociedade, caracterizada pela preocupação com as questões socioambientais, evidenciado que os agricultores familiares têm a agricultura orgânica como nicho de mercado e as organizações coletivas como um meio de desenvolver a economia regional. Em relação a gestão de desempenho, as organizações demonstraram preocupação com o ingresso de novos associados indicando que na dimensão resultados o indicador mais utilizado para avaliar a gestão de desempenho da organização é o aumento de número de associados/cooperados.

Palavras-chave: Cooperativismo, associativismo, modelo de gestão, produção de orgânicos, especificidades regionais.

ABSTRACT

The family farming segment in Brazil accounts for 23% of the value of agricultural production according to the 2017 Census of Agriculture. However, after a literature review, several aspects limiting the performance of family farming in terms of its competitiveness and productivity were listed. , among them, the rural property management itself. Therefore, there is a need for family farmers to organize the management of their properties in order to obtain competitive advantages and enter the market, with associations and / or cooperatives being a means of achieving this prerogative. In order for associations and cooperatives to offer real advantages to the producer, there is the need to adopt a bold management model that produces consistent information, efficient leadership and decisions based on indicators that aim to achieve better results. Thus, the objective of this study was to identify the constituent dimensions of a management model for associations and cooperatives that contribute to the development of family farmers in order to boost their participation in the market. To this end, a systematic review of the literature was conducted, at national and international levels, intending to identify the component dimensions of theoretical management models. After the definition of the reference model, a structured questionnaire from the Cooperative Management Development Program - PDGC of the National Quality Foundation, was applied, revalidated to meet the specificities of the family farmer. The results were submitted to descriptive statistics, multivariate and univariate analysis. The general analysis, throughout the national territory, revealed the dimensions of society and strategies and plans as most implemented. However, in a more specific approach for each region of the country, different characteristics were evidenced through the analyzes, highlighting the South region in the dimensions of leadership, strategies and plans, society, processes and governance, demonstrating capable leaders to assist the family producer in the management of your properties. The Northern region with the greatest implementation of the dimensions of strategies and plans, processes and technology suggesting that family farming in this region has its support in collective organizations because they are promoters of technical assistance, disseminators of technology and enabling access to the market. The Midwest, Southeast and Northeast regions showed similarities in the dispersion of the main components, with the Midwest showing greater incorporation of the results dimension, evidencing their characteristic of adopting the agricultural model supported by monoculture, presenting organizations more oriented to the market. The Northeast region showed greater incorporation of the society dimension, characterized by the concern with

socioenvironmental issues, evidencing that family farmers have organic agriculture as a market niche and collective organizations as a means of developing the regional economy. In relation to performance management, organizations showed concern with the entry of new members, indicating that in the results dimension, the most used indicator to evaluate the performance management of the organization is the increase in the number of members / members.

Keywords: *Cooperativism, associativism, management model, organic production, regional specificities.*

LISTA DE SIGLAS

BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento

CAPES - Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

FAO - Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

HLP - High Level Panel of Experts

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IFOAM - Federação Internacional dos Movimentos da Agricultura Orgânica

MAPA – Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento

MEG - Modelo de Excelência de Gestão

MDA – Ministério do Desenvolvimento agrário

PIB – Produto Interno Bruto

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

ONU - Organização das Nações Unidas

PDGC - Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas

PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

SAF/MAPA – Secretaria de Agricultura Familiar e Cooperativismo do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

SEAGRI - Secretaria do Estado da Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural

SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Orçamento do Distrito Federal

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma da busca bibliográfica.....	18
Figura 2 - Dimensões abordadas pelos autores.....	20
Figura 3 - Estrutura Societária brasileira.....	33
Figura 4 - Princípios e Valores das associações e cooperativas.....	35
Figura 5 - A organização como sistema.....	47
Figura 6 - Dimensões externas e internas das organizações.....	49
Figura 7 - Agricultura familiar e as organizações coletivas.....	51
Figura 8 - Desafios impostos pelas às organizações coletivas.....	52
Figura 9 - Ciclo PDCA.....	53
Figura 10 - Representação Gráfica do Modelo de Excelência de Gestão.....	56
Figura 11 - Dimensões da gestão organizacional.....	65
Figura 12 - Tipos de Pesquisa.....	67
Figura 13 - Objetivos da pesquisa e Técnica de Coleta de Dados.....	69
Figura 14 – Número e percentual de participantes por região.....	71
Figura 15 – Processo de validação do instrumento.....	73
Figura 16 – Exemplo da validação pelos juízes de conteúdo.....	83
Figura 17 – Escores médios das dez dimensões constituintes do modelo de gestão.....	95
Figura 18 – Gráfico da análise de Componentes Principais das dez dimensões.....	103
Figura 19 - Escores médios atribuídos em cada região brasileira.....	105
Figura 20 - Notas médias das variáveis da dimensão 8 por região brasileira.....	108
Figura 21 - Análise de Componentes Principais das brasileiras em relação a D8.....	110
Figura 22 - Notas médias das variáveis da dimensão 8 por tipo de organização.....	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Condicionantes de Implementação de um Modelo de Gestão Organizacional.....	14
Quadro 2 – Descritores selecionados para busca dos periódicos.....	17
Quadro 3 – Resultado do Estado da Arte.....	18
Quadro 4 – Característica das principais formas de agricultura.....	23
Quadro 5 – Especificidades da região Norte.....	28
Quadro 6 – Especificidades da região Nordeste.....	28
Quadro 7 – Especificidades da região Centro-Oeste.....	29
Quadro 8 – Especificidades da região Sudeste.....	30
Quadro 9 – Especificidades da região Sul.....	31
Quadro 10 – A produção Orgânica e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.....	43
Quadro 11 – Clientes.....	56
Quadro 12 – Sociedade.....	57
Quadro 13 – Liderança.....	59
Quadro 14 – Estratégia e planos.....	60
Quadro 15 – Pessoas.....	60
Quadro 16 – Processos.....	62
Quadro 17 – Resultados.....	63
Quadro 18 – Informação e conhecimento.....	63
Quadro 19 – Governança.....	64
Quadro 20 – Exemplo da escala de diferencial semântico.....	75
Quadro 21 – Exemplo do processo de adaptação (item incluído).....	76
Quadro 22 – Exemplo do processo de adaptação (item excluído).....	76
Quadro 23 – Exclusão e justificativa das exclusões.....	77
Quadro 24 – Resultado da etapa 1 – Adaptação do instrumento.....	79
Quadro 25 – Exemplo validação semântica.....	81
Quadro 26 – Adaptação do questionário pelos Juízes de Conteúdo.....	84
Quadro 27 – Equações dos dois eixos da análise de Componentes Principais.....	96

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – População.....	71
Tabela 2 – Índice de Concordância Kappa.....	83
Tabela 3 – Resultado do Índice de Concordância da validação por Juízes de Conteúdo.....	84
Tabela 4 – Perfil da amostra.....	90
Tabela 5 - Médias seguidas do desvio padrão de escores atribuídos pelos entrevistados para as dez dimensões constituintes ao modelo de gestão.....	95
Tabela 6. Médias de escores atribuídos pelos entrevistados em relação região brasileira para as dez dimensões constituintes do modelo de gestão.....	104
Tabela 7 - Médias de escores atribuídos pelos entrevistados em relação ao tipo de organização (associação e cooperativa) para as dez dimensões constituintes do modelo de gestão.....	105
Tabela 8 - Notas médias atribuídas pelos entrevistados para as seis variáveis relacionadas à dimensão 8 em relação às regiões brasileiras.....	108
Tabela 9 - Notas médias atribuídas pelos entrevistados para as seis variáveis relacionadas à dimensão 8 quanto ao tipo de organização (associação e cooperativa).....	110

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	Apresentação do tema	10
1.2	Problemática	10
1.3	Objetivo geral	12
<i>1.3.1</i>	<i>Objetivos Específicos</i>	12
1.4	Justificativa	12
1.5	Estrutura e Organização do Trabalho	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	Agricultura Familiar	20
<i>2.1.1</i>	<i>Especificidades Regionais</i>	27
2.2	As Organizações Coletivas - Associativismo e Cooperativismo	31
<i>2.2.1</i>	<i>Evolução das Organizações Coletivas</i>	34
<i>2.2.2</i>	<i>Funções e Benefícios</i>	35
2.3	Agricultura orgânica	40
2.4	Gestão Organizacional	45
<i>2.4.1</i>	<i>Gestão organizacional na agricultura familiar no contexto das organizações coletivas</i>	49
<i>2.4.2</i>	<i>Dimensões do modelo de referência e da literatura</i>	54
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	66
3.1	Tipo e Descrição Geral da Pesquisa	66
3.2	Procedimento metodológico e técnica de pesquisas	68
3.3	Caracterização do contexto da pesquisa	69
3.4	Amostragem	70
3.5	Instrumento de coleta de dados	71
<i>3.5.1</i>	<i>Instrumento de pesquisa – Survey (questionário)</i>	72
<i>3.5.2</i>	<i>Adaptação do instrumento</i>	73
3.6	Validação semântica	81
3.7	Validação de conteúdo	82
3.8	Tratamento de Dados	85
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	88
4.1	Delineamento do perfil organizacional	88
4.2	Identificação e análise das dimensões constituintes do Modelo de Gestão Organizacional para Associações e Cooperativas	91
4.3	Análise de Componentes Principais por região – ACP e Estatística Descritiva	96
<i>4.3.1</i>	<i>Grupo 1 – Região Sul</i>	97
<i>4.3.2</i>	<i>Grupo 2 – Região Norte</i>	99
<i>4.3.3</i>	<i>Grupo 3 – Regiões Centro-Oeste, Sudeste e Nordeste</i>	100
4.4	Análise por Tipo Organizacional	105
4.5	Análise da Gestão de Desempenho	106
4.6	Componentes Principais da Gestão de Desempenho	109
5	CONCLUSÕES	112
5.1	Conclusões relacionadas ao objetivo da pesquisa	112
	REFERÊNCIAS	115

APÊNDICE A: Quadro 1 - Artigos que associam a agricultura familiar aos arranjos coletivos	136
APÊNDICE B: Processo de adaptação do questionário (definição das perguntas das e da redação).....	138
APÊNDICE C: Processo de validação semântica.....	163
APÊNDICE D: Processo de validação por juízes (validação de conteúdo).....	177
APÊNDICE E – Instrumento de coleta de dados – questionário.....	199

1 INTRODUÇÃO

A Agricultura Familiar tem se destacado no cenário mundial quando relacionada a produção de alimentos e sustentabilidade no setor do agronegócio, vários aspectos têm sido levantados quanto a sua importância. Schneider (2016) apresenta várias questões que se referem a atuação da agricultura familiar no cenário atual, dentre elas estão: Como será o desenvolvimento da agricultura para fornecer alimentos mais saudáveis e sustentáveis ambientalmente para um público crescentemente urbanizado? Quem será responsável por essa demanda?

Para as questões relacionadas, o autor enfatiza que não há respostas disponíveis, contudo, Graeub et al. (2016) afirmam que um dos maiores responsáveis pela produção de alimentos a nível mundial é a agricultura familiar e, segundo os autores, as pesquisas voltadas sobre a relação da agricultura familiar versus segurança alimentar ainda são incipientes.

O estudo da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura - FAO¹ (2014) denominado *World Programme for the Census of Agriculture* apresentou uma perspectiva considerando a análise de 30 países e dados do censo agropecuário dos anos 2000, a pesquisa revelou a existência de aproximadamente 500 milhões de agricultores familiares no mundo, responsáveis pela produção alimentar de 80% dos alimentos consumidos mundialmente.

No Brasil, a Secretaria de Agricultura Familiar e Cooperativismo do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – SAF/MAPA (2017) atribui à agricultura familiar a responsabilidade pelo abastecimento do mercado interno, visto que mais de 50% dos alimentos da cesta básica são produzidos por pequenos produtores. Outro aspecto evidenciado pela Secretaria tem relação com a segurança alimentar e a erradicação da fome, devido à agricultura familiar produzir 70% dos alimentos consumidos pela população brasileira.

O Censo Agropecuário de 2017 (IBGE, 2017) também apresentam dados relevantes para o segmento em âmbito nacional. De acordo com os dados, 77% de todas as organizações agropecuárias existentes no país são classificadas como agricultura familiar, ou seja, são aproximadamente 3,9 milhões de organizações em todo o território nacional. São 80,9 milhões de hectares que corresponde a 23% da área de todos os estabelecimentos agropecuários do País.

Outro fato relevante está na migração da mão de obra rural para as áreas urbanas, já que as oportunidades e os salários oferecidos pelos grandes centros são atrativos para a população

¹ A Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura – FAO foi criada em 1945 para combater a nível internacional a fome e a insegurança alimentar no mundo. Atua discutindo de forma neutra, junto aos países desenvolvidos e em desenvolvimento a fim de firmar parcerias, debater políticas e incentivar iniciativas estratégicas que objetivam alimentar a população mundial.

rural, de acordo com Maia e Buainain (2015) a modernização concentrou-se apenas nas unidades de produção sem a preocupação de melhorar a qualidade de vida do residente do campo. Este cenário levanta incertezas quanto a sustentabilidade da atividade agrícola principalmente na agricultura familiar devido à ausência de sucessores que deem continuidade as suas atividades agrícolas, essa circunstância exige do poder público políticas que promovam a permanência do jovem no campo.

No ano de 2015 a Organização das Nações Unidas – ONU anunciou “Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” que propõe metas até o ano de 2030 para a adoção de práticas mais sustentáveis globalmente, o documento constitui-se de 17 objetivos e, dentre eles, 13 tratam de aspectos relacionados a sustentabilidade (ONUBR, 2015), este é mais um dos grandes desafios para o segmento da Agricultura Familiar, a de atingir a meta da ONU conforme descrito na agenda.

“Esta Agenda é um plano de ação para as pessoas, para o planeta e para a prosperidade. (...) os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e 169 metas que estamos anunciando hoje demonstram a escala e a ambição desta nova Agenda universal. (...) são integrados e indivisíveis, e equilibram as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental. (...) 1) Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares; 2) Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável; 3) Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades; 4) Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos; 5) Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas; 6) Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos; 7) Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos; 8) Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos; 9) Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação; 10) Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles; 11) Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis; 12) Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis; 13) Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos; 14) Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável; 15) Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade; 16) Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para

todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis;
17) Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável”.

Os objetivos relacionados a este trabalho serão destacados e detalhados em seção posterior, onde serão relacionados ao tema desta pesquisa a fim de reforçar a importância do modelo familiar no alcance dos objetivos. Testificando esta afirmativa, Schneider (2016) ressalta que ela é a protagonista na conquista desses objetivos. Complementarmente, Machado e Machado Filho (2014) apresentam o segmento da produção orgânica, como uma oportunidade propícia para o agricultor familiar pois, integra os saberes tradicionais e científicos praticando-os de forma harmônica com o meio ambiente. Como a intenção é produzir alimentos livres de agrotóxicos, diminui a dependência da agricultura familiar por insumos externos, sendo um meio de aumentar a sua competitividade.

A forma organizacional do modelo familiar foi compreendido por Cirad (2013) como um meio de organização da produção agrícola que se compõe de propriedades agrícolas reconhecidas pelos vínculos orgânicos entre a família e a unidade produtiva, onde o trabalho é realizado pela própria família excluindo o trabalho assalariado contínuo, ou seja, o agricultor familiar utiliza a família para executar as atividades na propriedade agrícola. Muitos desafios também ocorrem no ambiente concernente à agricultura familiar. A baixa produtividade, dificuldades no acesso à capital, ineficiência no acesso ao mercado dos produtores familiares são destacados por Siwale (2018). Para Vieira Filho e Fishlow (2017), a capacidade tecnológica reduzida, própria da categoria, ocasiona a gestão ineficiente e má utilização de fatores produtivos revelando uma agricultura menos produtiva se comparada aos demais setores (indústria e serviços).

Esses fatores se apresentam como um déficit para inserção do agricultor no mercado competitivo, pois o seu acesso está condicionado à sua adaptação aos padrões técnicos de exigência comercial, além da veemência da competitividade e rentabilidade, de acordo com Brandemburgo (2017). Portanto, tornar-se competitivo é uma questão de sobrevivência neste ramo de atividade. Em consonância com essa constatação, Batalha et al. (2005) atestam que os pequenos produtores são expostos a um mercado altamente competitivo globalmente, e admitem que pouco se tem feito para desenvolver ferramentas de gestão que atentem para as particularidades da agricultura familiar, que contribuam para a inserção do agricultor nos mercados e para a maximização de sua competitividade.

A fim de vencer esses desafios, os produtores procuram se organizar de forma coletiva (cooperativas e associações) com o intuito de superar as adversidades. A necessidade de inovação, tecnologia e informação quando relacionada à gestão organizacional, segundo Pereira (2018), remetem à adoção dos modelos cooperativos solidários que contribuem para os pequenos produtores permanecerem no campo. Para Bialoskorki Neto (2015) as estruturas coletivas originadas espontaneamente das necessidades dos produtores encontram-se entre o mercado e o produtor, com a finalidade de integrá-lo à cadeia produtiva.

As ações coletivas, segundo Lourenzani (2005) proporcionam ao agricultor a viabilização de certos investimentos e opções produtivas (máquinas, infraestrutura, armazenamento etc.). Outro aspecto é o fato de possibilitar ao agricultor melhores informações, projetos e suporte nas ferramentas de gestão (planejamento das suas atividades), ou seja, a presença de organizações associativas ou cooperativas traz uma evolução nas atividades da agricultura familiar, dando suporte nas questões de gestão e planejamento de suas atividades, contribuindo com seu desenvolvimento tecnológico e produtivo resultando no sucesso dos seus negócios.

1.1 Apresentação do Tema

Tendo em vista todos os gargalos e os desafios apresentados na literatura sobre a importância de formas de gestão organizacional da Agricultura Familiar, emerge a necessidade de estudos voltados à caracterização de Modelos de Referência de Gestão que possam dar suporte ao referido segmento, a fim de maximizar sua competitividade, já que dela depende a sua sobrevivência e o seu desenvolvimento sustentável, sendo este o tema desta pesquisa.

1.2 Problemática

Uma gestão eficiente é fundamental para o êxito de qualquer negócio, nas organizações agropecuárias, em particular a agricultura familiar, não haveria de ser diferente. De acordo com Kay et al. (2014) o gestor moderno precisa ter habilidade para tomar decisões, este é um grande desafio, pois a globalização e as mudanças no segmento do agronegócio - mecanização, adoção de novas tecnologias, aumento do investimento de capital, novas alternativas de comercialização e maior risco - impactam os produtores familiares e o seu negócio, no entanto,

manifestam-se como novas oportunidades caso os referidos tenham as competências necessárias.

Diante disso, podemos inferir que o progresso da agricultura familiar depende da gestão do seu negócio, pois alinha o conhecimento empírico praticado no ambiente interno dos arranjos familiares com o desenvolvimento de estratégias organizacionais ocasionando uma evolução do processo organizacional que aumenta a sua chance de permanência no mercado. Tomei e Alceu Souza (2014), argumentam que apenas produzir e vender não é o suficiente para o sucesso da organização, para tanto o produtor deveria desenvolver uma visão ampla do seu negócio e decidir sobre diversos aspectos relacionados à produção e comercialização de seus produtos - como, quanto, quando, para quem, qual recurso, dentre outras perguntas.

As revisões sistemáticas com foco nas dimensões organizacionais no segmento da agricultura familiar demonstraram a importância da ação coletiva resultante dessas organizações, como uma estratégia para vencer as limitações e fortalecer suas atividades (BATALHA et al. 2005; KAGANZI et al. 2009; BEUCHET; ZELLER, 2012; FISHER; QUAIM, 2012; LIMA COSTA et al. 2015; SIMIONI ET AL. 2015;). Nessa mesma perspectiva, Sousa Filho e Bonfim (2013) apontam a necessidade dos produtores se organizarem em associações, cooperativas ou outros arranjos informais como condição para aumentar a sua competitividade no que se refere a ganhos de escala, assistência técnica, novas formas de coordenação das transações e da apropriação de renda. Para que isso ocorra de maneira excelente, Guanzioli (2013) destaca que as cooperativas precisam ter um alto nível de administração e gerenciamento, para tornarem-se competitivas e atraentes para seus associados. Diante desse contexto, futuras pesquisas deveriam se direcionar para a investigação de modelos mais adequados à realidade e às peculiaridades dos arranjos familiares.

Aliado a esses aspectos, dados do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento - MAPA (2016) sobre o cooperativismo agrícola demonstram a sua relevância no cenário brasileiro. De acordo com o Ministério o cooperativismo agropecuário tem notável participação na economia nacional. Ele é responsável por quase 50% do PIB agrícola englobando aproximadamente 1 milhão de pessoas; além disso, 48% da produção agrícola brasileira, conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, passa, de alguma forma, por uma cooperativa.

O Censo de 2017 (IBGE, 2017) evidenciou o aumento do número de estabelecimentos agropecuários associados a uma organização coletiva (associação e/ou cooperativa) em relação ao Censo de 2006, o aumento foi de 67,3%. São 579,5 mil estabelecimentos associados as

organizações coletivas, ou seja, 11,4% de todos os estabelecimentos agropecuários do país utilizam uma cooperativa e/ou uma associação como estratégia de negócio. O Censo ainda apresenta que 71,2% destes estabelecimentos são do tipo agricultura familiar.

Assim sendo, manifesta-se o objetivo desta pesquisa em responder a seguinte questão: *Quais as possíveis dimensões constituintes de um modelo de gestão que integre atributos de solidariedade e competitividade nas organizações coletivas no contexto da agricultura familiar?*

Para responder a esta questão, um estudo de múltiplos caso será conduzido em cooperativas e associações direcionadas ao mercado de alimentos orgânicos. Serão considerados os modelos de gestão utilizados pelas respectivas organizações na perspectiva do mercado e do associado/cooperado, a fim de promover uma análise dos diferentes estágios de desenvolvimento dos modelos de gestão utilizados.

1.3 Objetivo Geral

Identificar as dimensões constituintes de um modelo de gestão organizacional para associações e cooperativas que contribuam para o desenvolvimento do agricultor familiar no intuito de impulsionar sua participação no mercado.

1.3.1 Objetivos Específicos

Para atender o objetivo geral proposto neste estudo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Delinear o perfil organizacional;
- Mapear as dimensões da gestão organizacional com base na literatura;
- Verificar o grau de implementação das dimensões mapeadas nos contextos pesquisados;
- Identificar se existe a gestão do desempenho nas organizações;
- Comparar o nível de implementação da gestão organizacional em cada contexto pesquisado.

1.4 Justificativa

A busca pela excelência em gestão aplica-se a todos os setores da economia. O conjunto de possibilidades de implementação como ferramentas, manuais, normas entre outros, geram

inúmeros benefícios na aplicação de um modelo de gestão. Todos esses aspectos associados a diversas funções organizacionais (processos, estratégias, pessoas, regulamentações, requisitos legais etc.) presentes no ambiente institucional validam a capacidade de gestão no ambiente de negócios. Para Pagliuso et al. (2010), os modelos de referência de gestão buscam melhorar os níveis da competitividade e sustentabilidade, além de direcionar as decisões na construção da gestão organizacional, especialmente no caso da necessidade de certificações ou reconhecimento formal a fim de legitimar a organização.

Desse modo, existe a necessidade do desenvolvimento da gestão no setor rural, que na maioria das vezes centraliza suas preocupações na produtividade, incentivada pelas outras organizações existentes na cadeia, com o propósito de concorrer em mercados altamente competitivos (UECKER et al. 2005).

No caso da agricultura familiar, as transformações ocorridas devido à globalização, de acordo com Kay et al. (2014), tem trazido para o segmento agrícola a necessidade de sistemas que gerenciem as informações de maneira mais eficiente e ágeis com a finalidade de obtenção de dados mais exatos resultando em decisões mais acertadas. Nesse sentido as organizações devem buscar o ajuste do ambiente de negócios e utilizar as suas estratégias e os elementos mais importantes da gestão (pessoas, arquitetura, rotinas e cultura), como ferramentas para maximizar o seu desempenho e manter-se atuante no mercado segundo Pagliuso et al. (2010).

Assim, Dias et al. (2015) defendem a implementação de capacidades gerenciais múltiplas no ambiente organizacional da agricultura familiar muito utilizadas no ambiente de negócios como: planejamento, controle de produção, padronização de produtos, eficiência na gestão, gestão estratégica dentre outras. Segundo o autor, todas essas competências se referem aos padrões de mercado.

Diante disso o exame da literatura apresenta um panorama das limitações enfrentadas pelo modelo familiar que culmina, possivelmente, em uma maior exigência quanto à implementação de um Modelo de gestão organizacional mais adequado e orientado para sustentabilidade e competitividade dos pequenos produtores. Logo, vários autores (DOS SANTOS et al. 2014, LIMA COSTA et al. 2015; DEIMLING et al. 2015) têm condicionado a competitividade da agricultura familiar a formas mais organizadas de gestão, evidenciando algumas dimensões, conforme especificado no Quadro 1.

Verifica-se que a grande maioria dos estudos destacam as formas organizacionais cooperativas como um modelo que proporciona vantagens competitivas para agricultura familiar, pois de acordo com Kay et al. (2014) a cooperação entre vizinhos ou parentes poderá,

consequentemente, alcançar muitas das mesmas vantagens de que as organizações que trabalham com grandes escalas desfrutam.

Quadro 1 – Condicionantes de Implementação de um Modelo de Gestão Organizacional

AUTORES	FATORES CONDICIONANTES
Zacan et al. (2013)	Redes de cooperação como estratégia para sobrevivência e maximização da competitividade (Estratégia) através da capacitação (Informação e conhecimento), criação de vantagens competitivas, partilha de custos fixos, compartilhamento de recursos e riscos, racionalização da produção, economias de escala, expansão internacional, transferência de tecnologia e confiança.
Dos Santos et al. (2014)	Ao participar de uma associação de produtores no segmento de orgânico o autor observa a necessidade de sistematização da gestão no que diz respeito as seguintes dimensões: Sociedade (práticas que respeitem ao meio ambiente e empoderamento político), processos (custo de produção, quantidade de produção, produção sustentável, certificação participativa, viabilização de insumos e serviços de assistência técnica) e informação e conhecimento (métodos ecológicos mais modernos).
Deimling et al. (2015)	As dimensões abordadas pelos autores referem-se a clientes (conhecimento de mercado e investimento em diversificação de produtos, como os alternativos por exemplo) e estratégias e planos (diversificação dos canais de comercialização que promovam maior rentabilidade ao produtor e política de preços diferenciadas para os associados) estão condicionados também a um modelo de gestão sistematizado.
Simione et al. (2015)	A necessidade de profissionalização dos produtores/gestores (agricultura familiar) para fortalecer a sua atuação em mercados competitivos e gerir sua propriedade apoiadas em informações que permitam o planejamento de suas atividades no curto, médio e longo prazo.
Lima Costa et al. (2015)	O autor salienta os elementos considerados importantes para proporcionar vantagens aos cooperados como a diversificação de produtos (clientes), formalização do agricultor familiar e adequação sanitária (sociedade), incentivo à participação das mulheres (liderança), serviços de assistência técnica e extensão rural (processos), política de acesso ao crédito (resultados) educação cooperativa (informação e conhecimento) e promoção da capacitação da diretoria (governança). Todos os aspectos relacionados pelo autor demonstram a dependência de modelos cooperativos para o agricultor familiar.
Castilla-Polo et al (2017)	Os autores enfatizam a gestão da reputação (clientes) associada a responsabilidade social (sociedade) como um meio de melhorar a imagem da organização resultando em uma maior competitividade do negócio.

Fonte: Elaborado pela autora.

É importante salientar que muito se tem estudado sobre gestão e a sua relação com o aumento dos níveis de competitividade e sustentabilidade, no entanto como enfatizado por Pagliuso et al. (2010) é necessário um esforço conjunto para o desenvolvimento de soluções específicas para cada tipo de organização. Nessa perspectiva, o autor aponta a necessidade de as organizações ajustarem o ambiente dos negócios, estratégias e as principais partes da gestão (pessoas, arquitetura, rotinas e cultura) como um meio de sobrevivência e maximização do desempenho.

Direcionando para o contexto da agricultura familiar e a sua heterogeneidade, faz-se necessário um recorte a fim de que se torne possível a análise mais aprofundada das dimensões

da gestão no referido setor, portanto a proposta de pesquisa será desenvolvida no âmbito da agricultura familiar em associações e cooperativas no segmento de orgânicos.

1.5 Estrutura e Organização do Trabalho

O trabalho de pesquisa foi estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo refere-se à introdução junto a apresentação do tema, os objetivos e a justificativa proposta nesta pesquisa, bem como, o resultado que se pretende alcançar com este estudo. No segundo capítulo se apresenta a fundamentação teórica e conceitual considerando as especificidades da agricultura familiar, cooperativismo e associativismo, produção de orgânicos e a gestão organizacional dos empreendimentos coletivos.

O terceiro capítulo é destinado a estrutura metodológica necessária para a realização do estudo, as etapas de execução do trabalho e o detalhamento de cada uma delas. O quarto capítulo se aterá ao diagnóstico dos objetos, análise de dados e resultados mediante ao debate-teórico empírico. Por fim, o quinto capítulo atentará para as conclusões e as sugestões de trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Agricultura Familiar se caracteriza como uma organização agrícola onde existem vínculos enraizados entre a família e a unidade de produção, ou seja, o principal responsável pelas atividades (trabalho) nessa forma organizativa é a própria família (CIRAD 2013). Compreender a gestão das organizações rurais, de acordo com Schultz (2016) e Batalha (2005) é essencial, visto que não existem conceitos e ferramentas que englobem um campo específico do conhecimento relativo à gestão de organizações familiares. O que se realiza é empregar as teorias organizacionais e da administração ao ambiente das organizações rurais (SCHULTZ, 2016).

Diante desse cenário, emerge a necessidade de visualizar o que se tem discutido no domínio científico na esfera da agricultura familiar no campo da gestão organizacional a fim da identificação das lacunas existentes, além de se observar as concepções que o tema vem recebendo ao longo do tempo. Para tanto, realizou-se uma Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) sobre a gestão organizacional utilizadas na coordenação das organizações familiares, com o objetivo de analisar as publicações científicas na esfera da gestão organizacional aplicadas à Agricultura Familiar. Para Cronin, Ryan e Coughlan (2008) a revisão sistemática tem como objetivo principal o delineamento do panorama das pesquisas, publicadas ou não, sobre um tema específico.

Bliska Junior e Ferraz (2012) a fim de mensurar, de maneira simples o nível da gestão organizacional nas atividades de gestão de flores de corte, desenvolveu um método denominado Método de Identificação do Grau de Gestão (MIGG). Para tanto, os autores adotaram os critérios recomendados pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ como direcionadora de seleção, preferência e categorização dos temas e indicadores gerenciais.

O método obteve uma resposta positiva de acordo com o resultado da pesquisa, sendo considerado adequado para avaliar o nível da gestão na produção de flores. Portanto, nesta RBS, adotaremos os descritores utilizados pelos autores como parâmetros na busca da produção científica, sendo eles: a) Estratégias e planos; b) Liderança; c) Clientes; d) Sociedade; e) Informação e conhecimento; f) Pessoas; g) Processos; h) Resultados.

O Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, que reúne indexadores pertinentes de revistas científicas nacionais e internacionais foi adotado para a seleção dos periódicos. A busca aconteceu no período de março de 2019 e contemplou produções científicas (artigos) que tivessem sido publicadas nos últimos 10 anos (2009 a 2019). Assim sendo, fez-se o uso das palavras-chave “*Gestão*

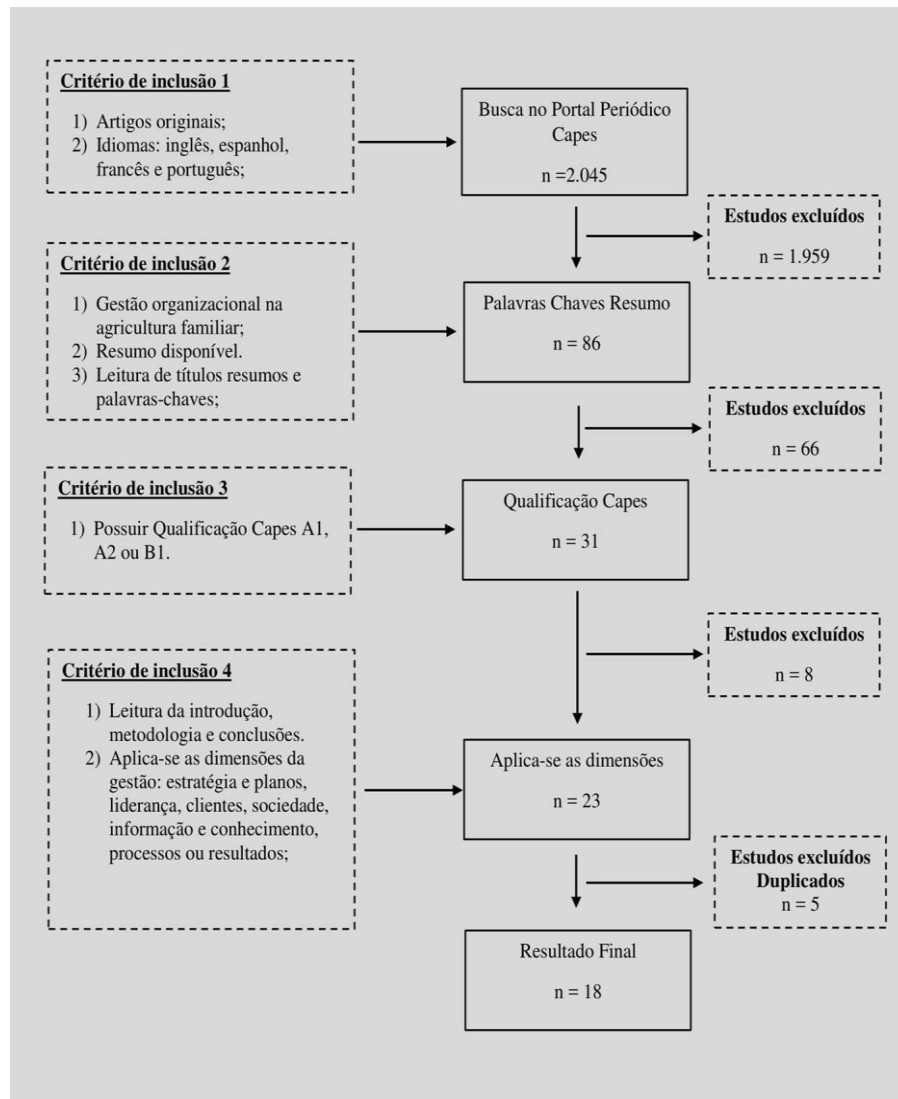
organizacional na agricultura familiar” e *“Organisational management in Small Farmers/Smallholders”* associados aos seguintes descritores relacionados na Quadro 2.

Quadro 2 – Descritores selecionados para busca dos periódicos.

NACIONAIS			INTERNACIONAIS		
	Critério	Descritores		Critério	Descritores
1	Estratégia e planos	“Planejamento estratégico”, “plano de ação” e “plano de negócio”.	1	Strategy and plans	<i>“Strategic plans”, “Action plans” e “Business plans”.</i>
2	Liderança	“Liderança” e “governança”.	2	Leadership	<i>“Leadership management”, e “governance Structure”.</i>
3	Clientes	“Conhecimento de Mercado” e “relacionamento com clientes”.	3	Customers	<i>“Customer relationship” e “Market knowledge”.</i>
4	Sociedade	“Responsabilidade ambiental e social” e “desenvolvimento social”.	4	Society	<i>“Environmental and social responsibility” e “social development”.</i>
5	Informação e conhecimento	“Gestão da informação” e “gestão do conhecimento”.	5	Information and knowledge	<i>“Information management” e “knowledge management”</i>
6	Pessoas	“Capacitação e treinamento” e “Sistemas de trabalho”.	6	People	<i>“People’s management” e “training and capacity”.</i>
7	Processos	“Comercialização e logística”, “manutenção”, “controle de produção” e “gestão financeira”.	7	Processes	<i>“Marketing and logistics management”, “maintenance”, “production control” e “financial management”.</i>
8	Resultados	“Econômico-financeiro”, “clientes e mercado”, “sociedade”, “pessoas”, “processos” e “fornecedores”.	8	Results	<i>“Economic-financial”, “customer”, “market”, “social”, “process” e “suppliers”.</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

A pesquisa resultou em 2045 artigos iniciais. Após a aplicação dos critérios resultaram 18 artigos que estavam no contexto da gestão organizacional, dentro da agricultura familiar. Os critérios para a seleção dos artigos constam na Figura 1.

Figura 1 – Fluxograma da busca bibliográfica

Fonte: Elaborada pela autora.

Mediante ao resultado apresentado e a importância da agricultura familiar nas economias mundiais e, principalmente, na sustentabilidade do planeta, é notório a necessidade de estudos que contribuam para o desenvolvimento do referido segmento a fim de se obter um olhar abrangente e sistêmico dessas organizações. No Quadro 3 apresenta-se o resultado da Revisão Sistemática.

Quadro 3 – Resultado da revisão sistemática – Gestão organizacional na agricultura familiar

AUTORES/ANO	TÍTULO	REVISTA	QUALI CAPES
Glasbergen (2018)	Smallholders do not Eat Certificates	Ecological Economics	A1
Sempore et al. (2015)	Relevancy and role of whole-farm models in supporting smallholder farmers in planning their agricultural season.	Environmental Modelling & Software	A1

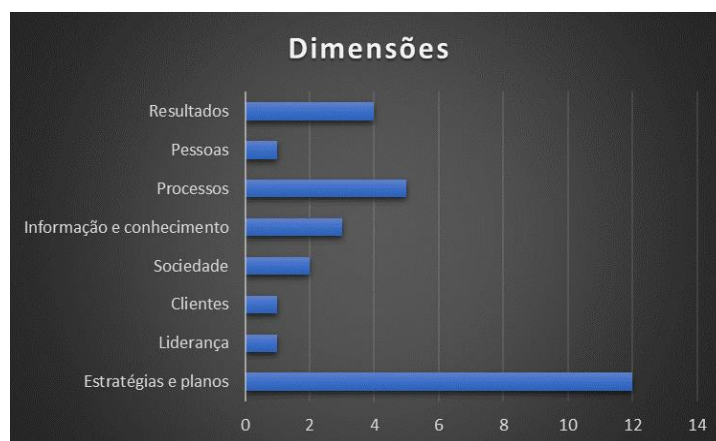
Fischer e Qaim (2012)	Linking Smallholders to Markets: Determinants and Impacts of Farmer Collective Action in Kenya.	World Development	A1
Poulton et al. (2010)	The Future of Small Farms: New Directions for Services, Institutions, and Intermediation.	World Development	A1
Mercado et al. (2016)	Public procurement for school breakfasts in the Bolivian Altiplan: Governance structures enabling smallholder inclusion.	Journal of Rural Studies	A2
Galdeano-Gomes et al. (2015)	The social dimension as a driver of sustainable development: the case of family farms in southeast Spain.	Sustainability Science	A2
Dos Santos et al. (2014)	A Agroecologia como perspectiva de sustentabilidade na agricultura familiar.	Ambiente & Sociedade	A2
Zacan et al. (2013)	Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul	Revista de Administração Pública - RAP	A2
Hellin et al. (2009)	Farmer organization, collective action and market access in Meso-America.	Food Policy	A2
Kaganzi et al. (2009)	Sustaining linkages to high value markets through collective action in Uganda.	Food Policy	A2
Castilla-Pollo et al. (2017)	Assessing the Influence of Social Responsibility on Reputation: An Empirical Case-Study in Agricultural Cooperatives in Spain.	Journal of Agricultural and Environmental Ethics	B1
Dicecca et al. (2016)	Understanding reconfiguration pathways of agri-food value chains for smallholder farmers.	British Food Journal	B1
Lima Costa et al. (2015)	As cooperativas de agricultura familiar e o mercado de compras governamentais em Minas Gerais.	Revista de Economia e Sociologia Rural - RESR	B1
Simioni et al. (2015)	Modelo de gestão com foco no mercado	Revista Brasileira de Gestão & Desenvolvimento Regional - RBGDR	B1
Deimling et al. (2015)	Agricultura familiar e as relações na comercialização na produção.	Interciência	B1
Pinto et al. (2012)	Arranjo organizacional baseado na cooperação	Revista Brasileira de Gestão & Desenvolvimento Regional - RBGDR	B1
Beuchelt e Zeller (2012)	The role of cooperative business models for the success of smallholder coffee certification in Nicaragua: A comparison of conventional, organic and Organic-Fairtrade certified cooperatives.	Renewable Agriculture and Food Systems	B1
Mugandi ete al. (2012)	Integration of Smallholders in Modern Agri-food Chains: Lessons from the KASCOL Model in Zambia.	International Food and Agribusiness Management Review	B1

Fonte: Elaborado pela autora.

As dimensões que foram abordadas nos artigos foram Estratégias e planos, liderança, clientes, sociedade, informação e conhecimento, processos, pessoas e resultados, sendo que mais de uma dimensão podem ser mencionadas em apenas um artigo, destacando o número de

abordagens referentes as estratégias e planos, processos, resultados e informação e conhecimento como consta na Figura 2.

Figura 2 – Dimensões abordadas pelos autores



Fonte: Elaborada pela autora.

Este resultado já era esperado pois como afirmam Dalla Valle e Dorr (2016) o avanço da globalização, tecnologia e modernização agrícola exigiu da agricultura familiar a organização e planejamento das atividades em suas práticas, a fim de proporcionar melhor distribuição de renda, do capital e do trabalho. Kay et al (2014) salientam que o planejamento das atividades é a função primordial para qualquer tipo de organização, sem desmerecer as funções de implementação, controle e ajuste. Para os autores, o planejamento está aliado à linha de ação, política ou procedimento que o produtor irá adotar. É isso que irá orientar as decisões do produtor e o destino de seu negócio.

No caso das organizações coletivas é importante avaliar as estratégias que contribuem para aumentar o nível de confiança como uma condicionante do desempenho organizacional. De acordo com Mungandi et al. (2012) a confiança está estreitamente ligada com a comunicação entre os agentes, quanto maior a comunicação, maior será o nível de confiança e consequentemente a maximização do capital social. Outro aspecto inerente a comunicação são os custos de transação, restrição na participação de mercado e sustentabilidade da organização (POLTON et al. 2010; MUGANDI et al. 2012).

2.1 Agricultura Familiar

O agronegócio brasileiro vem se desenvolvendo nos últimos 40 anos e aponta o Brasil como um dos grandes fornecedores de alimentos futuros. Com uma agricultura adaptada ao

clima tropical e produtores conscientes do seu papel em relação ao meio ambiente e a própria produção de alimentos transforma a economia do país (CNA, 2019). Tendo em mente que o agronegócio é o conjunto de todos os estabelecimentos que fazem parte da cadeia produtiva (produção, processamento e distribuição), além das organizações que promovem consultorias e assistência técnica considera-se a agricultura familiar como parte do agronegócio (SILVA e DA COSTA, 2018). De acordo com o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada – CEPEA (2016) a diferença da agricultura familiar está no tamanho da cadeia produtiva (mais curta) e na flexibilidade do sistema que visa atender às demandas do agricultor (pequeno produtor).

Este modelo vem se destacando e se fortalecendo no Brasil, de acordo com Delgado e Bergamasco (2017), a agricultura familiar possui elementos que diferem da chamada grande agricultura e de vida no campo. Os autores mencionam a grande diversidade e particularidades advindas desse modelo o que faz com que seja um segmento importante da população rural brasileira. Adicionalmente, Ploeg (2013) frisa sobre a complexidade de compreensão da agricultura familiar pois ela se encontra em antítese com a lógica administrativa, os códigos formais e a racionalidade industrial que tomam conta da sociedade, sendo difícil compreendê-la pela sua heterogeneidade e multidimensionalidade. Para se compreender melhor esse construto “agricultura familiar” é necessário conhecer as vertentes que estão relacionadas a ela e explicitadas por Carneiro (2003):

- Agricultura familiar como oposição à lógica capitalista: caracterizada pelas condições precárias e o emprego de mão de obra, na maioria das vezes, de caráter manual e conseqüentemente incapaz de atender às demandas de mercado. A mensuração do seu desempenho é acompanhada pela sua produtividade, questão social (desemprego e a migração do campo para as cidades), questão ambiental (desgastes dos recursos naturais) e a questão fundiária (terras improdutivas).
- Agricultura familiar como um modelo organizacional do setor agropecuário: reconhecida como um setor econômico que atende as seguintes exigências: a) capazes de se inserirem no mercado competitivo através da utilização de tecnologia; b) que a maior parcela de suas rendas sejam provenientes de suas atividades agrícolas.

Ao último modelo organizacional a autora ainda acrescenta vários aspectos que poderiam ser inseridos no contexto:

“Citaria, em particular, entre outras, a questão ambiental que se expressa no comprometimento desses agricultores com a valorização e a preservação do meio ambiente; a afirmação de que eles são habitantes do meio rural, o que supõe a incorporação da problemática da construção de territórios (relações de proximidade e de integração) e de identidades referidas aos espaços rurais ; a dimensão cultural, que impõe a exigência de valorização dos saberes tradicionais e o estabelecimento de relações mais simétricas entre os produtores e os agentes técnicos; a consideração das relações internas à coletividade familiar, que explicam problemas específicos de parentesco, de geração e de gênero, e finalmente a valorização da lógica específica que orienta e articula o leque das atividades produtivas, bem como as estratégias familiares referentes a sua produção e à reprodução”. (CARNEIRO, 2003)

Para a FAO (2014), a agricultura familiar é um modelo agrícola de organização da agricultura, silvicultura, pesca, produção pastoril e aquícola, onde a gestão é realizada por uma família com vínculo predominante entre capital e trabalho, e que englobem mulheres e homens, ou seja, a família e a propriedade rural estão entrelaçadas e progridem conjuntamente, combinando as funções econômicas, ambientais, sociais e culturais.

A agricultura familiar, de acordo com Schneider e Cassol (2014), é considerada como uma estrutura que exerce suas atividades no setor agrícola em determinada parcela de terra (geralmente pequena) e nem sempre de sua propriedade. Suas atividades resultam em produção agroalimentar, sendo parte dela destinada ao seu próprio consumo e o restante à comercialização. Em 1996, a agricultura familiar foi reconhecida com a criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF, segundo Schneider (2006), este fato ocorreu devido a solicitações do sindicalismo rural que reivindicava acesso ao crédito e incentivos para os pequenos produtores. A Lei nº 11.326 de julho de 2006 e o Decreto n. 9.064 de 31 de maio de 2017 legitima e caracteriza a agricultura familiar como unidades de produção familiares que não excedam quatro módulos fiscais, com gestão e mão de obra familiar em que a renda predominante seja originada das atividades econômicas realizadas na propriedade.

Deimling et al. (2015) observa que não basta a propriedade seja gerenciada pela família para que seja considerada agricultura familiar, segundo os autores, é necessário que a mão de obra utilizada seja predominantemente familiar. Diante disso, surge a necessidade de diferenciar as principais formas de agriculturas existentes, para tanto faz-se o uso das considerações de

Belières et al. (2014) que apresenta no Quadro 5 as diferenças dos principais tipos de formas organizacionais agrícolas.

Quadro 4 – Característica das principais formas de agricultura

	AGRICULTURA EMPRESARIAL		AGRICULTURA FAMILIAR
	FORMA EMPRESARIAL	FORMA PATRONAL	FORMA FAMILIAR
Força de Trabalho	Assalariado	Misto, funcionários permanentes	Mão de obra familiar predominante, sem funcionários permanentes
Capital	Acionista	Associação familiar	Familiar
Gestão	Técnica	Mista (família e técnica)	Família
Consumo	Não aplicável	Residual	Parte é destinado ao autoconsumo
Estatuto Legal	Sociedade Limitada ou outras formas corporativas	Usuário ou formas associativas	Estado informal ou usuário.
Estado da terra	Proprietário ou posse indireta formal	Proprietário ou proprietários indiretos formais ou informais.	

Fonte: Belières et al. (2014)

Já de posse dos conceitos sobre agricultura familiar, cabe aqui apresentar a sua importância econômica e social. Para Graeub et al. (2016) o Brasil é um país parcialmente industrializado que possui um setor agrícola familiar relevante, voltado para o mercado interno ao mesmo tempo em que atua no setor agroalimentar global como principal exportador agrícola. Assim sendo, o fortalecimento da agricultura familiar torna-se um fator relevante para o desenvolvimento do país, um país com grande extensão territorial própria para o cultivo e para a geração e distribuição de renda. O Censo Agropecuário de 2017 e o Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento – MAPA (2016) demonstram a relevância da Agricultura Familiar através de seus dados:

- 77% do total de organizações agropecuárias são classificadas como agricultura familiar, ou seja, são cerca de 3,9 milhões de organizações;
- 90% dos municípios com até 20 mil habitantes no país têm a base econômica composta pela agricultura familiar;
- 67% das pessoas envolvidas com o segmento agropecuário no país estão relacionadas a agricultura familiar, ou seja, aproximadamente 10,1 milhões de pessoas. O Nordeste possui a maior representação com 46,6% de pessoas com ocupação na agricultura familiar seguidos pelo Sudeste (16,5%), Sul (16%), Norte (15,4%) e Centro-Oeste (5,5%);

- 80,9 milhões de hectares são ocupados pela agricultura familiar, são 23% de toda área de todos os estabelecimentos agropecuários. Pernambuco, Ceará e Acre saem à frente com as maiores proporções enquanto o Centro-Oeste e São Paulo têm as menores.

Nessa perspectiva, pode-se afirmar que a agricultura familiar se destaca no contexto econômico como gerador de renda e de emprego em um panorama geral brasileiro. No entanto, cada região do país aponta características específicas que se apresentam como desafios de desenvolvimento para o setor. Outro dado interessante apresentado pelo Censo (2017) é a produção da agricultura familiar: responsável pelo valor da produção de 80% mandioca, 48% do café, 48% da banana, 60% do abacaxi e 42% do feijão. Destaca-se, portanto, a importância da agricultura familiar no contexto econômico brasileiro para o abastecimento do mercado interno e controle inflacionário.

Historicamente, de acordo com Zambra (2016) os países que mais se desenvolveram no setor agrícola foram aqueles que a atividade agrícola de base familiar eram predominantes, pois as atividades desenvolvidas por eles tinham perfil particularmente distributivo e sustentável, ideia corroborada por Lourenzani (2005) que enfatiza sobre as funções desempenhadas pela agricultura familiar em âmbito local: fortalecimento do desenvolvimento local, melhor distribuição de renda por parte da produção de alimentos, proteção ambiental e principalmente, potencializadora da economia local.

Complementarmente, Heberlê et al. (2017) destacam a sua importância no que tange quatro aspectos: (a) está intimamente relacionada a segurança alimentar e nutricional (fato corroborado pela Secretária de Agricultura Familiar (2017), 50% da cesta básica e 70% dos alimentos consumidos são provenientes das propriedades familiares); b) são fornecedores dos alimentos convencionais e, com isso, favorece a alimentação equilibrada e coopera para a biodiversidade agrícola e a sustentabilidade na utilização dos recursos naturais; c) estimulam a economia local, principalmente se estiverem associadas a políticas públicas que oportunizem ao produtor o fortalecimento de sua autonomia, consolidação de sua identidade, além da promoção de segurança e melhora da qualidade de vida da comunidade a qual está inserida e, ainda, o desenvolvimento rural; d) geram postos de trabalho.

O seu desenvolvimento é essencial, para tanto é necessário que as entidades que possuem relação com a agricultura familiar tenham uma visão global e contextualizada desses empreendimentos, e os vejam como fornecedores de uma diversidade de produtos a fim de que possam melhorar os incentivos para o desenvolvimento da cadeia de distribuição dos produtos

possibilitando-os acessar mercados mais rentáveis e de maneira mais efetiva (DEIMLING et al. 2015).

Para Souza Filho et al. (2012) o perfil dos agricultores familiares apresentam na maioria das vezes, um baixo nível de escolaridade e, portanto, necessitam de serviços de extensão que garantam a efetividade em suas práticas organizacionais. Complementarmente, Dalcin (2010) salienta que pessoas que possuem maior escolaridade conseguem tomar decisões mais efetivas pois são apoiadas na relação de custo/benefícios. Além disso, agricultores com capacitação formal pode conduzir o processo de mudança até, no que diz respeito, a disseminação das práticas de produção orgânica (MAZZOLENI e NOGUEIRA, 2006) .

Outro agravante é a negligência de políticas públicas que favoreçam o setor e que dificultam o seu desenvolvimento, de acordo com Bruinsma (2017), as restrições impostas pelas barreiras comerciais e os subsídios externos faz com que os produtores não se beneficiem do comércio livre, a não ser que haja um ambiente econômico favorável que proporcione a reação diante de preços internacionais mais altos e mais consolidados.

No caso de haver dois modelos de agricultura (comercial e familiar), como exposto por Viera Filho (2017), supostamente ocasionará em transtornos para o governo, ou seja, os recursos já considerados pequenos, poderão ser aplicados de forma difusa e sem planejamento nos dois segmentos. Dito isso, é oportuno observar que no cenário brasileiro, por um lado, existe a produção em larga escala (*commodities*), esse sistema produtivo intensivo é gerador de divisas e receitas para o país (produção comercial) e; por outro lado, a produção familiar, que depende da mão de obra intensiva e a sua gestão é feita pela própria família. As duas formas precisam direcionar esforços na adoção de tecnologia e na eficiência da gestão dos recursos, porém, se isso não acontece a agricultura conserva o nível de heterogeneidade estrutural que dificulta o crescimento inclusivo, ou seja, sem o investimento em Pesquisa & Desenvolvimento aumenta a dificuldade no acessos à cadeia produtivas modernas (VIEIRA FILHO e FISHLOW, 2017).

Algumas especificidades também são apontadas pelo High Level Panel of Experts - HLPE (2013), como os recursos escassos, em especial o tamanho da terra que não os proporciona gerar um nível de renda apropriado, a falta de distinção entre ativos produtivos e patrimônio familiar, os riscos de produção e dependência do clima, a capacidade técnica que resulta em vulnerabilidade quanto às resposta à dificuldades, além das incertezas do mercado (variação de preços, pontos de comercialização, mudanças nos padrões de consumo entre outros.), incertezas sobre direito de propriedade e gestão falha.

Consonante a isso, Dicecca et al. (2016) destacam a falta de informação e conhecimento, a fraca capacidade financeira e a colaboração limitada como dificuldades de adoção e de desenvolvimento de inovação e participação de cadeias de valor. Incerteza, volatilidade dos preços, escassez de recursos e mudanças climáticas são aspectos evidenciados por Pascucci et al. (2015).

Diante disso, os agricultores familiares precisam encontrar estratégias que ampliem o seu desempenho, pois várias economias locais dependem da produção agrícola como fator de viabilidade e de desenvolvimento. Caso haja a migração deste segmento para outros setores da economia que não envolvam a produção de alimentos o mercado interno será impactado. Sendo assim se apresentam as potencialidades e fragilidades desse modelo organizacional, que por um lado capaz de gerar renda e empregos, contribuir para o desenvolvimento sustentável e produção de alimentos a nível global e; sua outra face, a falta de incentivos e apoio governamentais, a desigualdade social e econômica, dificuldade no acesso ao crédito e mercado, informação e conhecimento.

A fim de vencer essas barreiras, esses agricultores buscam formas coletivas como um meio de maximizar o seu desempenho. Consonante a isso, Batalha (2005) destaca a criação de organizações solidárias (associações ou cooperativas) que agrupem um número de agricultores familiares. Essas organizações podem diferir em seus objetivos, mas proporcionam vantagens estratégicas que fortalecem os agricultores. Wenningkamp e Schmidt (2016) associam as ações coletivas como condicionantes da maximização de resultados do produtor familiar devido a sua incapacidade de suprir as demandas por inovação e diversificação de produtos individualmente.

Relativamente, Tedeschi (2017) destaca que o objetivo é unir forças através das formações de cooperativas e associações para que os produtores familiares alcancem o mercado. A autora evoca quanto à tendência de caracterizar a agricultura familiar como apenas de subsistência (produção para seu próprio consumo); esse pensamento colabora com a marginalização do pequeno produtor, isolando-o da sociedade e do mercado, quando na realidade ele precisa ter a oportunidade de ter relação com o mercado para ser um gerador de renda.

É importante salientar que os arranjos organizacionais apoiados na cooperação também adquirem uma outra particularidade, para Pinto et al. (2012) além de colaborar para que o agricultor familiar acesse o mercado, esse modelo não exige profundas transformações na propriedade agrícola, facilitando assim, sua inserção nesse arranjo. Outro fato apontado por Belik (2017) é que a troca de informações e as ações coletivas de estruturação e organização

dos mercados oriundas do modelo podem contribuir para legitimar a identidade da agricultura familiar já que faltam ferramentas que reduzam a perda de valor da produção familiar imposto por mercados concorrentes, altos custos logísticos e excessivas exigências legais que com isso vão assolando a capacidade de produção e sobrevivência deste segmento.

Adicionalmente, Darolt et al. (2013) também destaca sobre as interações com o mercado. O autor enfatiza que alcançar o mercado torna-se um dos aspectos mais importantes para o desenvolvimento rural da agricultura familiar, pois essa particularidade atinge os produtores no que se refere a sua produtividade e organização social, partindo do pressuposto que esse modelo organizacional não dispõe de todos os recursos necessários para competir em um mercado globalizado.

Outra forma que emerge como estratégia de mercado e oportunidade para agricultura familiar de acordo com Santos (2014) é a produção orgânica. As práticas produtivas para os sistemas orgânicos são consideradas sustentáveis e são compatíveis com as práticas utilizadas na agricultura familiar. Para Butti (2018), a agricultura orgânica contribui para o desempenho da economia local e conseqüentemente na elevação de renda per capita local, com isso promove a qualidade de vida e progresso de mercados de produtos agrícolas orgânicos. Canais de comercialização (feiras, redes de supermercados entre outros) com intermediação das organizações coletivas, de acordo com Tedeschi (2017) tem possibilitado à agricultura familiar competir nos mercados. Essas organizações possuem um modelo de gestão específico onde seu objetivo não é a geração de lucros, mas incorporar a cultura da cooperação entre seus sócios, a fim de que todos possam ter um bom desempenho de suas atividades sem serem excluídos ou marginalizados pelo mercado. Portanto, as organizações solidárias e a agricultura orgânica serão os assuntos abordados nas próximas sessões. Cabe aqui, abrir um adendo sobre as especificidades regionais, característica do país (grande extensão territorial) e que impactam na produtividade da agricultura familiar.

2.1.1 Especificidades Regionais

Levando em consideração que a agricultura familiar é heterogênea e que as especificidades regionais impactam na sua caracterização e produtividade optou-se por trazer um panorama sucinto das regiões que integram o nosso país: Norte, Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste apresentados nos quadros 5, 6, 7, 8, e 9.

Quadro 5 – Especificidades da região Norte

CARACTERÍSTICAS DA REGIÃO NORTE	
Agricultura Familiar	A agricultura familiar na região Norte é responsável por mais de 66% do valor da produção agropecuária regional e por 85% da mão-de-obra empregada. Promover o acesso ao crédito rural para esses produtores possibilitará melhor dinamismo no setor.
Atividade Principal	Pecuária seguidos pelo cultivo de mandioca e a pecuária leiteira.
Obstáculos	Questões ambientais, deficiência logística, atraso tecnológico, falta de crédito, falta de assistência técnica.
Questões ambientais	Grande parte de seu território faz parte da Floresta Amazônica, para a preservação ambiental é necessário incentivos para a conservação e apoio para regularização ambiental.
Tecnologia	A tecnologia utilizada em grande parte da produção é considerada defasada em relação as outras regiões do país, como consequência, a produtividade é baixa em relação a sua capacidade produtiva. No entanto, existe uma rede de inovação tecnológica agrícola que incentiva o processo de inovação e difusão tecnológica que tem a participação efetiva de Universidades Federais, órgãos federais de ciência e tecnologia como a Embrapa.
Assistência Técnica	A maioria dos estabelecimentos não têm acesso a assistência técnica porque as instituições oficiais não são suficientes para assistir de forma individualizada o pequeno produtor. A melhoria do desenvolvimento regional está condicionada vencer essa limitação a fim de possibilitar a inclusão da agricultura familiar em um sistema produtivo eficiente (moderno, acesso ao crédito, assistência técnica e insumos).
Políticas Públicas	A instituição do Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF, não é a garantia de que os produtores alcancem um padrão de renda suficiente para sua subsistência. O Programa de Aceleração do Crescimento – PAC, implementado no ano de 2007 com o intuito de propiciar investimentos em infraestrutura e reduzir as desigualdades sociais, colabora com a região já que o montante destinado a região Norte foi o segundo maior, ficando atrás apenas da região Nordeste. O Programa de Agricultura de Baixo Carbono – Programa ABC é outro incentivador que visa aumentar a competitividade nas áreas de sistemas produtivos sustentáveis. O programa tem orçamento para financiar ações que promovam a sustentabilidade nas atividades agropecuárias.
Oportunidades	Outras cadeias produtivas podem evidenciar a produção agrícola na região gerando retorno socioeconômicos. A região Norte se caracteriza pela diversidade de espécies nativas que asseguram o sustento das comunidades (açai, guaraná, castanha do pará, pimenta do reino etc.).

Fonte: Adaptado de Castro (2013)

Quadro 6 – Especificidades da região Nordeste

CARACTERÍSTICAS DA REGIÃO NORDESTE	
Agricultura Familiar	O desafio desta região é possibilitar ao agricultor familiar fazer parte de um sistema produtivo moderno. A agricultura familiar tem maior representatividade na produção de mandioca, milho em grão e leite de vaca, sendo esses produtos muito importantes para a segurança alimentar regional. O Nordeste é o maior produtor de banana e mandioca e a segunda em frutas, no entanto, tem baixa participação na produção nacional. Essa baixa participação advém de uma crise de investimento. Uma característica específica desta região relaciona-se com o tamanho das propriedades, fator limitante frente a necessidade intensificar os sistemas produtivos.
Atividade Principal	A agricultura regional é bastante diversificada, tanto no aspecto às culturas plantadas como em relação a tecnologia empregada na produção. A cana-de-açúcar é a tida como atividades principal com destaque para as culturas de algodão, soja, milho, tabaco, caju, uva, manga, melão e outros frutos para consumo interno e exportação.

Obstáculos	Aspectos ambientais (seca, não preservação dos recursos hídricos, logística, dificuldade no acesso ao crédito, tecnologia defasadas e a falta de assistência técnica.
Questões ambientais	O solo impróprio para cultivo também caracterizam essa região e há pouco utilização de práticas de conservação do solo. Outro fator é o processo de desertificação, esse fato reafirma a necessidade de investimentos em pesquisas que possam colaborar com a diminuição da degradação do solo, assim como políticas públicas que incentive as boas práticas no manejo do solo.
Tecnologia	Defasagem da tecnologia acentua a situação pela falta de assistência técnica. No entanto, a região se destaca pelo uso de sistemas agroflorestais que engloba o cultivo de plantas lenhosas, com o cultivo agrícola e a criação de animais na mesma área.
Assistência Técnica	As organizações que exercem a função de prestação técnica não são suficientes para atender o produtor de forma individualizada, no entanto, a região Nordeste conta com a ajuda de diversas ONGs, são 205.182 organizações implantadas na região (IPEA, 2020) com preocupação ambiental, social e direitos humanos que colaboram com o desenvolvimento regional.
Políticas Públicas	A região é dependente de investimento do governo federal. É necessário que o Estado crie políticas públicas que vão além do assistencialismo. A criação do PRONAF colaborou, mas não garantiu renda suficiente para a subsistência familiar.
Oportunidades	As cadeias produtivas de mel de abelha, camarão, carnaúba, cana-de-açúcar são opções para a agricultura familiar. A agricultura irrigada também é considerada uma oportunidade para a região, destacando a produção de frutas para o consumo interno e exportação. O crédito rural deixariam o setor mais dinâmico e investimento em instituições que prestem assistência técnica.

Fonte: Adaptado de Castro (2013)

Quadro 7 – Especificidades da região Centro-Oeste

CARACTERÍSTICAS DA REGIÃO CENTRO-OESTE	
Agricultura Familiar	A agricultura familiar é responsável por 69% dos estabelecimentos agropecuários a região, no entanto, apenas 9% da área total ocupada são da agricultura familiar. O Censo 2017 demonstra que as menores proporções de áreas ocupadas pela agricultura familiar estão no Centro-Oeste e São Paulo. Outro aspecto salientado pelo Censo é o valor da produção resultante da agricultura familiar, a sua representatividade é a menor se comparada às outras regiões do Brasil.
Atividade Principal	Os principais produtos dessa região são soja, carne bovina, cana-de-açúcar, algodão herbáceo e milho.
Obstáculos	Dificuldades no acesso ao crédito, falta de assistência técnica, infraestrutura logística regional deficiente. O clima é um grande desafio, com longos períodos de estiagem, a irrigação torna-se um meio para minimizar a questão climática.
Questões ambientais	Os recursos hídricos têm status de proteção, observa-se em média de 80% dos estabelecimentos declararam a posse de recursos hídricos, sendo que uma quantidade significativa não possui mata ciliar.
Tecnologia	Com solo de baixa fertilidade natural e acidez elevada, a região necessita de práticas inovativas de adubação no intuito de melhorar a fertilidade do solo, calagem para reduzir a acidez. A Embrapa tem forte atuação com diversos centros de pesquisa implantados, comprovando o retorno de investimento em Pesquisa & Desenvolvimento no Centro-Oeste em termos de produtividade e rentabilidade das atividades agropecuárias (maior produtor de soja), o estado de Goiás tem o maior número de empresas voltadas à Pesquisa & Desenvolvimento.
Assistência Técnica	Poucos estabelecimentos receberam assistência técnica de cooperativas em todos os estados da região, manifestando a pouca atuação do cooperativismo e associativismo produtivo. Os agricultores familiares têm pouca capacitação técnica e a deficiência de assistência técnica agrava a situação, 70% dos produtores possuem escolaridade inferior a ensino fundamental completo.

Políticas Públicas	Instituir políticas públicas de crédito agrícola de modo regionalizado tendo em conta as especificidades do produtor.
Oportunidades	Para que a região Centro-Oeste permaneça competitiva e aumente o seu desempenho é necessária uma variedade de investimentos em infraestrutura de transporte, investimentos em inovação e difusão tecnológica, ampliação do acesso ao crédito rural.

Fonte: Castro (2014)

Quadro 8 – Especificidades da região Sudeste

CARACTERÍSTICAS DA REGIÃO SUDESTE	
Agricultura Familiar	Aproximadamente 19% da área dos estabelecimentos agropecuários na região são ocupadas por agricultores familiares, empregando um percentual elevado de mão de obra devido as lavouras de cultivo permanente (laranja e café). O nível de instrução desses agricultores é baixo, 80% dos produtores não estão preparados para gerir suas propriedades. Outro aspecto impactante na agricultura familiar é o número pequeno de empresas que vendem a sua produção, diminuindo o poder de negociação desses produtores, diante disso, fomentar meios para que o produtor comercialize seus produtos com maiores vantagens (agregação de valor do produto, cooperativismo/associativismo, diversificação da produção) é um obstáculo a ser superado.
Atividade Principal	Tem maior participação na produção agropecuária em relação aos outros estados. Os produtos principais são cana-de-açúcar, café arábica, leite de vaca e laranja.
Obstáculos	Infraestrutura logística, impactos ambientais advindos das atividades, custo do transporte de mercadorias no país. A estrutura logística é considerada o maior entrave para a competitividade do setor agropecuário tida como insustentável a longo prazo.
Questões ambientais	Escassez de água e descumprimento das normas ambientais, que estipula 20% de reserva legal nos estabelecimentos agropecuários.
Tecnologia	A rede de inovação tecnológica agropecuária é a que mais se destaca em números de instituições participativas (Embrapa, Universidades Federais, Organizações Estaduais de Pesquisa Agropecuárias e Universidades Estaduais) dentre as regiões brasileiras. A rede toma grande proporção por ser compostas por instituições reconhecidas e produtivas no campo da pesquisa voltada à agropecuária (Universidade Federal de Viçosa, Universidade de São Paulo, Instituto Agrônomo de Campinas etc.) As vantagens advêm pelo número de instituições no estado, formando a rede de inovação tecnológica agropecuária. O grande desafio da região é inserir o agricultor familiar nessa cadeia inovativa que vai desde a concepção até a implementação das tecnologias.
Assistência Técnica	Apesar de possuir maior abrangência de assistência técnica, menos de 50% dos estabelecimentos recebem serviço de assistência técnica, essa falta de orientação tem maior impacto na agricultura familiar devido ao fato de a agricultura familiar não ter condições de obter assistência de organizações privadas.
Políticas Públicas	Para o desenvolvimento do setor agropecuário e necessário um olhar para o desenvolvimento social do meio rural, especialmente na geração de renda dos agricultores familiares. Incentivar o associativismo e cooperativismo é considerado uma estratégia para a região, assim como, promover o uso de práticas agrícolas que visem a conservação ambiental, estas deveria ser a pauta principal das instituições vinculadas ao setor .
Oportunidades	Setor econômico bastante diversificado.

Fonte: Adaptado de Castro (2014)

Quadro 9 – Especificidades da região Sul

CARACTERÍSTICAS DA REGIÃO SUL	
Agricultura Familiar	Caracterizada por ser a região com a estrutura agrária menos concentrada. Os agricultores familiares estão localizados por todo o território nacional e faz uso de insumos modernos para obter melhor rentabilidade financeira.
Atividade Principal	Soja (em primeiro lugar), o milho, o leite de vaca e a criação de suínos.
Obstáculos	Competição internacional e baixa estrutura de logística.
Questões ambientais	Escassez de água e descumprimento das normas ambientais, que estipula 20% de reserva legal nos estabelecimentos agropecuários. A questão da reserva legal é tão grave que suscita dúvidas se é possível recuperar a vegetação nativa.
Tecnologia	Acesso a maquinários agrícolas, grande número de tratores e implementos agrícolas nos estabelecimentos agropecuários. A região conta com um número considerável de instituições direcionadas à pesquisa agropecuária que contribui com inovações tecnológicas para o setor e, com isso, emerge a necessidade de uma forte e efetiva atuação do sistema de assistência técnica e extensão rural – ATER para difundir essas tecnologias. Nesse contexto, a região Sul é a que possui a melhor cobertura de ATER propiciando um setor mais estruturado em relação a difusão tecnológica.
Assistência Técnica	O serviço de assistência técnica é realizado em pelo menos metade de todos os estabelecimentos agropecuários da região. Essa característica se dá pelo número de cooperativas agrícolas presentes na região (de acordo com o Censo de 2017 os maiores percentuais de estabelecimentos associados a cooperativa se encontram na região Sul). As cooperativas e as empresas privadas são fontes de assistência técnica importantes para a região.
Oportunidades	Maior cobertura do serviço da Ater, adoção de tecnologias de forma mais intensa, e insumos modernos de produção agropecuária, entre outras. Fortalecer a inserção da agricultura familiar na cadeia inovativa é considerado um dos grandes desafios do setor.

Fonte: Castro (2014).

2.2 As Organizações Coletivas - Associativismo e Cooperativismo

A modernização e os avanços tecnológicos ocorridos nos últimos tempos resultaram na ampliação da chamada agricultura moderna, segundo Balsan (2006), esse fato ocorreu ao mesmo tempo em que se constituíram os complexos agroindustriais. Mediante a isso houve a modernização dos meios de produção e conseqüentemente a alteração das formas de produção agrícolas e seus impactos para o meio ambiente. Deste ponto em diante a importância dos aspectos econômicos inerentes às mais diversas formas de relações ganham evidência. Neste contexto, os atores são entendidos como agentes econômicos em detrimento de serem reconhecidos pelo papel de indivíduos da sociedade (IGNÁCIO, 2007).

Em virtude disso, os pequenos produtores, de acordo com Fonseca (2012), sem recursos para competir igualmente com a agroindústria, ou agricultores de grande escala começaram a exigir do Estado mecanismos que assegurassem sua sobrevivência no campo. Assim sendo, arranjos coletivos, emergiram como um modelo organizacional que vem tomando dimensão e se fortalecendo em todo território nacional e no mundo. Kalaki (2010) explica que

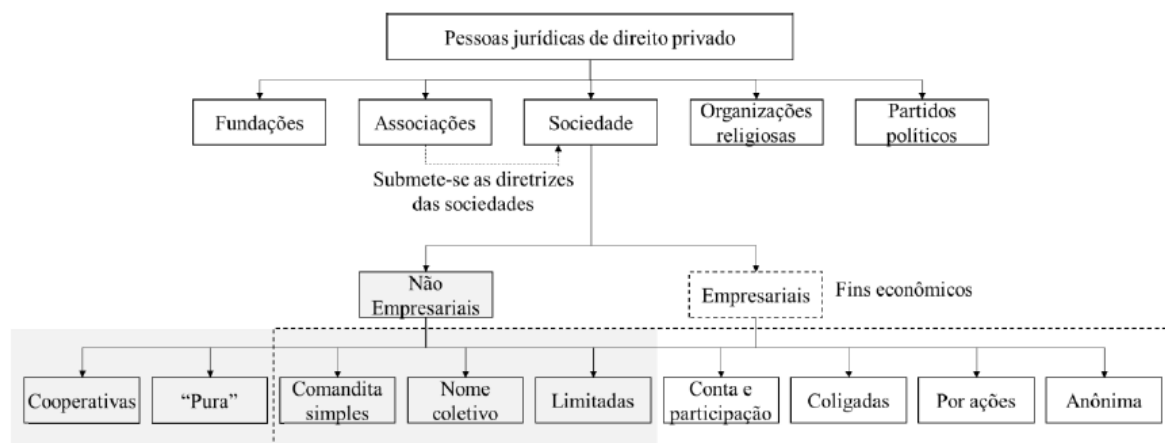
a utilização de ações coordenadas de grupos de interesses mútuos para alcance de objetivos, datam de muito tempo atrás. No passado estes arranjos promoviam segurança individual contra a natureza, sendo que as organizações coletivas suprimiam o individual. Nos dias atuais, como salientado pelo autor, o individual se beneficia da forma coletiva como uma ferramenta para alcançar objetivos previamente planejados.

Para Poole e De Freece (2010) as organizações coletivas, apesar de possuírem falhas, possuem potencial que ultrapassam as dificuldades, sendo um ótimo meio de explorar as economias de escala gerenciais e de produção, superar barreiras de entrada no mercado, minimizar os custos de transação e promover relacionamentos nas cadeias de suprimento. Na literatura, as discussões sobre organizações coletivas não são recentes, Kalaki (2018) faz referência aos autores que discutiam este tema há mais de quarenta anos, Olson (1971), Moe (1980), Streeck e Schmitter (1985) e Hardin (1994). Poole e De Freece (2010), afirmam que o arranjo organizacional coletivo está profundamente ligado à economia de escala, já que quanto menor a organização, mais propensa ela está em falhar devido não alcançar a escala mínima considerada eficiente. Os elementos considerados pelos autores e que podem englobar aspectos sobre a inclusão econômica são:

- Estrutura: meio pelo qual os pequenos produtores alcançam o nível de escala desejado e as vantagens proporcionadas pela mesma para obter o acesso ao mercado (redução de custos de insumos, aumento de volume da produção, melhor qualidade de vida e tempo de trabalho, agregação de valor aos produtos, maior número de canais de comercialização, relacionamento em redes entre outros);
- Estratégia: meio pelo qual as organizações obtém poder de mercado e que se dá a partir das vantagens obtidas da economia de escala e da criação e/ou exploração de sistemas competitivos sustentáveis;
- Desempenho: meio pelo qual a organização atinge níveis mais altos de eficiência e eficácia na produção e na função de marketing;
- Inclusão social: o empoderamento é a ferramenta mais utilizada para que ocorra a inclusão social, este se atenta para a criação de formas sociais e outras formas de capital (participação e auto capacitação, capacidade individual e corporativa, representação e governança democrática, participação feminina e direitos).

Para que haja a compreensão do assunto é necessário definir o que são as organizações coletivas nos mais diferentes aspectos, nessa perspectiva, Kalaki (2018) salienta a importância de se compreender a definição legal brasileira deste modelo organizacional. Segundo o autor para que haja uma melhor compreensão é necessário entender como a legislação define as sociedades de pessoa jurídicas (figura 3).

Figura 3 – Estrutura Societária brasileira



Fonte: Kalaki (2018)

De acordo com o Código Civil Brasileiro (BRASIL, 2008), as associações são pessoas jurídicas de interesse privado e são submetidas à legislação das sociedades. A legislação brasileira faz referência a dois tipos de sociedades:

- Empresariais: possuem interesses econômico. Dentre as várias denominações estão sociedade anônima, sociedade limitada e sociedade coligada.
- Simples: também chamadas de não empresárias, podendo ser constituídas por cooperativas, sociedades limitadas, associações e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - Oscip.

A Política Nacional do Cooperativismo, estabelecida pela Lei 5.764/71, caracteriza a organização cooperativa como sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, com a finalidade de ofertar serviços ao associado/cooperado (BRASIL, 1971). Já, a International Cooperative Alliance – ACI (2018) define as cooperativas como uma associação de pessoas que se unem de forma voluntária para satisfazer suas necessidades e pretensões econômicas, sociais e culturais comuns através de uma organização de propriedade conjunta e

gerida democraticamente. Vale salientar que a ACI é uma das várias instituições que representam o cooperativismo mundialmente.

As associações também são definidas pelo Código Civil Brasileiro, que estabelece no seu artigo 53 que, “Constituem-se associações pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos” (BRASIL, 2008), sendo assim as diferenças entre uma cooperativa e uma associação são abordadas por Kalaki (2018).

As associações não podem ter como fins a busca pelo lucro, nem a distribuição de eventual lucro. Ainda não pode ter interesses difusos e tem como fins, a busca pela representatividade. Portanto, uma associação é uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins econômicos, regido pelas regras da sociedade simples ou não empresariais, assim, é considerada uma associação de interesse privado. Uma cooperativa, é também uma pessoa jurídica de direito privado, sendo classificada como sociedade não empresarial, sem fins lucrativos, mas onde pode haver distribuição de resultados, e que possuem diretrizes específicas para seu negócio. Neste sentido, cooperativa pode ser uma AIP, mas uma AIP não pode ser uma cooperativa, exclusivamente pela distribuição de resultados (KALAKI, 2018).

2.2.1 Evolução das Organizações Coletivas

As organizações coletivas têm a sua origem, enquanto movimento ou doutrina de associação humana na Europa. Esse movimento surge como antítese ao liberalismo econômico ocorrido entre os séculos XVIII e XIX, mais especificamente na França e Inglaterra. Essa é uma época marcada pelo deslocamento da sociedade rural para as áreas urbanas, onde os artesãos passam a ser operários das grandes fábricas, porém, assolados pela exploração em consequência da falta de direitos trabalhistas e cargas horárias intensas de trabalho, conforme explicado por Arruda (2014).

Consonante a esse panorama, Furtado (1961) aponta que a característica prevalecente da Revolução Industrial é a contração salarial da classe operária e o aumento da jornada de trabalho. Sob este ponto de vista, o associativismo e o cooperativismo podem ser compreendidos como um movimento social que reconhece na associação de pessoas uma oportunidade de evadir-se da opressão social, característica marcante desse período. A rejeição às desigualdades sociais referente à troca da mão de obra humana pelas máquinas fizeram com que a classe operária comesçassem a se organizar em forma de cooperativas, esse modelo organizacional era fundamentado na ideologia socialista.

A opção por este arranjo proporcionou aos operários autonomia, pois uma das características deste tipo de organização é a autogestão que, acontece de forma participativa e democrática, com o objetivo de gerar trabalho e renda aos seus membros (SINGER, 2004). As organizações coletivas vem acompanhadas de princípios e valores adotados universalmente e que direcionam a sua atuação. Os Valores e Princípios seguidos por essas instituições estão representados na figura abaixo.

Figura 4 – Princípios e Valores das associações e cooperativas



Fonte: Sistema FIEP e Portal do Cooperativismo Financeiro (2019)

No Brasil, o movimento solidário, de onde se origina as organizações coletivas – associações e cooperativas, emergiu após a Ditadura militar, quando sua causa foi abraçada pelos movimentos sociais, Organizações Não-Governamentais (ONGs), instituições religiosas, que procuravam obter representatividade com a finalidade de unir forças para solicitar apoio do governo a classe marginalizada da sociedade (SINGER, 2004; LEMAÎTRE; HELMSING, 2012).

2.2.2 Funções e Benefícios

Para Pinho (1966) o cooperativismo é uma teoria focada na melhoria social em função do econômico por meio de vínculos de cooperação e com finalidade econômica. Segundo o autor, o princípio democrático inerente a este modelo organizacional têm o propósito de atender os interesses econômicos dos sócios através do fornecimento de bens e serviços, além da preocupação legítima dos aspectos sociais. Portanto, a cooperativa é uma sociedade de pessoas, sem fins lucrativos e com finalidade econômico-social. Consonante a isto, Cançado (2005) destaca o objetivo e a gestão como principal diferença das organizações capitalistas, sendo que

nos arranjos cooperativos o objetivo primordial é a prestação de serviços aos cooperados e a sua gestão democrática.

Adicionalmente, Garrido (2016) atenta para a ajuda mútua e a proteção social estabelecidas na formação das associações. Nessa perspectiva, Tocqueville (1998) aponta distintas formas associativas como comerciais, industriais, religiosas, morais entre outras. Para o autor, a busca pelo bem-estar comum encontradas nas organizações associativas é onde está estabelecida a democracia em sua melhor forma.

As organizações cooperativas são tidas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA (2008) como organizações com finalidade principal de viabilizar e desenvolver atividades de comercialização, produção, consumo, crédito e prestação de serviços de acordo com as necessidades de seus membros. Afirma também que sua atuação deve ser em nível de mercado, além dos objetivos marginais de capacitação dos cooperados, assim como contribuir para o desenvolvimento da comunidade local.

O papel das associações também são evidenciados pelo MAPA (2009) em seu Manual de como criar e administrar uma associação, em seu próprio texto, como apresentado abaixo.

O grupo de produtores rurais organizado em Associação poderá efetuar, em conjunto, a compra de insumos, máquinas, equipamentos e animais para uso coletivo; construir armazéns comunitários; agregar valor à produção através de seleção, classificação, embalagem e industrialização; e processar comercialização com menores riscos do que individualmente. Também poderá produzir peças artesanais e confecções aumentando a ocupação e a renda familiar. Promoções culturais e o lazer integram suas atividades e contribuem para fortalecer os laços familiares que unem pessoas em torno de propostas e benefícios comuns. Os produtores organizados em Associações possuem mais força para reivindicar do Governo o apoio à construção e à manutenção de postos de saúde, escolas, estradas etc. Pelo fato de congregarem um número significativo de pessoas e não terem fins econômicos, as associações são reconhecidas como de interesse público, beneficiando-se de recursos financeiros diversos, originários de órgãos governamentais, quase sempre repassados com juros diferenciados ou mesmo inexistentes, e de programas governamentais específicos (MAPA, 2009)

A OCB (2009) menciona que a participação em um sistema cooperativo amplia o poder de consumo e investimento para os associados, em contrapartida, gera uma diversidade de benefícios diretos e indiretos no meio em que se insere. A OCB ainda salienta que o produtor agropecuário seria muito mais onerado pela sua necessidade de assistência técnica e serviços

especializados, assim como seus produtos perderiam valor caso as organizações cooperativas fossem inexistentes. A instituição salienta que essas organizações são difusoras de tecnologia e tem atuação relevante na regulação de mercado, além de colaborar na geração de emprego, renda, arrecadamento de impostos, além de oportunizar ao produtor manter-se atuante no mercado.

Aliado a esse ponto de vista está o princípio da intercooperação, que segundo Oliveira (2015) é cooperação entre as próprias cooperativas (*benchmarking*), ou seja, aprender por meio dos parceiros e compartilhar conhecimento dentro de um sistema de cooperação é uma estratégia que fortalece essas organizações. Essa estratégia, de acordo com o autor, se caracteriza por uma rede de integração que beneficiará e consolidará as vantagens competitivas para estas organizações tais como: produtividade, flexibilidade, qualidade, rentabilidade e lucratividade. Assim sendo, o conceito de redes de integração trazido por Zancan et al. (2012) em suas próprias palavras é pertinente:

Este conceito sugere que as redes de cooperação são estruturas interorganizacionais, capazes de superar limites durante sua trajetória evolutiva por meio da coordenação de recursos compartilhados, que viabilizam o fomento das atividades inovadoras e promovem sua evolução. Isto indica que, para o desenvolvimento interorganizacional ocorrer de forma satisfatória, tem-se a necessidade da existência de um conjunto de condicionantes favoráveis ao processo de consolidação das redes, provenientes do seu ambiente externo de inserção, além daqueles encontrados no contexto interno. Com o conhecimento prévio desses condicionantes, torna-se possível entender e gerenciar sua dinâmica de configuração, criando uma ambiência capaz de fazer as estruturas das redes consolidarem e prosperarem. (ZANCAN et al. 2013)

Semelhante às organizações cooperativas, as associações estão repletas de benefícios, Thomé et al. (2015) declaram que o nascimento de uma associação provém da geração de benefícios para o associado e essa forma organizacional retrata uma coordenação horizontal entre os produtores com o propósito de superar dificuldades inerentes às suas atividades (produção, comercialização ou institucionais), sendo assim, uma associação é uma opção viável que possibilita diversos benefícios que, segundo o autor podem ser caracterizados pelos ganhos de especialização e gestão dos custos de transação originados das relações associados versus associados, assim como nas relações entre os agentes de mercado, este argumento está de acordo com a lógica da Teoria dos Custos de Transação.

No entanto, de acordo com Lund (2011), para que a forma organizacional coletiva tenha êxito é necessário que a razão de ser da organização capte o interesse de todo o grupo, ou seja, que a missão, visão e valores sejam interdependentes com o objetivo de alcançar todas as partes interessadas. Corroborando com essa ideia, Gonzalez (2017) salienta a indispensabilidade da visão ser multidimensional com intuito de adquirir mais interessados por agregar valor à organização por exemplo “orgânicos”, “desenvolvimento local” ou “preço justo”. Consolidando essa perspectiva, Oliveira (2015) define a visão, missão e valores como direcionadores estratégicos que colaborarão para as decisões relacionadas aos negócios da organização.

- Visão: é o interesse da organização relativo ao futuro, ou seja, o que a organização pretende ser;
- Valores: é a conduta que fundamenta as ações e decisões estratégicas nas atividades da organização. Os valores se apoiam pelos princípios universais do cooperativismo.
- Missão: é a razão de ser da organização, ou seja, se a organização atende os anseios dos membros e do ambiente de mercado.

Inicialmente, o cooperativismo possuía a característica evidente de ajuda mútua e o comportamento de solidariedade transversal era perseverante em todas as atividades dos membros através da participação democrática na gestão da organização, como afirmam Moyano e dos Anjos (2001). Entretanto, Entrena e Moyano (1998) reconhecem que, devido à necessidade de ajuste ao mercado, o cooperativismo se assemelhou às organizações orientadas para o mercado e progressivamente priorizou os atributos iniciais de mutualismo e solidariedade entre os membros. Portanto, se reconhece que as organizações cooperativas se aproximam das outras formas organizacionais pelo viés da sustentabilidade econômica em suas operações garantindo assim, a sua permanência em um mercado altamente competitivo.

Acrescenta-se ainda a importância social dessas organizações (associações e cooperativas), pois a partir de suas atividades é possível verificar a redução da pobreza e estabilidade social na comunidade a qual está inserida, como destaca Kalmi (2006). Para Yang et al. (2014), elas detêm a função de intermediadora de conhecimento pois, segundo a autora, produzem e difundem conhecimentos com a finalidade de garantir produtos com qualidade superior e conseqüentemente acessar mercados mais favoráveis. Outro serviço oferecido pelas

organizações coletivas são os serviços de extensão como treinamentos e consultas personalizadas.

Outro fato relevante enfatizado por Yang et al. (2014) é a proximidade com os cooperados e/ou associados, de acordo com a autora, pela sua inserção local, os arranjos coletivos se estabelecem o mais próximo possível de seus associados proporcionando maior contato e compreensão das necessidades individuais, das demandas e ações dos cooperados. Assim, originam-se desenvolvimento de parcerias voltadas ao contexto real assim como, a integração do conhecimento científico.

As cooperativas possuem uma vantagem em detrimento das associações. Finatto (2010) a específica como a oportunidade de comercialização de produtos em programas institucionais, visto que as associações, por questões legais, não conseguem acessar esse mercado. O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) só podem ser acessados por agricultores familiares que estejam organizados em cooperativas nas quais 70% de seus sócios tenham a Declaração de aptidão ao Pronaf (DAP).

Em consonância ao argumentado por Finatto, Costa et al. (2015), chama a atenção para as políticas públicas orientadas para a agricultura familiar como, o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF criado em 1990, que abriu espaço para o debate da agricultura familiar e o desenvolvimento rural, dentre elas o Programa Nacional de Alimentação escolar (PNAE).

A Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, que regulamenta o PNAE, define a obrigatoriedade de pelo menos 30% (por cento) do recurso financeiro repassado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), deverá ser utilizado para aquisição de alimentos provenientes da agricultura familiar, do empreendedor familiar ou de suas organizações familiares. Para tanto, Costa et al. (2015) esclarece que a associação ou cooperativa que optar por participar do programa deverá possuir a Declaração de Aptidão ao Pronaf para pessoas jurídicas (DAP/PJ – Pessoa Jurídica). Para ter acesso a DAP/PJ é necessário que pelo menos 70% (por cento) dos associados/cooperados tenham a DAP/PF (pessoa física) e que 55% (por cento) da sua produção seja de origem de seus sócios com DAP/PF.

Outra especificidade da Lei nº 11.947 é a restrição de valores na comercialização via PNAE para a DAP/PF (R\$ 20.000,00 ao ano) enquanto para chamadas públicas superiores a R\$ 100.000,00, apenas empreendimento coletivos (associações e cooperativas) da agricultura familiar podem concorrer. Essa especificidade é um incentivo para os agricultores se organizarem por meio de instituições coletivas.

As vantagens econômicas do cooperativismo se manifestam através de alternativas de apoio à produção e à comercialização, podendo citar a redução dos custos de produção, as melhores condições de preço e prazo, a obtenção de economias de escala, a edificação das instalações de uso comum, entre outras. Adicionalmente, Sousa Filho e Bonfim (2013) consideram que o fortalecimento de associações e cooperativas é uma estratégia da agricultura familiar para vencer limitações como: falta de assistência técnica, estruturação de formas de coordenação das transações e empoderamento de renda inerentes de cadeias produtivas.

Para Batalha, Buainain e Souza Filho (2005) através das organizações associativas podem ser introduzidas ferramentas para certificação, rastreabilidade e monitoramento consideradas forma de agregar valor ao produto. Outro ponto para a formação de ações coletivas, está no fato da contribuição para a maximização da escala de produção, poder de barganha e acesso aos mercados proporcionada pelas organizações coletivas, todos esses aspectos resultam no fortalecimento da agricultura familiar.

Batalha, Buainain e Souza Filho (2005) afirmam que a competitividade do setor agropecuário nacional (inclui-se aqui a agricultura familiar), tão somente progredirá se a construção dos pilares sustentáveis se apoiarem nas práticas de cooperação entre todos os agentes econômicos da cadeia, vinculados a essas premissas estão a gestão vertical e horizontal da agricultura familiar e a maneira como esta gerencia seu negócio.

2.3 Agricultura orgânica

O cultivo agrícola se conceitua como a soma das atividades atribuídas ao manejo e preparação do solo, plantio, colheita, entre vários outros procedimentos exigidos na produção alimentar. Para Oliveira (2012) existem diversas técnicas para que a terra possa produzir alimentos essenciais para vida humana. Uma delas é a agricultura orgânica que se utiliza da ciência que dá diretrizes para a produção, agroecologia. De acordo com Altieri (1989) a agroecologia é uma ciência que engloba vários conhecimentos de ecologia, sociologia, economia e agronomia no estudo dos agrossistemas. Complementarmente, Feiden (2005) argumenta que a característica multidisciplinar da agroecologia também faz uso do conhecimento tradicional validado por métodos científicos.

A agricultura orgânica, conforme Altieri e Nicholls (2003), relaciona-se com um sistema produtivo agrícola preocupado com a redução do uso fertilizantes e pesticidas sintéticos. A Lei n. 10.831, de 23 de dezembro de 2003, define o sistema produtivo orgânico:

Art. 1º Considera-se sistema orgânico de produção agropecuária todo aquele em que se adotam técnicas específicas, mediante a otimização do uso dos recursos naturais e socioeconômicos disponíveis e o respeito à integridade cultural das comunidades rurais, tendo por objetivo a sustentabilidade econômica e ecológica, a maximização dos benefícios sociais, a minimização da dependência de energia não-renovável, empregando, sempre que possível, métodos culturais, biológicos e mecânicos, em contraposição ao uso de materiais sintéticos, a eliminação do uso de organismos geneticamente modificados e radiações ionizantes, em qualquer fase do processo de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização, e a proteção do meio ambiente (BRASIL, 2003).

Nessa perspectiva, Heberlê et. al. (2017) ressaltam que as práticas produtivas utilizadas na agricultura orgânica aumentam o comprometimento com a conservação dos recursos, com a biodiversidade e com a conservação do agroecossistema, assim como, preocupa-se em manter as propriedades biológicas, físicas e químicas dos solos, a diversidade de polinizadores e populações de insetos em equilíbrio biológico. Além disso, valoriza a produção e o uso dos insumos locais pelos agricultores familiares em seus sistemas de cultivo, portanto, deveria ganhar mais espaço nas agendas das instituições de pesquisa agropecuária.

Outro fato relevante, é a oportunidade que o agricultor tem de acessar o mercado, devido a produção orgânica ser considerada um nicho de mercado que vêm se popularizando e crescendo ao longo do tempo. Evidenciado por Dos Santos et al. (2014), a agricultura orgânica é considerada adaptável ao contexto da agricultura familiar e ao seu sistema de produção, contribuindo para a permanência dos produtores no campo e possibilitando o manejo sustentável dos solos, a conservação dos recursos e os saberes tradicionais locais.

Adicionalmente, Pinheiro (2012) afirma que o modelo sustentável para a produção orgânica é uma estratégia para a inserção da agricultura familiar nos mercados pois às práticas utilizadas no cultivo de alimentos orgânicos compreende os conhecimentos tradicionais que os pequenos produtores utilizam e concomitantemente atende a um mercado específico de consumidores que buscam inserir alimentos saudáveis e de qualidade em sua dieta, ou seja, a agricultura familiar poderá desempenhar o papel principal na produção de alimentos orgânicos no país, correspondendo a um nicho de mercado oportuno para agricultura familiar.

No entanto, Da Rosa et al. (2018) lembram sobre os riscos da adoção deste sistema produtivo e atentam sobre a necessidade de pesquisas voltadas ao segmento com o propósito de minimizar os riscos da produção, já que as práticas agrícolas desse sistema precisam se apoiar

em ações socioambientais e tecnológicas que tencionem o preparo da estrutura para a implantação da agricultura orgânica, todo esse aparato diminuirá a exposição aos fatores de riscos inerentes a adoção deste sistema produtivo, também prevista na Instrução Normativa n. 7 de 17 de maio de 1999.

Este tipo de produção se apresenta como uma alternativa de desenvolvimento rural, uma vez que agrega valor ao produto, respeita o meio ambiente, traz saúde e bem-estar tanto ao consumidor quanto ao produtor. Para que essa demanda seja cumprida, são necessários investimentos em pesquisas e desenvolvimento de tecnologias adequadas, visto que, nesse sistema é proibido o uso de agrotóxicos, sementes transgênicas e outros insumos artificiais tóxicos (BRASIL, 1999).

A Lei nº 10.831 de 23 de dezembro de 2003 que dispõe sobre a agricultura orgânica estabelece que o objetivo do sistema produtivo dos alimentos orgânicos é a oferta de produtos saudáveis, livre de agrotóxicos e a utilização de práticas sustentáveis no uso dos recursos naturais a fim de minimizar as externalidades negativas. Heberlê et al. 2017, reconhecem que sistemas produtivos que prezem pela biodiversidade e que faz uso de recursos disponíveis de forma sustentável minimizando a dependência externa possibilita o desenvolvimento das comunidades rurais, oportunizando a agricultura familiar, através da transição agrícola, contribuir com a qualidade de vida e o bem-estar social.

De acordo com o Relatório Anual Consolidado da Federação Internacional dos Movimentos da Agricultura Orgânica – IFOAM –, o mercado globalizado de alimentos orgânicos está em expansão, apenas no ano de 2015 o número de produtores orgânicos cresceu 12,8%, ou seja, são 2,7 milhões de produtores e a demanda pelos produtos demonstra o mesmo padrão de crescimento, são 80 milhões de consumidores orgânicos em todo o mundo (IFOAM ORGANICS INTERNATIONAL, 2017).

Conforme a Sociedade Nacional da Agricultura - SNA (2017), a perspectiva da produção orgânica no Brasil ultrapassa 750 mil hectares de terras plantadas, se fazendo presente em 22,5% dos municípios brasileiros. Destacando-se a região Sudeste (333 mil ha) responsável pela maior área de produção orgânica seguida pelas regiões Norte (158 mil ha), Nordeste (118,4 mil ha), Centro-Oeste (101,8 mil ha) e Sul (37,6 mil ha).

A fim de atestar a qualidade do produto orgânico, foram criados mecanismos de controle (certificação), de modo a comprovar a segurança alimentar. A Secretaria de Estado de Planejamento e Orçamento do Distrito Federal – SEPLAG (2015), enfatiza que os produtos orgânicos são avaliados pelo Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica –

SisOrg, de três maneiras: a certificação por auditoria; certificação pelos sistemas participativos de garantia; e controle social para venda sem certificação.

Na reflexão das práticas de agricultura sustentável, Roel (2016) salienta que a produção de alimentos orgânicos busca a harmonia de todos os recursos acessíveis à produção, assim como, reuso de nutrientes e o uso de insumos orgânicos. Este sistema produtivo busca minimizar os impactos ambientais, diminuir a dependência de insumos, além de disponibilizar alimento de qualidade e saudáveis, tanto para o mercado interno como externo. Altieri (2012) caracteriza o sistema produtivo de orgânicos como um sistema que se baseia nos recursos locais com estrutura que se adequa ao meio-ambiente e as circunstâncias socioeconômicas.

Outro tema relacionado à agricultura familiar e a produção de alimentos orgânicos é o desenvolvimento sustentável. A ONU instituiu os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS como um meio de ampliar a proteção do planeta quanto a má utilização dos recursos e garantir que as pessoas tenham dignidade. Nesse sentido vale destacar alguns ODS e sua associação com a produção orgânica de alimentos conforme demonstrado no quadro abaixo:

Quadro 10 – A produção Orgânica e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

ODS	PRODUÇÃO ORGÂNICA
<p>Objetivo 1: Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares</p>	<p>O mercado de produtos orgânicos tem crescido de maneira contínua e é caracterizado como um nicho de mercado. O seu sistema produtivo permite que o produtor diversifique a sua produção e com isso o agricultor pode gerar renda durante o ano todo, com a redução da dependência de insumos externos o custo de produção é menor contribuindo na lucratividade do pequeno produtor. Outro fator é a utilização de cadeias curtas de distribuição que fortalece a comunidade local. (CAMPANHOLA, C e VALARINI, 2001; DE SOUZA et al. 2015; LIU, 2017)</p>
<p>Objetivo 2: Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável</p>	<p>A agricultura orgânica se distingue dos outros tipos de cultura por ser uma opção viável ao desenvolvimento sustentável por manter a fertilidade do solo, não fazer uso de preparados sintéticos e promover a rotação de culturas além de favorecer a segurança alimentar e nutricional. As diretrizes agroecológicas conversam com o programa da Segurança Alimentar Nutricional – SAN, que aponta sobre o direito permanente de alimentos de qualidade promotoras de saúde (MAZZOLENI e OLIVEIRA, 2010; RIBEIRO et al. 2012; DA SILVA e DA SILVA, 2016).</p>
<p>Objetivo 3: Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades</p>	<p>A certificação dos produtos orgânicos comunica ao consumidor que o seu processo produtivo está de acordo com a legislação garantindo assim um produto de qualidade e promotor de uma vida saudável. Outro fator que motiva o consumo de alimentos orgânicos é a sua associação com a qualidade de vida pelo não uso de agrotóxicos tanto pelo consumo de alimentos como na própria produção, ou seja, o processo produtivo dos alimentos se abstém do uso de produtos que causem</p>

	danos à saúde preservando assim, o trabalhador rural (DE PINHO et al. 2015; SENA et al. 2013).
<p>Objetivo 4: Assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos</p>	A agroecologia, ciência que fundamenta o processo produtivo dos alimentos orgânicos valoriza o conhecimento e as tradições locais. As organizações não governamentais vêm se empenhando para difundir as práticas do sistema de produção de orgânicos: o conhecimento científico e tecnológico associado ao conhecimento empírico é aprofundado visando o fortalecimento do produtor contribuindo para suas atividades permanecerem no mercado (DA SILVA e DA SILVA, 2016; ARRUDA et al. 2011; ASSIS e ROMEIRO, 2005).
<p>Objetivo 5: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas</p>	Em áreas de produção de alimentos orgânicos existem mais mulheres responsáveis pela propriedade e comercialização do produto. No que se refere aos novos rurais, 30% das unidades de produção são administradas por mulheres. Outro fator que contribui para o empoderamento feminino dentro da produção orgânica é a diversificação das atividades agrícolas e a inserção da pluriatividade dentro da propriedade (agroturismo, Comunidade que Sustenta a Agricultura - CSAs entre outras), deslocando a mulher das atividades domésticas para uma nova função dentro da propriedade rural (GOMES et al. 2016; KUO e PETERS, 2017; GAZZOLA et al. 2018).
<p>Objetivo 6: Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos.</p>	O uso extensivo da agricultura convencional culmina na escassez dos recursos naturais no qual se insere, também, os recursos hídricos, já que 90% da água do mundo é consumida pela agricultura. A agricultura orgânica pode ser um meio de superar esse grande desafio, já que o seu manejo é um atenuante no uso dos recursos naturais, seja pelo dimensionamento da produção quanto pela suas práticas nas quais podemos citar a diversidade de cultura, irrigação por gotejamento e o controle biológico (DA SILVA e DA SILVA, 2016; DE D EUS e BAKONYI, 2012).
<p>Objetivo 8: Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos</p> <p>Objetivo 10: Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles</p>	O sistema produtivo de orgânicos exige mão-de-obra em maior quantidade, oportunizando novos postos de trabalho. Como a dimensão da produção é diferente da agricultura convencional (escala reduzida), a tendência é disponibilizar o produto em mercados locais, sendo uma alternativa para o desenvolvimento local com uma produção correta do ponto de vista ecológico e socialmente justa (SHRECK et al. 2006; NETO et al. 2010; DE SOUZA et al. 2015).
<p>Objetivo 12: Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis</p> <p>Objetivo 17: Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável</p>	Para que o mercado de orgânicos seja eficiente e reduza as assimetrias de informação o meio utilizado é a certificação. Este atua como um mecanismo que aumenta a confiabilidade do produto além de promover à cooperação horizontal entre os agentes de mercado. A certificação aumenta o comércio mundial dos produtos orgânicos, assim, se transforma em nicho de mercado fazendo com que suas práticas sejam cada vez mais difundidas dando origem a uma forma de desenvolvimento rural fundamentado em práticas que promovem a sustentabilidade do planeta. (RADOMSKY, 2009; MAZZOLENI e OLIVEIRA, 2010; NASCIMENTO et al. 2013).
<p>Objetivo 14: Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável</p>	A Lei do Orgânicos (Lei 10.831 de 2003) determina que as técnicas utilizadas na agricultura orgânica tem o objetivo de otimizar o uso dos recursos naturais,

<p>Objetivo 15: Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade</p>	<p>econômicos e sociais sem esquecer das singularidades locais, sustentabilidade econômica e ambiental. Prezando pelo controle biológico e mecânico de pragas ao contrário de materiais sintetizados e geneticamente modificados (BRASIL, 2003; DA SILVA e DA SILVA, 2016).</p>
<p>Objetivo 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis</p>	<p>A agricultura orgânica tem como um de seus pilares a promoção da qualidade de vida e o bem-estar dos trabalhadores, ou seja, a produção de orgânicos se desloca da ideia puramente produtivista para o pensamento de desenvolvimento social e local. (PESSOA e ALCHIERI, 2014; MULLER, 2001).</p>

Fonte: Elaborada pela autora

O Estudo da FAO intitulado Agricultura Mundial: Rumo a 2015/2030 pelo autor Bruinsma (2017), apresenta a perspectiva da FAO e reitera de maneira geral, que o mundo tem avançado no combate a insegurança alimentar e nutricional, esta declaração pode ser percebida pelo acréscimo significativo na disponibilidade de alimentos per capita obtida mundialmente, assim como, o seu acesso por grande parte da população dos países em desenvolvimento, mas salienta que, assim como no estudo apresentado em 1995, este progresso ainda está longe de ser considerado o ideal, pois a sua característica é de lentidão e desigualdade. Em relação aos avanços, o estudo ainda ressalta que este progresso deriva de dois fatos: o crescimento na importação de alimentos e a produção doméstica dos países sendo que, a produção doméstica é a maior responsável pelo desenvolvimento.

Saúde e qualidade de vida também são vinculados a produção de alimentos orgânicos e tem despertado nas pessoas uma preocupação e a busca para se manter saudável, esse fenômeno tem aumentado a procura por alimentos mais benéficos que contribuam para o bem-estar do indivíduo. Da Veiga Dias et al. (2015) reconhecem também que, a expansão do mercado de orgânicos é resultado da tendência mundial pela busca da saúde e qualidade de vida.

2.4 Gestão Organizacional

A busca pela eficiência e competitividade é essencial para as organizações se destacarem no mercado, para tanto as organizações que realizam trocas mercadológicas precisam se diferenciar de seus concorrentes a fim de sobreviverem. Para que isso ocorra é importante ter um sistema de gestão eficiente do negócio que se fundamente em um modelo organizacional que contenha uma visão sistêmica. Complementarmente, Neto et al. 2006 explica que a visão sistêmica promove a resolução de impasses e/ou dificuldades a partir de uma perspectiva do todo.

Para a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2014), o propósito do Sistema de Gestão é munir as organizações de um modelo que possa ser integrado a outras exigências de gestão, sendo assim o processo se desenvolve a partir da busca por excelência que resulta na implementação do sistema de gestão e conseqüentemente, na maximização de resultados. Adicionalmente, Morgan (2007) salienta que da mesma forma que existem organismos vivos, assim também são as organizações, pois os seus subsistemas estão em constante interação. Diante disso o autor apresenta três efeitos práticos originados nessa visão:

- Resposta operacional e estratégica: A relevância do ambiente onde as organizações estão inseridas exige do gestor uma capacidade de resposta operacional e estratégica diante de mudanças constantes que ocorrem no ambiente externo;
- Inter-relação: As organizações são percebidas como uma associação de subsistemas que se inter-relacionam;
- Identificação e extinção dos problemas: Adotando a premissa de que as organizações interagem com seu ambiente e sofrem interferências que ocasionam mudanças (sistema aberto), origina-se o estímulo de buscar semelhanças entre os diversos sistemas e subsistemas com o propósito de identificar e eliminar determinados problemas.

Consonante com Morgan (2007), Garvin (2004) considera a organização como um organismo vivo, ou seja, uma organização que aprende e portanto, deve deter habilidades como: a transferência de informação célere e eficiente por meio de sua estrutura organizacional, estar apta para experimentar novas abordagens, dispor de soluções sistêmicas de problemas, aprender com a suas experiências e pelas experiências dos outros (*benchmarking*). O autor também enfatiza quanto à necessidade de dispor de um sistema que dê suporte as suas atividades, possuir processos e pessoas integrados, além de gerenciar todas as atividades envolvidas. Nessa mesma lógica, a FNQ (2014) declara que as organizações que procuram excelência na gestão se utilizam dos seguintes meios:

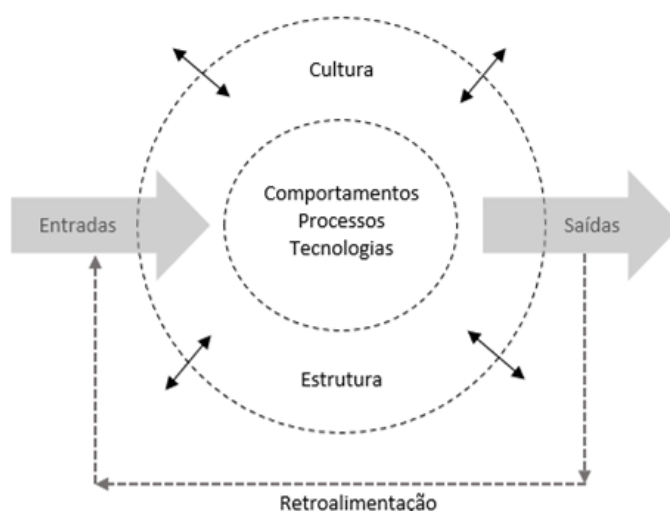
- *Benchmarking*: inspiração nas boas práticas de outras organizações;
- Desenvolvimento do time gerencial: contratação de executivos e formação gerencial;

- Análise de resultados e introdução de melhorias;
- Experimentação e inovação: procura por inovação (testes, projetos, pilotos entre outros);
- Normas, códigos e modelos: ISSO, BSC, Excelência, entre outros.

Complementarmente, Pagliuso et al. (2010) discorre sobre as incertezas no ambiente das organizações, ou seja, mudanças inesperadas ocorrem em todo o tempo e os gestores precisam estar preparados, portanto uma organização que aprende, vê nas mudanças que ocorrem ao longo do tempo oportunidades de aperfeiçoamento. Assim sendo, a organização pode ser compreendida como um sistema que é motivado pelo ambiente e que processa e produz saída, conforme ilustrado na Figura 6.

Pagliuso et al. (2010) afirma que compreender as organizações como sistemas (figura 5) abertos torna-se fundamental para identificar as forças e fraquezas de qualquer organização, já que elas existem em um acirrado ambiente competitivo, no qual já salientado anteriormente, o acesso ao mercado é uma questão de sobrevivência. Para o autor, o propósito maior da organização é a sua permanência no mercado, que deverá ser alcançado com ética, preocupação ambiental, desenvolvimento social e respeito aos indivíduos.

Figura 5 – A organização como sistema



Fonte: Harrison e Shirom (1999)

As dificuldades que as organizações têm de manterem-se vivas, está no fato de que a celeridade dos progressos tecnológicos e a globalização tem gerado efeitos que impactam no

desempenho das organizações. Vieira Filho e Fishlow (2017) fazem referências às mudanças econômicas ocorridas:

Uma das tarefas no campo da teoria e história econômica tem sido, certamente, compreender de que maneira mudanças tecnológicas e a complexidade das organizações transformaram, o desenvolvimento ao longo do tempo. (...) a ideia de que a competição de mercado é análoga à competição biológica e que os negócios das firmas devem passar por um teste de sobrevivência imposto pelo mercado é bastante razoável. A primeira contribuição mais firme do ponto de vista evolucionário remonta ao artigo de Alchian (1950), que discutiu questões referentes à incerteza, à evolução e à teoria econômica. (...) Nelson e Winter (1982) (...) introduziram as noções de busca por inovações, com base nas estratégias empresariais, e a seleção dessas inovações, pelo ambiente de mercado.

Drucker (2002) adiciona a essa perspectiva que o maior desafio para as organizações do presente século é a gestão. Diante disso, Pagliuso et al. (2010) insere no contexto da gestão organizacional as tomadas de decisões e inovações como as dimensões mais importantes devido às outras serem feitas de formas automatizadas. Avançando nesse debate, o autor afirma que a excelência de gestão deveria também, ser direcionada pelos aspectos culturais, sociais e ambientais, averiguando o pensamento capitalista de relacionamento com sociedades e mercados.

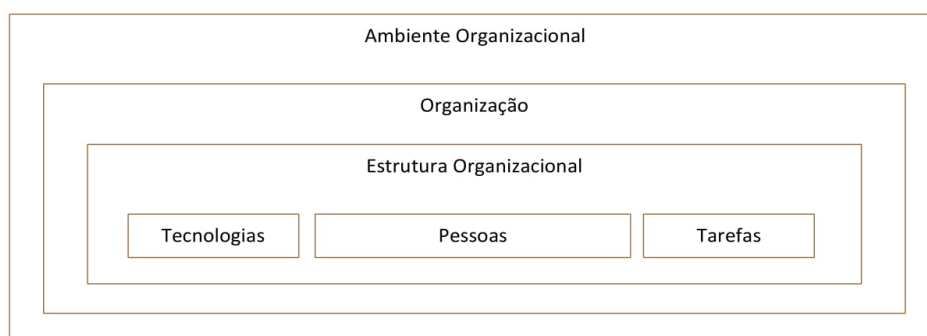
Considerando os pontos evidenciados por Drucker (2002), Garvin (2004), Morgan (2007), Pagliuso et al. (2010) e Vieira Filho e Fishlow (2017), pode-se conceituar gestão como um processo que procura atingir os objetivos organizacionais através do exercício de suas funções utilizando os recursos disponíveis. Para Pagliuso et al. (2010):

A gestão refere-se ao funcionamento concreto das organizações, ao conjunto de pessoas com seus respectivos papéis e atribuições, inseridas em uma cultura que dá vida à organização rumo ao alcance de seus objetivos. Sintetizando as definições anteriormente expostas, podemos considerar a gestão como: “O conjunto das atividades desempenhadas de planejar, controlar, medir, negociar, melhorar etc., que permeia produção eficaz dos produtos/serviços.

De posse do conceito do que é a gestão organizacional, faz-se necessário a delimitação dos atributos e das variáveis que definem a multiplicidade do contexto organizacional conforme esquematizado na figura 6.

De acordo com Derad (2013) a análise interna de uma organização abrange a sua estrutura organizacional, constituída por seus elementos principais: as tecnologias, pessoas e tarefas. O autor salienta que as inter-relações e as posições que esses elementos ocupam dentro da organização resultará na forma hierárquica, no fluxo de informações, nas funções e nos níveis de tomada de decisão. Todos esses elementos sofrerão influência do ambiente externo a que estão expostas.

Figura 6 – Dimensões externas e internas das organizações



Fonte: Adaptado de Derad (2013)

De acordo com Derad (2013) a análise interna de uma organização abrange a sua estrutura organizacional, constituída por seus elementos principais: as tecnologias, pessoas e tarefas. O autor salienta que as inter-relações e as posições que esses elementos ocupam dentro da organização resultará na forma hierárquica, no fluxo de informações, nas funções e nos níveis de tomada de decisão. Todos esses elementos sofrerão influência do ambiente externo a que estão expostas.

Diante do exposto, e as contribuições mencionadas anteriormente fica elucidado a relevância da gestão para a compreensão das organizações, portanto, no próximo tópico serão abordados a gestão na agricultura familiar no contexto das organizações coletivas.

2.4.1 Gestão organizacional na agricultura familiar no contexto das organizações coletivas

Mudanças ocorridas na economia global nas últimas décadas ocasionaram diversas transformações nos setores econômicos. No segmento da agricultura familiar não foi diferente. De acordo com essa premissa, Kay et al. (2014) evidenciam alguns aspectos como: mecanização, adoção de novas tecnologias, aumento do investimento de capital, acesso ao crédito, novos canais de comercialização entre outros. O autor alega que esses fatores geram

oportunidades para o segmento da agropecuária, entretanto, ocasionam diversos problemas que são específicos da gestão das propriedades agrícolas.

Complementarmente, Dalbosco e Zitkoski (2005) relacionam como uma dificuldade o fato de que o processo de gerenciamento das organizações familiares ser reconhecido pelo alto grau de informalidade, dificultando o mapeamento de indicadores de desempenho para avaliação da gestão. O desempenho é uma condicionante para as decisões, segundo De Camillis et al. (2018) as decisões devem estar fundamentadas em variáveis como: resultados financeiros, satisfação do cliente, qualidade do produto, estratégias dentre outros. Para a autora, acompanhar o desempenho é uma ação básica no âmbito organizacional pois é por meio do seu acompanhamento que será possível revisar o caminho e os processos gerenciais de acordo com a estratégia da organização.

Sendo assim, o acompanhamento do desempenho, a procura pela maximização da competitividade e a efetividade organizacional são funções que demandam esforços dobrados em uma conjuntura que na maioria das vezes tendem a ser limitadas no tocante às funções gerenciais e tecnológicas, tudo isso, resulta no fluxo de informação insatisfatório e, por conseguinte, geram tomadas de decisões inadequadas.

Tendo em conta as especificidades do pequeno produtor familiar como bem destacado pela SAF/MAPA (2012) que faz referência as características singulares vinculadas à gestão e trabalho na agricultura familiar como o fato da gestão não ser observada com distinção pelo produtor e suas funções se misturarem diante das atividades exercidas dentro da propriedade rural vale ressaltar que, a produção proveniente desse sistema abastece os mercados. Portanto, pode-se considerar que o acesso e a participação em mercados pela agricultura familiar também estão relacionados ao ambiente organizacional e ao uso de um Modelo de Gestão capaz de aumentar a competitividade em um mercado globalizado.

Complementarmente, Batalha et al. (2005) alegam que os desafios gerenciais da agricultura familiar se encontram em dois níveis diferentes:

O primeiro nível refere-se à necessidade de desenvolver capacidade e ferramentas para abordar as relações sistêmicas dos agricultores familiares com os outros agentes das cadeias agroindustriais até – e talvez particularmente – as relações entre os próprios agricultores familiares. O segundo nível refere-se à gestão individual das propriedades.

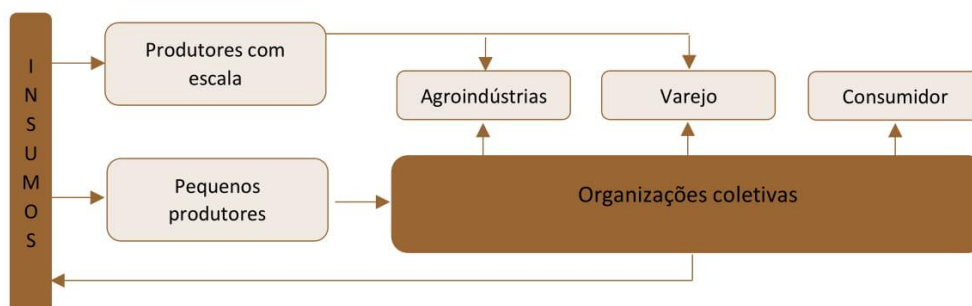
Para Dalla Valle e Dorr (2016), os pequenos produtores são ineficazes na gestão de suas propriedades, pois eles orientam suas atividades de forma sistematizada. Segundo os autores, estes produtores são ineficazes no planejamento, controle, organização, economia, competitividade entre outros fatores determinantes. Todos esses aspectos resultam em efeitos adversos no arranjo familiar, endividamento, incapacidade produtiva, venda da propriedade (patrimônio familiar), migração do campo para a cidade.

Nesse sentido, é evidente a necessidade de que o produtor familiar busque inserir nas práticas de suas atividades ferramentas estratégicas de gestão que os auxiliem em ganhos de competitividade como a informação e qualificação. Segundo Binotto (2005) esses elementos contribuem para viabilização desses agricultores para que orientem a sua produção conforme as demandas dos consumidores.

Porém, para que sejam implementados processos de gestão nos arranjos familiares são necessários mecanismos que integrem o aprendizado constante, sendo que este, de acordo com Simioni et al. (2015) pode acontecer de maneira individual ou em grupo. Segundo o autor quando a aprendizagem acontece em grupo, a abordagem assume um sentido social, uma vez que passa a depender das relações em grupo, do compartilhamento de informações e de processo colaborativos.

Para Markelova et al. (2009) as organizações coletivas são um meio de reduzir os altos custos de transação nos arranjos familiares. Essas organizações podem ser orientadas para melhorar a produção, marketing, assistência técnica, capacitação, subsistência entre outras (FRANCESCONI e HEERINK, 2010) e segundo Batalha et al. (2005), gerar e/ou agregar valor à produção. Nesse sentido, as organizações coletivas tornam-se uma alternativa viável para solucionar os problemas sociais e econômicos vivenciados pelos agricultores familiares (ZEULI e RADEL, 2005). A figura abaixo apresenta como as organizações coletivas colaboram para o acesso ao mercado da agricultura familiar.

Figura 7 – Agricultura familiar e as organizações coletivas



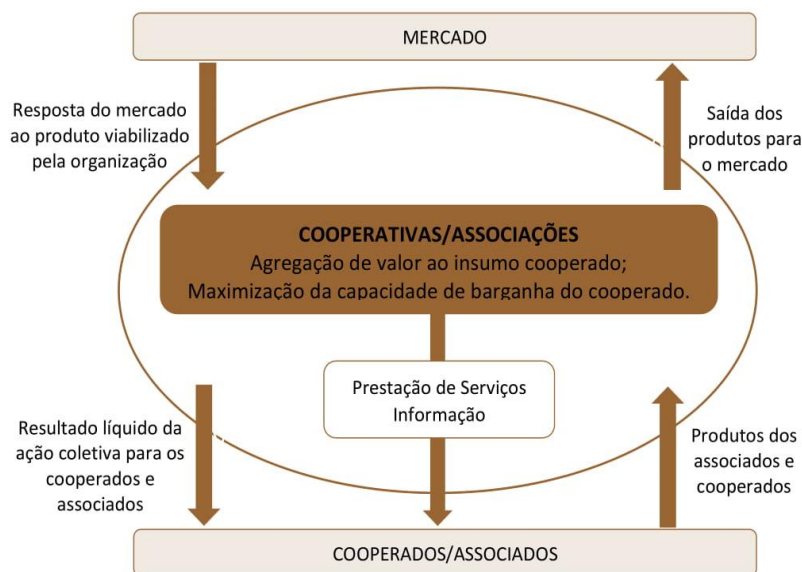
Fonte: adaptado de Batalha et al. (2005)

Grande parte das estratégias da agricultura familiar para manter-se no mercado passa pela criação e gestão de arranjos cooperativos como evidenciado por Batalha et al. (2005), portanto compreender como acontece as relações com o ambiente externo e internos são imprescindíveis para a condução deste estudo. Nesse sentido Arruda (2014), compreende as organizações coletivas como organizações que estão inseridas em dois contextos diferentes, ambos exercendo pressão ao arranjo.

No primeiro cenário, observa-se a cooperativa com empreendimento formado pela associação de cooperados-usuários com o objetivo de intermediar os interesses econômicos desses agentes com o mercado – além de produzir e difundir os ideais cooperativistas e do associativismo (...) é por meio da união dos cooperados e da identificação da necessidade de um instrumento para intermediar seus interesses com o mercado que surge o empreendimento cooperativo (ARRUDA, 2014).

Tendo em vista os aspectos levantados por Arruda, pode-se inferir que os agricultores só se integrarão a uma cooperativa/associação se esta oferecer benefícios e vantagens ao produtor. Nessa perspectiva, elenca-se os desafios impostos a esse modelo organizacional (figura 8) proposto por Valadares (2008) *apud* Arruda (2014).

Figura 8 – Desafios impostos pelas às organizações coletivas



Fonte: Adaptado de Arruda (2014) *apud* Valadares (2008)

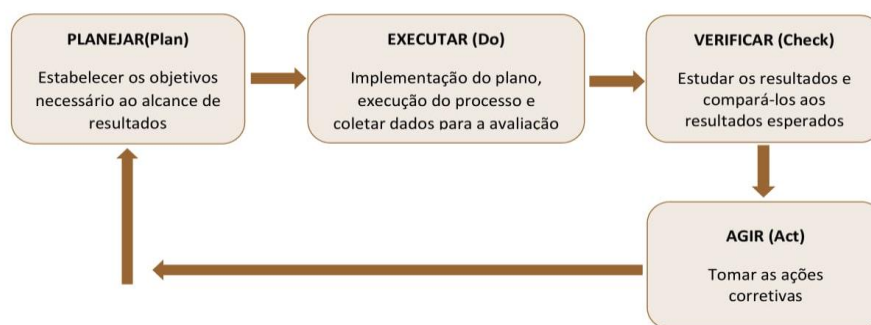
No segundo contexto apontado pelo autor, tem-se:

No segundo cenário, a pressão é por resultados. Otimização, eficiência, produtividade e competitividade econômica são questões prioritárias na agenda dessas organizações. Nilson (1999), pontuou que um número crescente de cooperativas tem mudado sua estrutura organizacional, tornando-se mais adaptativas e de aprendizagem mais rápida em relação aos mercados cada vez mais turbulentos (ARRUDA, 2014).

Nesse contexto, a pressão por resultados, otimização, eficiência, produtividade e competitividade econômica são questões relevantes para esse modelo organizacional. Com posse da compreensão do cenário que as organizações coletivas estão inseridas e como acontecem as relações com o ambiente eleva-se a exigência de implementação de um modelo de gestão eficiente e que considere as especificidades da organização. Para Oliveira (2015) as organizações coletivas devem ser orientadas pelo planejamento estratégico organizacional que por sua vez deve ser composto de seus objetivos, a própria estratégia e as políticas diretoras das atividades.

Cardoso et al. (2015) compreende um modelo como uma forma de ordenamento das partes que constitui um conjunto, ou seja, uma sistematização de um contexto. Para Oliveira (2001) o modelo de gestão é um processo sistematizado, participativo, e consolidado de desempenho e operacionalização das atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados. Adicionalmente, a FNQ aplica as mesmas competências para um modelo de excelência de gestão baseado no ciclo PDCA, como representado na figura 9.

Figura 9 – Ciclo PDCA



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2014)

Vários modelos de referência de gestão são disponibilizados para qualquer organização que tenha o desejo de implementar soluções mais acertadas no ambiente organizacional. Podemos destacar dentre eles: a ISO (9000, 26000, 27000 e etc.), o Modelo de Excelência de

Gestão (MEG - FNQ), NBR 15999 (Gestão da Continuidade dos Negócios) entre outros. Mas algumas questões têm sido levantadas, segundo Kay et al. (2014):

Mesmo com o sucesso da aplicação dessas referências, algumas questões vêm emergindo em fóruns internacionais que abordam a excelência na gestão. No Global Excellence Model Meeting (GEM Meeting), surgiram relevantes questionamentos que, como testemunhas oculares, trazemos para vocês: Essas referências são realmente aplicáveis para todos os tipos de organização? Dependendo da cultura da organização, a leitura, a aplicação e os entendimentos seriam os mesmos? Organizações como Google, Apple, 3M, entre outras, com foco muito forte na inovação, no desenvolvimento tecnológico e com grande sucesso empresarial atenderiam aos requisitos das principais referências à gestão? Atualmente, o tema inovação tem sido colocado como grande diferencial competitivo para as organizações, mas o que vem depois da inovação?

Esses são grandes questionamentos que precisam ser respondidos, trazendo para o prisma da agricultura familiar e sua heterogeneidade, pois entendemos ser muito difícil, senão impossível um Modelo de Gestão que se adapte de forma genérica. Para se compreender as dimensões existentes em um recorte teórico, que é o foco deste trabalho, existe a necessidade de adotarmos um Modelo de Referência de Gestão como um meio de comparação das dimensões utilizadas, junto as dimensões resultantes da revisão de literatura para posteriormente serem analisadas mediante estudo de caso.

2.4.2 Dimensões do modelo de referência e da literatura

Tendo em vista o cenário da gestão de cooperativas, Da Silveira Queiroz et al. (2018) declara que neste contexto estão englobadas a comunicação interna da organização, o processo de educação cooperativista, a relação entre clientes/colaboradores e cooperativa, a ética do processo e os aspectos de desenvolvimento gerencial, análise de estratégias e os recursos humanos. Nesse sentido, o modelo de gestão adotado para este trabalho é o Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas – PDGC. Este modelo é uma iniciativa da OCB, promovida pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – Sescop, cujo propósito é incentivar a adoção de práticas de gestão e de governança efetivas.

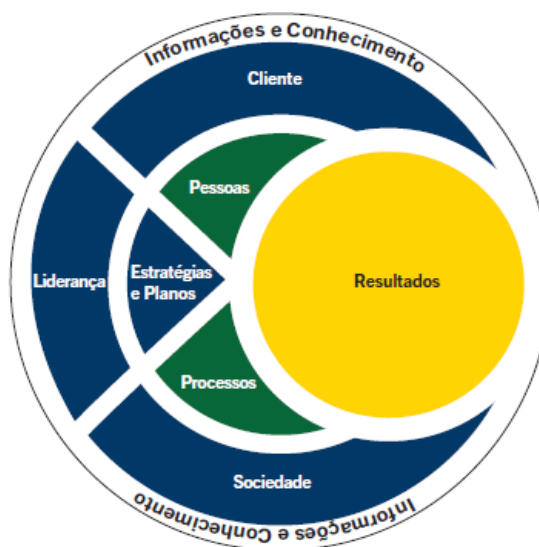
O PDGC é composto de quatro etapas: sensibilização da cooperativa quanto aos benefícios de participação do programa, orientação para a autoavaliação, autoavaliação da

gestão através de questionários de diagnóstico que se fundamentam na Lei 5764/71 e de questionário de autoavaliação de acordo com os princípios de governança cooperativa e no MEG e implementação de melhorias a partir do resultado da autoavaliação.

A metodologia do PDGC está fundamentada no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), figura 10, que é um modelo de referência de gestão. De acordo com a FNQ com a adoção do MEG a interação dos elementos da organização passam a ser mais consolidados, de maneira mais harmoniosa, favorecendo as estratégias e conseqüentemente, no alcance dos resultados.

Para tanto, o FNQ define os critérios de excelência adotados pelo MEG em seu Manual de Autoavaliação da Gestão e Implementação de Melhorias. De acordo com o manual os critérios de excelência são um conjunto de características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, concebidas por meio de questões que abordam processo gerenciais e solicitação de resultados.

Figura 10 – Representação Gráfica do Modelo de Excelência de Gestão



Fonte: FNQ (2014) - Manual de Autoavaliação da Gestão e Implementação de Melhorias

Os critérios de excelência são representados na figura XXXX e demonstram uma visão sistêmica da gestão organizacional. A figura do modelo pode ser entendida da seguinte forma:

(...): com base nas demandas dos **clientes** e da **sociedade**, a **liderança** desenvolve **estratégias** e **planos**, que são executados por **pessoas** e **processos**, com o objetivo de gerar **resultados**. Tudo isso só acontece se as **informações** e os **conhecimentos** estiverem permeando todos os critérios, as variáveis e a organização (FNQ, 2014).

Para uma compreensão melhor dos critérios de excelência do MEG/PDGC são apresentados os temas essenciais abordados em cada critério de excelência, assim como as dimensões encontradas na literatura, conforme demonstrado nos quadros abaixo.

Relacionada a dimensão clientes Siminoni et al. (2015) compreende o conhecimento de mercado é essencial para manter a competitividade da organização, os autores explicam que num mercado altamente competitivo decorrente da modernização e globalização da agricultura as grandes organizações conquistaram vantagens frente aos pequenos produtores. Complementarmente, Beuchet e Zeller (2012) alegam que as organizações coletivas sofrem pressão contínua para aumentar a sua competitividade e melhorar o seu desempenho, então, para minimizar essas desvantagens e superar os desafios os produtores precisam ter uma cultura de aprendizagem contínua, porque o nível de informação e conhecimento é uma condicionante do êxito do seu negócio (SIMIONI, 2015). O PDGC orienta sobre a necessidade de as organizações coletivas utilizarem processos que promovam o conhecimento dos mercados e dos clientes, por meio de ferramentas que tragam informações consistentes para fundamentar o planejamento e os processos, recordando que o mercado é composto pelas pessoas físicas e jurídicas atendidas por meio de produtos e/ou serviços.

Pode-se considerar que o cliente é aquele que satisfaz as suas necessidades por meio de produtos e serviços podendo ser cooperado ou não cooperado (PDGC, 2019). Portanto, as organizações coletivas precisam manter o foco no cliente e atender às suas necessidades atuais e futuras tentando superar suas expectativas (PAGLIUSO et al. 2010). Sendo assim, conhecer o mercado e os clientes se transformam em um princípio fundamental para a atuação da organização no mercado.

Quadro 11 - Clientes

CLIENTES	
MEG/PDGC	LITERATURA
<ul style="list-style-type: none"> Análise e desenvolvimento de mercado; Relacionamento com clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Investimento na diversificação da produção e produtos alternativos (DEIMLING et al., 2015; LIMA COSTA et al. 2015); Fortalecimento da imagem da agricultura familiar (DEIMLING et al., 2015); Gestão da reputação (CASTILLA-POLLO et al. 2017)

Fonte: elaborada pela autora

O tema sociedade engloba a responsabilidade socioambiental, essa dimensão visa minimizar os impactos negativos originados das atividades da organização por meio da conservação dos recursos naturais, respeito ao meio ambiente, adequação das leis e promoção

do bem-estar (DOS SANTOS et al. 2014; LIMA COSTA et al. 2015; CASTILLA-POLLO et al. 2017). Para atender a estes requisitos, as leis e as normativas que regulamentam as atividades organizacionais devem ser identificadas e funcionarem como premissas fundamentais para a prática da atividade. No caso da produção orgânica, a Lei n. 10.831 de dezembro de 2003, que dispõe sobre as técnicas específicas da produção.

Para o êxito desta dimensão é necessário que todos os envolvidos na organização tenham o conhecimento das leis que regulamentam a produção, além de que a organização precisa tratar do não cumprimento dessas normas, por meio de sanções e de fiscalização, evitando assim a sua ocorrência.

A própria produção de alimentos orgânicos já obedece a maioria dos critérios requeridos por esta dimensão, já que segundo Heberlê et. al. (2017), as práticas produtivas utilizadas pela agroecologia maximizam o compromisso com a conservação dos recursos, com a biodiversidade e com a conservação do agroecossistema, assim como, preocupa-se em manter as propriedades biológicas, físicas e químicas dos solos, a diversidade de polinizadores e populações de insetos em equilíbrio biológico. Esse requisito também garante o cumprimento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentáveis da ONU.

Quadro 12 - Sociedade

SOCIEDADE	
MEG/PDGC	LITERATURA
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade socioambiental e desenvolvimento social; • Identificação de necessidade da sociedade; • Atendimento à legislação; • Prática do princípio cooperativista, interesse pela comunidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empoderamento político (DOS SANTOS et al. 2014; BARROS PINTO et al. 2012); • Práticas que respeitem o meio ambiente (DOS SANTOS et al. 2014); • Formalização do agricultor familiar – DAP (LIMA COSTA et al. 2015) • Adequação sanitária (LIMA COSTA et al. 2015); • Responsabilidade social (CASTILLA-POLLO et al. 2017); • Promoção de bem-estar social (MUGANDI et al. 2012);

Fonte: elaborada pela autora

Para Oliveira (2015) a liderança é caracterizada pela compreensão das necessidades dos membros e na manifestação dessas necessidades de maneira legítima e de forma que incentive a participação e o engajamento de todos nas atividades da organização visando alcançar os objetivos e as metas da associação/cooperativa. Para tanto, é necessário que a organização defina um conjunto de valores e princípios que sirvam de sustentação em todo o processo – missão e visão (OLIVEIRA, 2015; PDGC, 2019). Além disso, a comunicação desse conjunto norteador é fundamental para que os membros se apropriem dessas premissas e a utilizem como

orientadores na tomada de decisão nos seus negócios (PDGC, 2019). Para Mugandi (2012), a comunicação resulta nas relações de confiança, para o autor apenas as relações de confiança são sustentáveis no decorrer do tempo causando um impacto positivo no êxito da cooperação, no entanto, a liderança tem um papel fundamental dentro dessa relação.

Por isso é tão importante que os dirigentes mantenham uma relação com os membros, no intuito de engajá-lo nos objetivos da organização procurando manter a harmonia entre as diferentes necessidades das partes (PDGC, 2019). Com os laços operacionalmente eficientes há um equilíbrio e poder (MUGANDI, 2012).

Outro aspecto relacionado ao papel da liderança está no estabelecimento dos padrões gerenciais provenientes do planejamento que consolidarão as operações por meio de melhores processos e instalações, estes incitarão as ações corretivas e preventivas nas práticas gerenciais da organização (OLIVEIRA, 2015; PDGC, 2019).

As competências gerenciais e da liderança são as ferramentas que promovem a eficiência das organizações coletivas, elas incentivam a coesão do grupo e oportunizam o engajamento e a solução de conflitos internos, quando essas relações se aperfeiçoam, as partes aprendem a administrar conflitos e ocasionar mudanças benéficas dentro do contexto organizacional (MUGANDI, 2012).

A promoção da intercooperação também está dentro da dimensão de liderança, de acordo com Meinen e Port (2014), a intercooperação fortalece o movimento associativista e cooperativista por meio do trabalho em conjunto em redes locais ou regionais, o PDGC vê na intercooperação uma oportunidade de aprendizagem (*benchmarking*) em um ambiente que proporciona o compartilhamento de informações, troca de conhecimento, desenvolvimento de soluções conjuntas e inovações. Para Oliveira (2015) a intercooperação é a melhor forma de aprender, pois se utiliza das organizações que atuam dentro de um mesmo sistema de forma colaborativa, outra perspectiva é a formação de redes de integração cooperativa que poderá ser uma forma de estruturação organizacional.

Outro requisito da liderança é a capacidade de efetuar as decisões necessárias que possibilitem a otimização de recursos que deverão ser utilizados para cumprimento de metas proposta pelo planejamento, a análise do desempenho apoiada nos indicadores de resultados deverão fundamentar as decisões estratégicas implementadas (OLIVEIRA, 2015).

Quadro 13 - Liderança

LIDERANÇA	
MEG/PDGC	LITERATURA
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão; • Levantamento de interesses das partes interessadas; • Exercício da liderança; • Análise do desempenho da cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo à participação das mulheres (LIMA COSTA et al. 2015); • Fortalecimento da liderança (BARROS PINTO et al. 2012)

Fonte: elaborada pela autora

Oliveira (2018) argumenta que o propósito das estratégias é conduzir os planos de ação conforme os objetivos, desafios e metas a serem alcançados e superados. Para o autor, a estratégia deve estar associada ao ambiente externo (sem controle) e precisam maximizar os resultados perante as interações com o mercado. Portanto, formular estratégias e implementá-las é um desafio contínuo inerentes as atividades organizacionais (PDGC, 2019).

Acessar os mercados, na maioria das vezes, exige a adoção de novas competências e estratégias assim, os produtores se organizam de forma coletiva para atender os requisitos estabelecidos pelo mercado como quantidade de produção, qualidade e preços (Kaganzi et al. 2009). Sendo assim a estratégia organizacional é peça fundamental para o equilíbrio do social e competitivos que agreguem valor para os clientes (PDGC, 2019).

A formulação das estratégias, de acordo com Oliveira (2018), é um dos pontos de maior importância dentro de uma organização e devem ser ponderados em três fatores: a organização com seus recursos, seus diferenciais (pontos fortes e fracos), seus valores, objetivos (metas e desafios) e princípios (missão e visão); o ambiente externo com as suas mudanças constantes (oportunidades e ameaças) e; a interação organizacional com o ambiente (OLIVEIRA, 2018).

A implementação das estratégias, conforme o PDGC (2019) se constitui do planejamento das ações, de seus indicadores, das metas, dos recursos e monitoramento dos resultados. Todo esse processo converge na promoção do alinhamento dos objetivos organizacionais consolida dando o comprometimento de todas as partes envolvidas com os objetivos comuns da organização. Sendo assim, as estratégias se consolidam como um dos elementos mais importantes da organização pois, por meio delas a organização pode alterar a direção das coisas.

Quadro 14 – Estratégia e planos

ESTRATÉGIAS E PLANOS	
MEG/PDGC	LITERATURA
<ul style="list-style-type: none"> • Formulação das estratégias, considerando a análise dos ambientes externo e interno e os ativos intangíveis da cooperativa; • Implementação dessas estratégias por meio do desdobramento em metas; • Indicadores; • Planos de ação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificação dos canais de comercialização (DEIMLING, 2015, BARROS PINTO et al. 2012, ZANCAN et al. 2013); • Política de preços diferenciadas para os sócios (DEIMLING, 2015); • Acesso a programas governamentais como PAA (LIMA COSTA et al. 2015); • Canais de relacionamento com agentes de pesquisa (universidades) visando a inovação (BARROS PINTO et al. 2012).

Fonte: elaborada pela autora

No ambiente interno organizacional depreende-se desafios relativos às pessoas que atuam dentro da organização, nesse sentido, a organização coletiva deve dar devida importância à aspectos como a gestão da força de trabalho, reconhecimento dos direitos do colaborador e ambiente de trabalho (BOHLANDER, 2015). Para que os objetivos organizacionais sejam atingidos, as organizações coletivas dependem das pessoas, assim sendo, o desempenho da organização é condicionado a integração das pessoas, no seu conhecimento e na sua capacitação, visto que são elas as responsáveis por realizar as tarefas (OLIVEIRA, 2015).

O PDGC nomeia três temas pertinentes a essa dimensão, o sistema de trabalho que chama a atenção para as relações entre os colaboradores; a capacitação e desenvolvimento relacionado a oportunizar aos colaboradores meio para o seu desenvolvimento pessoal incluindo a educação cooperativista e; a qualidade de vida, concernente a satisfação do colaborador, ao clima organizacional e a preservação da integridade física. Todas essas considerações refletem a importância do coeficiente humano, pois ele equilibra a qualidade da estrutura organizacional por meio do valor das pessoas e sua motivação para realizar suas funções de modo que o desempenho organizacional seja o melhor possível (OLIVEIRA, 2015).

Quadro 15 – Pessoas

PESSOAS	
MEG/PDGC	LITERATURA
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de trabalho; • Identificação de competências; • Seleção e interação de colaboradores; • Avaliação de desempenho; • Reconhecimento e incentivo; • Capacitação e desenvolvimento; • Qualidade de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quadro de colaboradores condizente com o tamanho da organização (LIMA COSTA et al. 2015); • Capacitação dos sócios (SIMIONI et al. 2015).

Fonte: elaborada pela autora

Brocke (2013) conceitua o processo como o trabalho que permeia a organização de um extremo a outro com o propósito de agregar valor para o cliente podendo ser segmentado em qualidade, negócios e tecnologia da informação. Para Bumester (2018) os processos organizacionais devem produzir os resultados de acordo com os objetivos da organização, ou seja, precisam estar desenhados de maneira que os recursos sejam otimizados, incluindo os recursos naturais, visando a sustentabilidade e a conservação do meio ambiente. Reiterando essa afirmativa, Garvin (2004) enfatiza a necessidade de a organização possuir processos e pessoas integrados a fim de dar suporte a todas as atividades realizadas.

Sendo assim, a identificação e o mapeamento dos processos devem permear as necessidades de todos os atores interessados, permitindo um planejamento eficiente das atividades, promovendo a definição das responsabilidades das pessoas e motivando o uso adequado dos recursos (PDGC, 2019). Complementarmente, Brocke, 2013 salienta que o processo dever ser gerenciado continuamente desde a sua implementação, pois o seu desempenho em atender as necessidades dos cooperados e dos clientes precisa ser comparado ante ao cumprimento das metas. Outro aspecto salientado pelo autor são os benefícios operacionais:

Os benefícios operacionais gerados por fatores como consistência, custo, velocidade, qualidade e serviços traduzem-se em custos operacionais mais baixos e maior satisfação do cliente, o que por sua vez, impulsiona o desempenho organizacional. Afora isso, a gestão de processos oferece uma variedade de benefícios estratégicos. Primeiramente, ela possibilita que as empresas reajam melhor a períodos de rápida mudança (como o nosso) (BROCKE, 2013).

Alguns dos aspectos compreendidos no PDGC são: o desenvolvimento do associado/cooperado (educação, formação e informação) visando a melhoria da qualidade e maximização da rentabilidade, gerenciamento dos processos, qualificação de fornecedores e parâmetros econômico-financeiros, ou seja, a gestão do processo elevará o nível de conhecimento a respeito da engrenagem que movimenta a organização.

Quadro 16 – Processos

PROCESSOS	
MEG/PDGC	LITERATURA
<ul style="list-style-type: none"> • Processos da cadeia de valor em interação, projetados para atender aos requisitos de produtos e das partes interessadas; • Processos de relacionamento com os fornecedores; • Processo de relacionamento vinculados à gestão financeira da cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de produção com ênfase no produto e de forma sustentável (ZANCAN et al. 2013; DOS SANTOS et al. 2014; SIMIONI et al. 2015); • Processo de comercialização (DOS SANTOS et al. 2014; DEIMLING et al. 2015); • Processo de certificação participativa (DOS SANTOS et al. 2014); • Serviços de assistência técnica e extensão rural (FISCHER e QAIM, 2012; DOS SANTOS et al. 2014; LIMA COSTA et al. 2015; SIMIONI et al. 2015); • Viabilização de insumos (DOS SANTOS et al. 2014);

Fonte: elaborada pela autora

Para o PDGC os resultados da organização são provenientes dos processos operacionais e estratégicos da organização, esses resultados devem ser provenientes dos indicadores de desempenho estabelecidos pela liderança. Os indicadores têm a função de desenhar o contexto atual da organização e suas tendências, ou seja, os indicadores mensuram de modo quantitativo as atividades que são realizadas dentro da organização (DE CAMILLIS et al. 2018). Diversos indicadores podem ser definidos pelos dirigentes da organização, indicadores que mensuram os aspectos econômico-financeiros, de satisfação de clientes, de qualidade do produto, dentre outros. No caso das organizações coletivas questões como número de associados, ingresso de novos associados, sobras, solvência, atos não cooperativos e clientes são algumas das informações necessárias que poderão servir como fonte informações para os indicadores (PDGC, 2019).

Considerando que o associado é o próprio dono do negócio, é necessário estimular o sentimento de pertencimento e internalização dos benefícios do cooperativismo e as vantagens competitivas oferecidas em relação a outros modelos organizacionais a fim de que os associados/cooperados realizem seus negócios a partir da organização (MEINEN e PORT, 2014). Diante disso emerge a importância de obter resultados sobre o número de cooperados, para Meinen e Port (2014) devido a característica de mutualidade dentro das organizações coletiva, onde um só ganha se o outro investir é necessário incentivar o ingresso de novos cooperados principalmente no que diz respeito ao público feminino (aumentar a representatividade feminina no segmento agropecuário) e os jovens (visando a sucessão).

As sobras e solvência das cooperativas são resultados que se caracterizam por dar informações no que tange os aspecto-econômico da cooperativa. As sobras são o rendimento financeiro que devem ser repartidos entre os membros (NETO, 2019). A solvência, de acordo

com Zdanowics (2014) é avaliação da capacidade financeira que a cooperativa tem assumido perante terceiros. Outro ponto que viabiliza as informações no trato econômico-financeiro são os atos não cooperativos. Para Polônio (2004) são todos os negócios realizados com terceiro e são tributáveis. Mensurar a satisfação do cliente indicam a preocupação que a organização tem com o consumidor, mensurar esse aspecto está relacionado com a qualidade do produto e devem estar atreladas com a estratégia e com os processos da organização (FILHO, 2012)

Quadro 17 – Resultados

RESULTADOS	
MEG/PDGC	LITERATURA
<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação de resultados relevantes para a cooperativa, na forma de indicadores que permitam avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados e o nível de competitividade, nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental e relativa aos cooperados, aos clientes, às pessoas e aos processos da cadeia de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de acesso ao crédito (LIMA COSTA et al 2015); • Ações coordenadas com órgãos públicos (BARROS PINTO et al. 2012); • Cumprimento do estatuto interno (BARROS PINTO et al., 2012); • Incremento de renda (Fisher e Qaim, 2012);

Fonte: elaborada pela autora

Devido às exigências de um mercado globalizado o cenário agrícola vem sofrendo constantes transformações, para atender essa necessidade os produtores necessitam de informações contínuas para apoiar as suas decisões a fim de aumentar a sua eficiência (SIMINOI et al. 2015). Para Oliveira (2015), a informação é o centro do processo decisório, portanto deve ser fundamentadas em três fatores essenciais: qualidade da informação, conhecimento e capacitação do decisor e qualidade do processo de origem da informação.

A informação é caracterizada por ser o principal direcionador da administração das organizações coletivas em vista disso, pode-se afirmar que as habilidades que garantam o acesso à informação é uma competência exigida atualmente (SIMIONI et al. 2015; OLIVEIRA, 2015).

Quadro 18 – Informação e conhecimento

INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	
MEG/PDGC	LITERATURA
<ul style="list-style-type: none"> • Informações da cooperativa, desde a identificação de necessidades até a implantação de sistemas de informação, e gestão do conhecimento organizacional, ao identificar, desenvolver, difundir e utilizar os conhecimentos necessários para a implementação das estratégias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos ecológicos modernos e difusão de tecnologia (FISCHER e QAIM, 2012; DOS SANTOS et al. 2014); • Contabilização dos custos de produção (DOS SANTOS et al., 2014); • Quanto produzir (DOS SANTOS et al. 2014); • Educação cooperativa (LIMA COSTA et al. 2015; ZANCAN et al. 2013); • Padronização de produtos e gestão da qualidade (HELLIN et al. 2009; BARROS PINTO et al. 2012; ZANCAN et al. 2013)

	<ul style="list-style-type: none"> • Informação de mercado (HELLIN et al. 2009; ZANCAN et al. 2013);
--	---

Fonte: elaborada pela autora

Segundo o Instituto Brasileiros de Governança Corporativa – IBGC (2020), a governança é a estrutura na qual as empresas são conduzidas, monitoradas e motivadas. Ela engloba as relações entre os sócios, conselho de administração, diretoria e órgãos fiscalizadores. De acordo com Maciel et al. (2018), o modelo operado no país é o tradicional apresentando-se com assembleia geral, conselho fiscal e conselho administrativo podendo conter, ou não, uma diretoria executiva, demonstrando uma segmentação nas tomadas de decisões e as estratégias organizacionais.

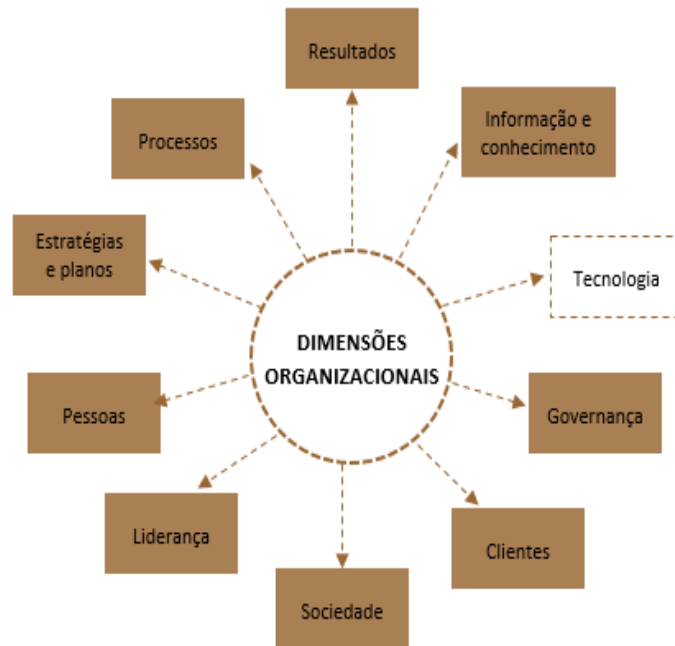
Quadro 19 – Governança

GOVERNANÇA		
	PDGC	LITERATURA
	<ul style="list-style-type: none"> • Processos gerenciais que avaliam as práticas dos princípios da governança cooperativa: autogestão, igualdade e equidade, transparência, educação e sustentabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover capacitação da diretoria (MUGANDI et al. 2012; LIMA COSTA et al. 2015)

Fonte: elaborada pela autora

Na figura abaixo foram sintetizadas as dimensões organizacionais abordadas neste estudo: Liderança, Estratégia e planos, Pessoas, Processos, Resultados, Informação e Conhecimento, Tecnologia, Governança, Clientes e Sociedade, resultando em 10 (dez) dimensões.

Figura 11 – Dimensões da gestão organizacional



Fonte: Adaptado Modelo de Gestão MEG/PDGC (CNPQ)

A dimensão de tecnologia no Modelo de Gestão apresentado poderia ser enquadrado no quesito informação e conhecimento, mas devido a sua relevância para vários autores (FISCHER e QAIM, 2012; DOS SANTOS et al. 2014; LIMA COSTA et al. 2015; SIMIONI et al. 2015) neste estudo será considerado como uma dimensão individual.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O problema relatado na seção I deste estudo dirigiu-nos para a elaboração de uma pesquisa investigativa que nos possibilitasse procurar respostas para questões relativas às dimensões utilizadas na gestão organizacional em associações e cooperativas do segmento de orgânicos. Deste modo, a atual seção envolve a aplicação de questionário ao quadro de sócios dessas organizações sendo eles: produtores associados, funcionários e pessoas ligadas a governança, assim como análise documental como complemento dessas informações. Portanto, de modo a tornar essa seção mais sistematizada, subdividiu-se em doze subseções, respectivamente: Tipo e descrição do tipo de pesquisa (3.1); procedimento metodológico e método de pesquisa (3.1.1); caracterização do contexto da pesquisa (3.2.1); população e amostra (3.2); instrumento de coleta de dados (3.3); instrumento de pesquisa – questionário (3.3.1); adaptação do instrumento (3.3.2); validação semântica (3.3.3); validação de conteúdo (3.3.4); análise de dados (3.4); análise descritiva (3.4.1) e análise estatística (3.4.2).

3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

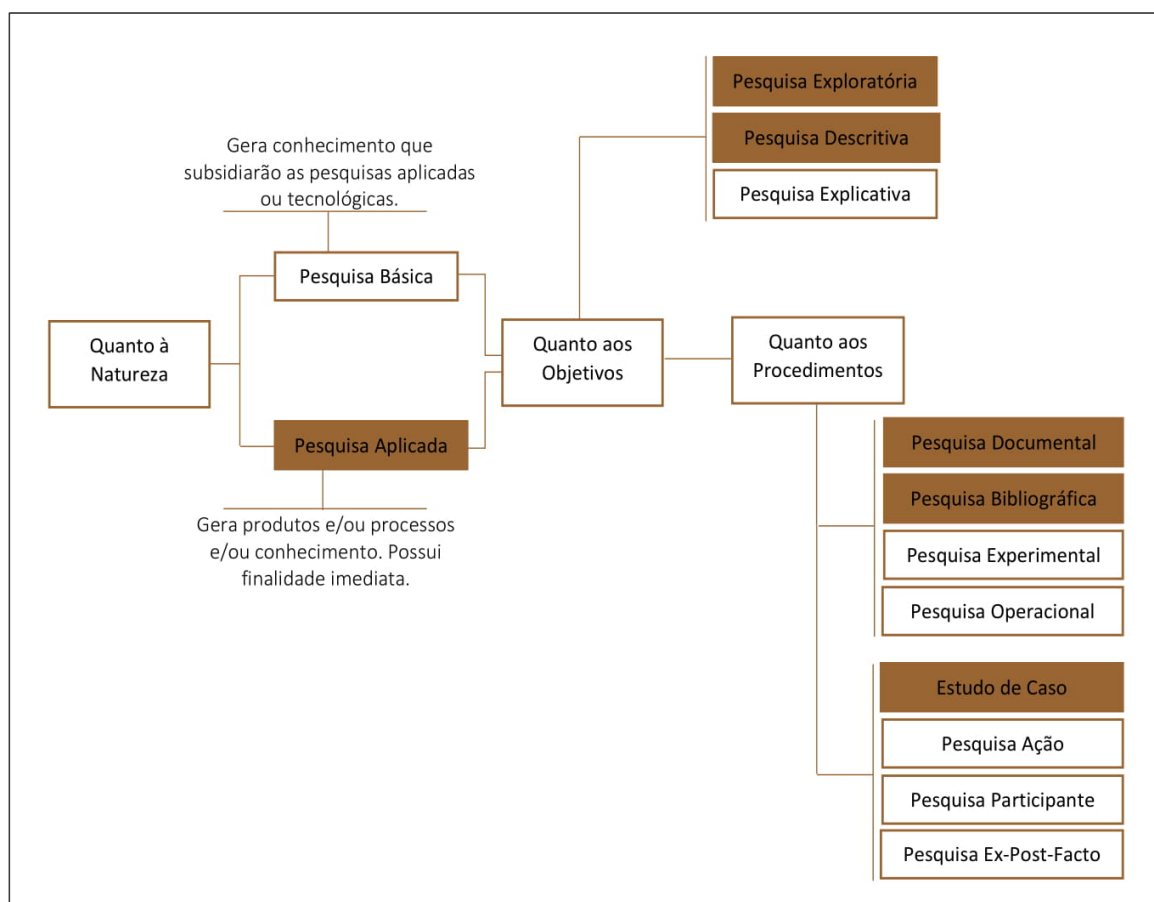
Considerando que a pesquisa científica é considerada um meio de gerar novos conhecimentos, Evered e Louis (1981) argumentam que examinar continuamente as premissas teóricas associadas à produção de conhecimento é imprescindível, já que são uma condicionante para a melhoria do significado de conhecimento e para geração de reflexões individuais e coletivas dentro do campo de pesquisa. Consonante a isso, Hair Jr. et al. (2005) chama a atenção para a função primordial da pesquisa, a do esclarecimento da verdade. Essa procura por explicação é realizada através de um conjunto de informações, análises e interpretação de dados.

Para Prodanov e De Freitas (2013) a pesquisa científica precisa ser lógica, coerente e com uma boa argumentação a fim de proporcionar um distanciamento de outros tipos de conhecimento, como o senso comum, sabedoria e ideologia. Para estes autores a pesquisa científica é a execução de um estudo sistematizado, sendo a interpelação do seu método aquilo que caracterizará o aspecto científico da investigação, bem como sua classificação de acordo com o seu foco, interesses, campos, metodologia, cenários e os objetos de estudo.

A pesquisa exploratória, segundo Prodanov e De Freitas (2013), tem o propósito de propiciar informações sobre o assunto que está sendo investigado, para tanto tende a empregar meios como pesquisas bibliográficas e estudo de caso bem como, levantamento bibliográfico,

entrevistas com pessoas que possuem experiência empírica com o problema investigado e análise de exemplos que promovam a sua compreensão. Enquanto a pesquisa descritiva, de acordo com os mesmos autores, é o resultado da observação do pesquisador, ou seja, dispõe-se a descrever sobre determinada população ou um fenômeno e os interpreta sem a interferência ou modificação da realidade estudada. A fim de alcançar os seus objetivos faz uso de métodos padronizados para coleta de dados: questionários, testes e /ou observação sistemática. Através da figura 12, apresenta-se o delineamento dessa pesquisa:

Figura 12 - Tipos de Pesquisa



Adaptado de Prodanov e De Freitas (2013)

Portanto, no que se refere ao delineamento, esta pesquisa é classificada como aplicada, exploratório-descritiva, documental, bibliográfica e estudo de múltiplos casos. O método utilizado tem fundamento de base quantitativa, que segundo Matias-Pereira (2019), se apoia em princípios matemáticos com níveis de confiabilidade de que os dados condizem aos fatos e possuem probabilidade de erro definida. O autor argumenta que o método é denominado pelo uso da quantificação, seja na forma de coleta de informações ou nas análises delas, ou seja, tudo pode ser mensurado numericamente, as opiniões e informações. Outra questão salientada pelo

autor são as técnicas estatísticas utilizadas, que vão da mais simples (percentual, média, moda, desvio-padrão) até as mais complexas (correlação, análise de regressão, análises multivariadas, entre outras).

Assim sendo, de acordo com as ponderações de Evered e Louis (1981), Lazzarini (1997), Leonel (2002), Hair Jr. et al. (2005) e Prodanov e De Freitas (2013), o delineamento desta pesquisa, é um estudo de caso, de caráter exploratório – descritivo, com abordagem quantitativa, onde o principal interesse está na compreensão de um fenômeno e no aprofundamento do tema que se encaminha à identificação das dimensões da gestão para uma Organização Coletiva e que opera com a agricultura familiar no segmento de produtos orgânicos.

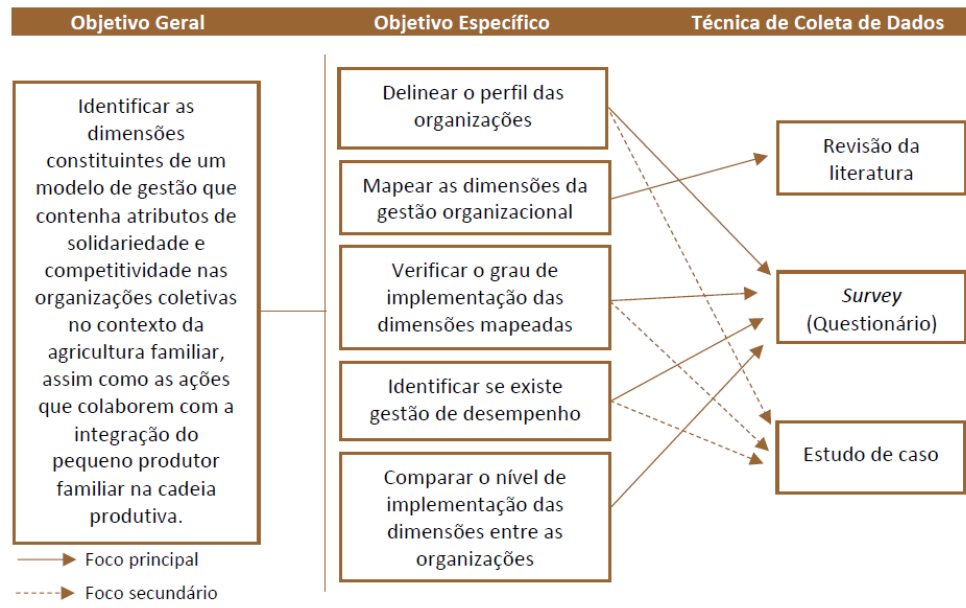
3.2 Procedimento metodológico e técnica de pesquisas

O estudo de caso foi o escolhido como procedimento técnico para o alcance dos objetivos da pesquisa. Para Coimbra et al. (2013) o estudo de caso se traduz em um método de pesquisa que se utiliza da análise de um contexto específico para identificar um fenômeno, situação ou problema, no caso, organizações coletivas no segmento da agricultura familiar. Adicionalmente, Prodanov e De Freitas (2013) reiteram que o estudo de caso é compreendido como categoria de investigação que tem o objetivo de estudar um tema de forma aprofundada, para tanto esse procedimento deverá estar munido de originalidade, coerência, foco e rigor.

As pesquisas provenientes de estudos de caso, como destacado por Gil (2008) estão mais direcionadas para a aplicação imediata de conhecimento em face das circunstâncias, reforçando o desenvolvimento de construtos teóricos. O estudo exaustivo também é referenciado pelo autor, pois desta forma permite o detalhamento abrangente do que está sendo estudado.

O tema estabelecido para este estudo de caso foram as dimensões de gestão na agricultura familiar em arranjos cooperativistas e associativistas, e que congreguem o caráter competitivo sem perder as suas características de solidariedade e cooperação. Sendo que a investigação ocorrerá em cooperativas e associações de agricultores familiares no segmento da agricultura orgânica. Os procedimentos para a coleta de dados foram estabelecidos conforme os objetivos da pesquisa e estão apresentados na figura .

Figura 13 – Objetivos da pesquisa e Técnica de Coleta de Dados



Fonte: Elaborado pela autora

3.3 Caracterização do contexto da pesquisa

Diariamente as organizações são assoladas por uma quantidade de relatórios, opiniões e diagnósticos como um meio de se diferenciar no mercado e aumentar os seus níveis de competitividade. Adicionalmente, Pagliuso et al. (2010) afirma que no espaço de 30 anos, métodos e ferramentas de apoio à gestão vem sendo oferecidos às mais diversas organizações através de vários canais (manuais práticos, normas, publicações consultorias especializadas entre outros), todos eles repletos de possibilidades para as referidas. Ainda nesse viés, o autor relata sobre a necessidade que as organizações têm de relacionamento com clientes, adequação legal, regulamentações etc., aspectos que as direcionam na busca por referências que atestem a sua capacidade de gestão no ambiente de negócios.

Pode-se dizer então, que as referências de gestão se convertem na sustentação das organizações para vencer suas limitações vinculadas a competitividade e sustentabilidade. No entanto, Pagliuso et al. (2010) alerta que as referências são apenas os pontos de partida desse arcabouço, o autor salienta que o mais importante, é desenvolver soluções para cada tipo de organização, já que cada uma tem as suas próprias especificidades.

Sendo assim, faz-se necessário a delimitação do campo de investigação no qual essa pesquisa será aplicada. Nesse sentido Leonel (2002) declara que delimitar é apontar as dimensões do estudo, estabelecendo os limites ampliáveis e conceituais do tema. Por conseguinte, o universo desta pesquisa é caracterizado pelo estudo de organizações coletivas

(associações e cooperativas) na agricultura familiar, no segmento da agricultura orgânica. Essas organizações, na maioria das vezes, são constituídas por pequenos produtores familiares que precisam executar suas atividades de forma solidária a fim de alcançar as vantagens promovidas por esses arranjos. Em vista disso, esta pesquisa será realizada no universo de associações e cooperativas que estão inseridas no segmento de produtos orgânicos em território nacional, das quais preservaremos a identidade.

3.4 Amostragem

O alvo desta pesquisa foi as associações e cooperativas agrícolas vinculadas à agricultura orgânica em todo o território nacional. Para obter as informações dessas organizações efetuou-se uma busca no Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos do MAPA. O cadastro é organizado em planilha do *Microsoft excel* com o nome da organização, o Estado, Cidade, CPF do produtor, nome do produtor e o contato do produtor. O número de produtores existentes no cadastro ultrapassam o número de 21.000, cada produtor está vinculado a uma organização, no entanto o contato incluído no cadastro é do produtor de orgânicos e este nem sempre está preenchido. Esse fato foi um dificultador do processo, pois houve a necessidade de buscas na internet com o objetivo de identificar a organização no qual o produtor de orgânicos estava vinculado.

Outro aspecto desfavorável está no fato de quem nem sempre o nome “associação” ou “cooperativa” está vinculado a razão social da organização, para identificar se a organização na qual o produtor estava vinculada se enquadrava em “associação” ou “cooperativa” foram efetuadas novas buscas na internet. Todos esses fatores dificultaram o processo da pesquisa e limitaram o número de organizações contactadas no tempo disponível para a apresentação do estudo e aplicação do questionário.

Foram identificadas 280 organizações, de modo aleatório até a finalização do tempo disponível para a pesquisa. Após esta etapa e de posse dos contatos das organizações coletivas foi enviado, via e-mail, um convite solicitando a participação destas organizações na pesquisa, sendo 219 associações e 61 cooperativas (Tabela 1). A amostra de organizações participantes da pesquisa foi composta de um total de 111 organizações, o que correspondeu a 39,64% do universo de organizações consultadas.

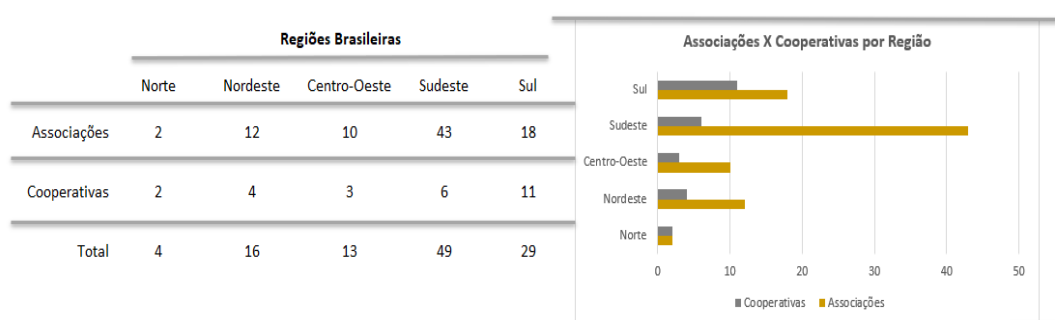
Tabela 1 – População

População		
	Nº de Organizações	%
Associações	219	78,8%
Cooperativas	61	21,2%
Total	280	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

A pretensão para este estudo era aumentar o número da amostra, no entanto, houve certa resistência das associações e cooperativas em enviarem a pesquisa ao seu quadro de associados gerando um impasse no acesso ao quadro de membros. Outra dificuldade encontrada foi o acesso à internet na zona rural, muitos dos participantes não conseguiram responder a pesquisa ou a deixaram incompleta (respostas incompletas foram descartadas) devido à indisponibilidade de conexão com a internet que proporcionasse o acesso ao questionário, sendo esta uma das principais queixas do produtor.

Muitos respondentes solicitaram que o questionário fosse enviado por WhatsApp em vez de e-mail, essa demanda gerou atrasos nos envios e conseqüentemente nas respostas devido ao número de envios desta ferramenta ser restrito. Os respondentes são provenientes de vários estados brasileiros (figura 14) e foram separados por regiões. A região que obteve a maior representatividade na coleta de dados foi a região sudeste com 44,14% seguidos pelas regiões Sul (26,13%), Nordeste (14,42%), Centro-Oeste (11,71%) e Norte (3,60%).

Figura 14 – Número e Percentual de Participantes por Região

Fonte: Dados da Pesquisa

3.5 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados de uma pesquisa investigativa deve ser precedido daquilo que se deseja responder, devido ser essas premissas determinantes para o contexto do alcance dos objetivos. Desta forma, foi revalidado o questionário “Primeiros Passos” que

integra o Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas idealizado pelo Sescoop junto a FNQ. A adequação desta ferramenta foi necessária de modo a torná-la mais aderente às especificidades do público e dos contextos investigados.

3.5.1 Instrumento de pesquisa – Survey (questionário)

O questionário é um dos instrumentos mais utilizados em projetos de pesquisa e, conforme sustentado por Rowley (2014), é necessário um certo empenho para que a ferramenta seja eficiente na coleta de dados, pois a técnica exige perguntas precisas e que atraiam percentuais de respostas suficientes. Complementarmente, Mcguirk e O'Neill (2010) reiteram que o uso de questionários possui muitas vantagens, como fornecer ideias sobre tendências, processos, valores e interpretações sociais. Outro benefício admitido pelos autores está associado ao custo, pois o instrumento possibilita a pesquisa em grandes amostras, assim como, amostras dispersas geograficamente.

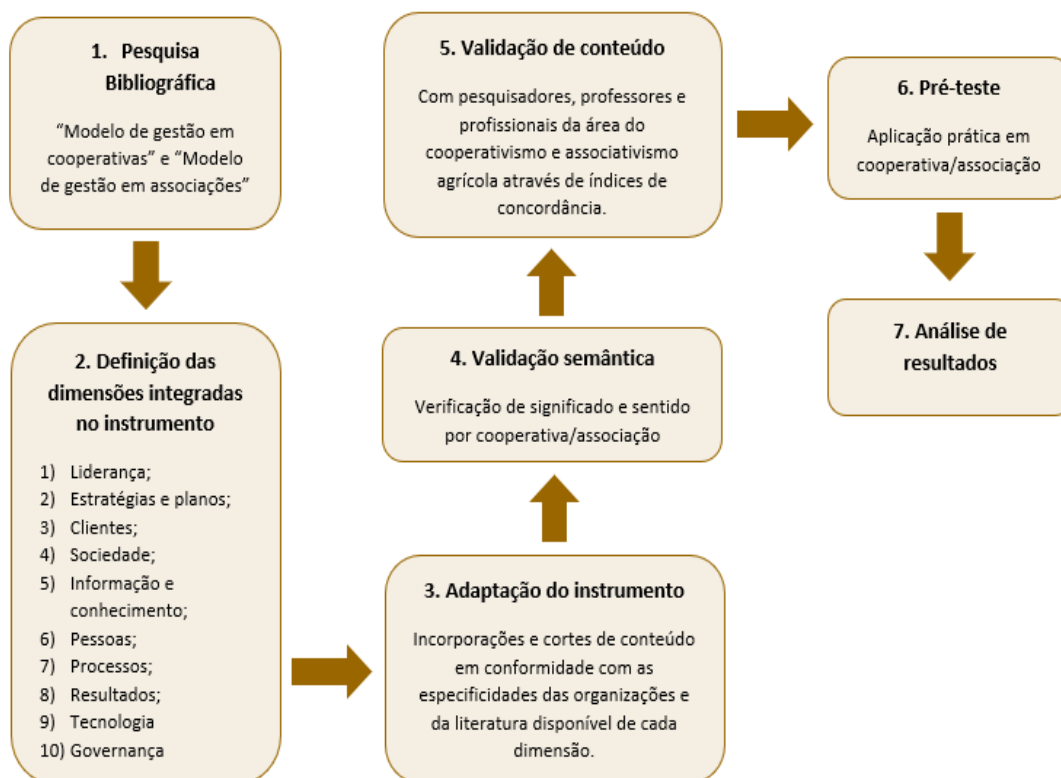
De acordo com Slattery et al. (2011) os questionários se constituem de uma série de perguntas que criam uma pontuação quantificada (escalas) e comumente são auto administrados. Para Prodanov e De Freitas (2013) o questionário é uma sequência sistematizada de questões que devem ser respondidas pelo entrevistado e que, se configura em uma ferramenta de coleta de dados. Outro ponto evidenciado pelos autores está relacionado a sua linguagem, a escrita deve ser simples e objetiva, visto a necessidade da total compreensão do leitor quanto ao conteúdo indagado.

A validade do instrumento é outro aspecto que merece destaque. Para Pasquali (2017) a validação é uma etapa crucial no processo de construção da ferramenta por atestar a sua aplicabilidade nas ciências sociais. Nessa mesma perspectiva, Alexandre e Coluci (2011) admitem que o processo de validação diz respeito a capacidade que o instrumento tem de mensurar precisamente o fenômeno a ser estudado. Outro apontamento evidenciado pelos autores é a necessidade da avaliação da qualidade do instrumento de coleta de dados. Para tanto, Alexandre e Coluci (2011) elencam as características mais importantes do instrumento: validade (quando a ferramenta atinge o objetivo da pesquisa – validade de conteúdo, validade relacionada e validade do construto), confiabilidade (predisposição em reproduzir um resultado de maneira consolidada no tempo e espaço, estabilidade/teste-reteste e equivalência/inter-observadores), praticabilidade (aspectos práticos da aplicação, facilidade, tempo, custos e

análises de resultados), sensibilidade (é a capacidade de a medidas identificarem as diferenças nos grupos) e responsividade (habilidade da ferramenta em detectar mudanças).

Tendo em vista o contexto desta pesquisa, bem como a utilização do instrumento de coleta de dados pelo FNQ, especificamente no PDGC, foi realizada a adequação da mensagem (ressignificação) ao público-alvo deste estudo e sua revalidação. Logo, antes de disponibilizar o instrumento de pesquisa o referido foi submetido às etapas apresentadas na figura abaixo:

Figura 15 – Processo de validação do instrumento



Fonte: elaborado pelo autor.

Considerando que as etapas 1 (pesquisa bibliográfica) e 2 (definição das dimensões integradas no instrumento) já foram realizadas, iniciaremos com a etapa de número 3 do processo – adaptação do instrumento.

3.5.2 Adaptação do instrumento

No intuito de desenvolver uma adaptação do instrumento condizente com o estudo, considerou-se oportuno relembrar o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa objetivando o direcionamento assertivo da adaptação do instrumento:

- Objetivo geral: Identificar as dimensões constituintes de um modelo de gestão organizacional para associações e cooperativas que contribuam para o desenvolvimento do agricultor familiar no intuito de impulsionar sua participação no mercado.
- Objetivos específicos: delinear o perfil organizacional; mapear as dimensões com base na literatura; verificar o grau de implementação das dimensões mapeadas nos contextos pesquisados; identificar se existe a gestão de desempenho; comparar o nível de implementação da gestão em cada contexto pesquisado.

A opção neste estudo foi por questões fechadas e alternativas de respostas com o propósito de mensurar os fatos. Justificando essa ideia, Veira (2009), explica que esse tipo de questionário é uma boa escolha para pesquisas por correio, telefone e meio eletrônico. Sendo, o meio eletrônico e o telefone, as opções estabelecidas neste estudo. Segundo a autora, na questão fechada o respondente deve ler, escolher uma das alternativas e marcar a sua opção de resposta.

As alternativas das questões relativas às características do Modelo de Gestão serão mensuradas por meio de uma escala de Diferencial Semântico (DS) de quatro pontos que indicará a opinião do respondente. Cada alternativa está vinculada a uma dimensão identificada a partir do estudo do modelo. A escala aplicada nesse estudo, DS, fornece variáveis conhecidas como ordinais. De acordo com Neto e Maia (2018) elas são representadas por números que configuram uma ordem de importância relacionada à variável. Complementarmente, Aguiar *et al.* (2011) conceituam a Escala de Diferencial Semântico àquela onde cada elemento avaliado é polarizado em duas frases descritivas opostas e contrárias.

Geralmente, no DS são utilizadas escalas de 5 pontos ou 7 pontos (1, 2, 3, 4, 5 ou 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7). Os pontos centrais, 3 e 5, apresentam uma neutralidade na resposta. Como a intenção do estudo é obter a resposta do respondente optou-se pela exclusão do ponto neutro no intuito de forçar o posicionamento do respondente. Assim sendo, a escala adotada nessa pesquisa, como demonstrado no Quadro 15, é composta por 4 graus, posicionados entre duas frases descritivas antagônicas e assim, o respondente deveria optar pela que melhor refletisse a sua opinião, a escala caracteriza o nível de incorporação daquela variável no Modelo de Gestão, sendo o 1 “não incorporado” e 4 “totalmente incorporado”, ou seja, quanto mais próximo de 4 mais incorporado está a variável na gestão da organização. A escolha da escala de 4 graus (notas) se fundamenta na concepção de Vieira (2009), onde a autora admite que o número ímpar pode

induzir o respondente a escolher um ponto neutro e este deve ser evitado, portanto, um número de respostas pares forçará o respondente a ter um posicionamento.

Quadro 20 – Exemplo da escala de diferencial semântico

<i>Dimensão</i>	<i>Variável</i>	<i>Escala/Notas</i>	<i>Resposta</i>
CLIENTES	<i>O mercado é conhecido e os clientes são agrupados.</i>	1	O mercado não é conhecido e os clientes não são agrupados
		2	O mercado é conhecido, mas os clientes não são agrupados
		3	O mercado é conhecido e os clientes são agrupados informalmente
		4	O mercado é conhecido e os clientes são agrupados de forma planejada de acordo com critérios definidos

Fonte: Elaborado pela autora.

Outra preocupação é a quantidade de respondentes. De acordo com Vieira (2009), se o número de respondentes for expressivo, recomenda-se que a metade dos questionários devem conter a escala indo da concordância para a discordância e a outra metade indo da discordância para a concordância, conforme observado nos quadros abaixo.

Quanto ao tamanho do instrumento existe a necessidade de ser avaliado. Nessa perspectiva, Vieira (2009) admite não haver um tamanho ideal determinado para um questionário, no entanto, a autora sugere o número de 15 a 30 perguntas. Ocorre que o questionário original do PDGC “Primeiros passos” é composto de 69 perguntas, afastando-se do padrão recomendado pela autora. Portanto, houve a necessidade de realizar um esquadramento em cada questão a fim de identificar possíveis sobreposições assim como, a indispensabilidade da resposta em um primeiro estudo exploratório.

Essa fase oportunizou a redução do número de questões sem o comprometimento da pesquisa. Considerando que a pesquisa é exploratória e o perfil das organizações é formado, predominantemente, de pequenos produtores, sendo grande parte provenientes da agricultura familiar foi oportuno, neste momento, perguntas que caracterizassem as dimensões do Modelo de Gestão utilizado especificamente nestas organizações.

Isto posto, a etapa 1 da adaptação do instrumento – definição das questões e repostas se desenvolveu a partir dos critérios abaixo.

- Identificação de respostas qualitativas e quantitativas por meio das repostas (numérica ou vocábulo);
- Identificação do tipo de mensuração das repostas (geral ou específica);

- Pergunta fechada com resposta que levantem fatos e/ou informações sobre uma situação real;
- Alternativas de resposta escalonada (escala DS);
- Opções de resposta que forcem o posicionamento do respondente (número par).

Nos quadros 21 e 22 é apresentado um exemplo de como foi conduzida a adaptação das questões. O processo completo poderá ser acompanhado na íntegra no Apêndice B ao final deste estudo. As exclusões realizadas na etapa de adaptação do instrumento estão apresentadas no Quadro 18, cujo resultado foi de 47 questões para o referido questionário.

Quadro 21 – Exemplo do processo de adaptação (item incluído)

<i>Dimensão</i>	<i>Variável</i>	<i>Escala/Notas</i>	<i>Resposta</i>
CLIENTES	<i>O mercado é conhecido e os clientes são agrupados.</i>	1	O mercado não é conhecido e os clientes não são agrupados
		2	O mercado é conhecido, mas os clientes não são agrupados
		3	O mercado é conhecido e os clientes são agrupados informalmente
		4	O mercado é conhecido e os clientes são agrupados de forma planejada de acordo com critérios definidos
<p><u>Justificativa:</u> De acordo com o PDGC o conhecimento de mercado possibilita a compreensão do ambiente em que a organização está inserida. Conhecer os clientes também é essencial, pois conhecer as características do cliente permite agregar valor ao produto, segmenta-los em nichos de mercado e identifica-los conforme as suas necessidades. Para Oliveira (2015), agregar valor aos clientes é um dos aspectos fundamentais para fideliza-lo e satisfazê-lo por meio dos atributos de produtos e serviços, relacionamento e reputação da organização.</p>			

Fonte: Adaptado PDGC.

Quadro 22 – Exemplo do processo de adaptação (item excluído)

<i>Dimensão</i>	<i>Variável</i>	<i>Escala/Notas</i>	<i>Resposta</i>
LIDERANÇA	<i>A missão, a visão, os valores e outros temas relativos ao engajamento das pessoas são comunicadas regularmente aos cooperados e colaboradores</i>	1	A missão, a visão, os valores e outros temas relativos ao engajamento das pessoas não são comunicados.
		2	A missão, a visão, os valores e outros temas relativos ao engajamento das pessoas são comunicados eventualmente apenas aos colaboradores.
		3	A missão, a visão, os valores e outros temas relativos ao engajamento das pessoas são comunicados regularmente apenas aos colaboradores.
		4	A missão, a visão, os valores e outros temas relativos ao engajamento das pessoas são comunicados regularmente aos cooperados e colaboradores.

Justificativa: Tendo em vista a orientação de Vieira (2009) quanto ao número restrito de perguntas no instrumento, a não utilização da conjunção “e” e entendendo que os aspectos já foram mencionados na questão anterior optou-se pela exclusão da questão.

Fonte: Adaptado PDGC.

Quadro 23 – Exclusão e justificativa das exclusões

QUESTÕES EXCLUÍDAS		
Dimensão	Variáveis	Justificativa
LIDERANÇA	A missão, a visão, os valores e outros temas relativos ao engajamento das pessoas são comunicados regularmente aos cooperados e colaboradores.	Tendo em vista a orientação de Vieira (2009) quanto ao número restrito de perguntas e entender que estes aspectos já foram mencionados no Item de número 1 optou-se pela exclusão da questão.
	O cumprimento dos padrões para os processos gerenciais é verificado.	Aspectos abordados no item de número 3.
	É promovida a melhoria dos processos gerenciais.	Por se tratar de uma análise exploratória inicial, optou-se pela exclusão da referida questão, pensando em uma análise futura.
ESTRATÉGIA E PLANOS	Os indicadores e as metas relacionadas às estratégias estão estabelecidas e há práticas para a sua comunicação.	Entendendo que esta pesquisa é exploratória e inicial, e o assunto foi tratado no item de número 10, optou-se pela exclusão da mesma.
	A implementação dos planos de ação é acompanhada.	Tendo em vista que esta pesquisa é exploratória, deixaremos a análise do acompanhamento dos planos de ação como sugestão de pesquisas futuras.
PESSOAS	A educação cooperativista/associativista dos colaboradores da organização é promovida?	Abordada no item 27.
PROCESSOS	A organização promove ações direcionadas aos cuidados da saúde física, mental e social dos seus colaboradores, adicionais àquelas obrigatórias por lei.	Optou-se pela exclusão da questão devido à limitação de tamanho e por se tratar de pesquisa exploratória inicial.
	A organização promove o desenvolvimento de seus associados/cooperados.	Questão tratada na dimensão “Governança”, portanto, optou-se por sua exclusão.
RESULTADOS	Existem resultados relativos à lucratividade de atos não cooperativos.	Optou-se por excluir essa questão tendo em vista já ser percebida no item de número 39.
	Existem resultados relativos à reclamação de clientes.	Tema abordado no item 41.
	Existem resultados relativos ao absentismo médico.	Questão inferida no item 43.
	Existem resultados relativos a satisfação dos colaboradores.	Abordada no item 31
GOVERNANÇA	A organização possui processos de admissão e integração de novos cooperados.	Inferida no item 46.
	A organização possui mecanismos de governança para relacionamentos com os cooperados.	Inferida no item 72.
	Há canais para recebimento de manifestações dos cooperados, tais como reclamações, elogios ou sugestões, e as manifestações recebidas são tratadas.	Inferida no item 17.

A educação cooperativista/associativista é promovida para o quadro social.	Questão inferida no item 27.
A satisfação dos cooperados/associados com os processos de governança é avaliada.	Optou-se pela exclusão da questão por considerá-la inferida no item 31.
Há diretrizes definidas para a atuação do conselho de administração/diretoria que complementam as atribuições descritas no estatuto social.	Abordada no item 60.
A organização busca assegurar atuação ética no ambiente em que opera.	As questões éticas permeiam todas as dimensões.
O conselho de administração/diretoria avalia o desempenho da organização no que diz respeito ao atendimento dos interesses dos cooperados/associados.	Abordado no item 8.
O conselho de administração/diretoria presta conta de sua atuação para os associados/cooperados.	Prevista na dimensão de resultados.
O conselho de administração/diretoria interage com dirigentes de outras cooperativas para buscar oportunidades de intercooperação e existem parcerias com outras cooperativas.	Já abordada na dimensão de liderança.
Há práticas para assegurar a implementação dos padrões de conduta ética da cooperativa e prevenir eventuais desvios de conduta entre os colaboradores.	Já previsto nas dimensões de processos e liderança.
As demonstrações financeiras são auditadas por auditoria externa independente.	Por não existir obrigatoriedade de auditoria externa independente em cooperativas agrícolas optou-se por desconsiderar a questão.
Existem resultados à educação cooperativista.	Considerou a educação cooperativista como uma das capacitações da organização. Essa temática foi abordada no item 27.

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a disponibilização do questionário, o pesquisador não detém mais o controle sobre as respostas, deste ponto em diante a pesquisa dependerá totalmente da integridade, do conhecimento e da memória do respondente. Isto posto, emerge a necessidade de uma análise na redação das questões de modo a induzir o participante a responder de modo fidedigno sem sentir-se constrangido. Nesse viés, Vieira (2009) afirma que perguntas bem desenvolvidas representam um aspecto fundamental no levantamento de dados.

Complementarmente, de acordo com a autora cada item deve realizar um questionamento por vez e o uso da conjunção “e” deve ser suprimido. O uso de perguntas diretas e negativas também não são recomendadas por Vieira (2009), a primeira porque não se obtém respostas do respondente e a segunda por confundir o respondente. As palavras sem significado

exato ou com duplo significado, segundo a autora, devem ser evitadas. Outro aspecto tratado por Vieira (2009) é sobre o anonimato, as pessoas tendem a dar respostas que as façam sentir-se melhores, pois imaginam que estão sendo julgadas e procuram proteger as aparências.

Outra característica das pessoas é a vontade de agradar o entrevistador, por isso, a pergunta deve manter a objetividade e evidenciar sempre o aspecto positivo, evitando que o respondente se esquive de optar pelo pior aspecto. Isto posto, a etapa 2 da adaptação do instrumento – definição da redação das questões se desenvolverá a partir dos critérios propostos por Vieira (2009) apresentados no Quadro 24 e o processo pode ser acompanhado na íntegra no Apêndice B ao final deste estudo.

1) Critérios para definição da redação das questões:

- Uso de sentenças curtas;
- Utilização de palavras simples e diretas, adaptadas ao perfil dos respondentes;
- Formatação adequada;
- As palavras essenciais estarão destacadas (itálico, negrito ou sublinhado);
- Questões numeradas.
- Uma pergunta por vez, optando sempre pela essencial.
- Evitar perguntas que demandem conhecimento especializado;
- Cuidado com perguntas diretas e negativas;
- Evitar o uso de palavras sem significado (frequentemente, em geral, a maioria, e etc.) e de duplo sentido;
- Não use palavras abreviadas;
- Mantenha o anonimato nas respostas;
- Evite o uso de perguntas dirigidas;
- Mantenha a positividade e objetividade;

Quadro 24 – Resultado da etapa 1 – Adaptação do instrumento.

QUESTÕES INCLUÍDAS	
DIMENSÃO	VARIÁVEIS
LIDERANÇA	A <u>missão</u> , a <u>visão</u> e os <u>valores</u> da organização estão definidos.
	São estabelecidos padrões para todos os <u>processos gerenciais</u> .
	A organização realiza ações de <u>intercooperação</u> .
	Os dirigentes interagem com os colaboradores visando promover o seu <u>engajamento</u> com os valores, princípios, objetivos e metas da organização.
	Os dirigentes analisam o <u>desempenho</u> da organização.
ESTRATÉGIAS E PLANOS	Existem <u>informações</u> sobre o ambiente interno e o ambiente externo que são utilizadas para subsidiar a definição das estratégias.

	Existem práticas para <u>comunicação</u> das estratégias da organização.
	Os <u>planos de ação</u> estão definidos pela organização.
<i>CLIENTES</i>	O <u>mercado</u> é conhecido e os <u>clientes</u> são agrupados.
	As necessidades e expectativas dos <u>clientes</u> estão identificadas e são utilizadas para melhorar as atividades da organização.
	Os produtos e serviços são divulgados para o <u>cliente</u> .
	Há <u>canais para recebimento</u> de solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes.
	A <u>satisfação</u> dos clientes é avaliada.
<i>SOCIEDADE</i>	Os <u>impactos ambientais</u> adversos decorrentes das atividades da organização são tratados.
	A organização promove, voluntariamente, ações para o <u>desenvolvimento sustentável</u> .
	A organização apoia ou promove <u>projetos sociais</u> .
<i>INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO</i>	As <u>informações</u> necessárias para operacionalização e gerenciamento da organização são identificadas.
	A <u>segurança da informação</u> é mantida.
	A organização identifica seus <u>conhecimentos</u> mais importantes.
<i>PESSOAS</i>	As <u>funções e responsabilidades das pessoas</u> que trabalham na organização estão definidas.
	O <u>processo de seleção</u> de colaboradores é feito segundo padrões definidos.
	São realizadas ações para <u>capacitação</u> dos funcionários e dirigentes.
	Os requisitos legais relativos à <u>saúde e à segurança no trabalho</u> são identificados e cumpridos.
	A <u>satisfação</u> dos funcionários é avaliada.
<i>PROCESSOS</i>	Os <u>processos</u> da organização estão <u>identificados</u> e são executados de forma <u>padronizada</u> .
	Os <u>processos</u> da organização são <u>controlados</u> .
	Os <u>fornecedores externos</u> são selecionados e avaliados de acordo com critérios definidos pela organização.
	As <u>finanças</u> da organização são controladas.
<i>RESULTADOS</i>	Existem resultados relativos ao <u>percentual de sobras</u> .
	Existem resultados relativos à <u>solvência</u> .
	Existem resultados relativos à participação dos <u>atos não cooperativos</u> .
	Existem <u>resultados</u> relativos à <u>clientes</u> .
	Existem <u>resultados</u> relativos à frequência de afastamento por <u>acidentes e/ou absenteísmo (faltas)</u> .
	Existem <u>resultados</u> relativos ao <u>ingresso</u> de associados/cooperados.
<i>TECNOLOGIA</i>	Os requisitos A organização possui um procedimento formalizado de acompanhamento das <u>inovações tecnológicas</u> voltadas para o segmento.
	Existem <u>parcerias</u> de pesquisa com instituições de ensino ou outra instituição de Pesquisa e Desenvolvimento.
	A organização destina <u>recursos</u> para <u>investimento</u> em pesquisas e tecnologias.
<i>GOVERNANÇA</i>	O <u>processo de desligamento</u> de associados/cooperados é feito segundo padrão definido.
	Há práticas para <u>Organização do Quadro Social</u> da organização.
	O <u>processo assemblar</u> possui práticas para promover a participação dos cooperados/associados no processo decisório.
	O <u>processo eleitoral</u> está regulamentado e, é divulgado aos cooperados/associados.
	O conselho de administração/diretoria define <u>diretrizes estratégicas</u> de curto e longo prazo.
	A organização possui <u>política de sustentabilidade</u> .
	Há práticas para garantir a <u>conformidade</u> da organização com leis e regulamentos internos e externos.
	Há práticas para desenvolver lideranças visando o processo de <u>sucessão</u> para os órgãos de administração e fiscalização da organização.

	Há <u>diretrizes</u> definidas para a atuação do conselho fiscal que complementam as atribuições descritas no estatuto social.
	Existem resultados relativos à satisfação dos cooperados com relação ao <u>processo de governança</u> .

Fonte: Elaborado pela autora.

3.6 Validação semântica

Após o cumprimento da etapa anterior, sucedeu-se a validação semântica do instrumento. Esse processo, de acordo com Rodrigues da Silva *et al.* (2012), contribui para aumentar o nível de confiabilidade, entendimento das assertivas e na redução de erros. Complementarmente, Cunha (2008) destaca a importância dessa etapa para o pesquisador, pois evidenciará as incoerências do instrumento possibilitando a sua correção antes de sua aplicação.

Para tanto, foi selecionado um grupo de pessoas para a realização da validação semântica. O grupo foi constituído por sete indivíduos que trabalham em um sistema cooperativo, cujas funções pertenciam a níveis e áreas diferentes: auditoria, assessoria executiva, administrativa, controles internos, desenvolvimento do cooperativismo, ciclo de crédito e diretoria de supervisão. O teste foi realizado por meio da leitura integral do instrumento e, posteriormente, cada indivíduo julgou e apontou as imprecisões sobre as questões que mereciam ajustes, destacando as impropriedades percebidas pelo grupo. Abaixo segue um exemplo de como foi realizada essa etapa, o resultado pode ser observado no apêndice C deste estudo.

Quadro 25 – Exemplo validação semântica

<i>Dimensão</i>	<i>Variável</i>	<i>Escala/Notas</i>	<i>Resposta</i>
LIDERANÇA	<i>A organização realiza ações de parcerias e negócios com outras cooperativas/associações (intercooperação)</i>	1	A organização não realiza ações de intercooperação.
		2	A organização não realiza ações de intercooperação, mas, sempre que possível, outras cooperativas são utilizadas como fornecedores de serviços e produtos.
		3	A organização realiza ações de intercooperação decorrentes de oportunidades identificadas pelo Conselho de Administração/Diretoria
		4	A organização realiza ações de intercooperação por meio de parcerias e/ou alianças estratégicas com outras cooperativas, decorrentes de oportunidades identificadas pelo Conselho de Administração/Diretoria, e os resultados alcançados são monitorados.

Apontamentos: Inserir um breve conceito sobre intercooperação antes da questão; substituir a palavra cooperação por parcerias e negócios.
--

Fonte: Adaptado PDGC.

3.7 Validação de conteúdo

Após a realização das mudanças na construção das questões como sugerido pelos participantes da etapa de validação semântica, o próximo passo foi a validação por juízes de conteúdo. Inicialmente, desenrolou-se a seleção dos juízes de conteúdo, eleitos por meio de amostra não probabilística do tipo *Snowball* (bola de neve). Essa é uma técnica bastante utilizada em pesquisas sociais que, de acordo com Baldin e Munhoz (2011) é um método de amostragem que utiliza como referência uma rede. O processo acontece com a definição dos participantes iniciais que indicam novos participantes. No contexto desta pesquisa, selecionou-se os participantes iniciais e por meio de suas conexões (participações em congressos e publicações com coautorias) se derivam outros participantes até chegar ao número pretendido, o mínimo de 6 juízes.

Para verificar a adequação dos juízes foi realizada pesquisa na Plataforma Lattes considerando a sua formação e linhas de pesquisa. Todo o processo resultou em 12 juízes, no entanto, apenas 7 participaram ativamente: Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - UFMS, Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF, Unisinos, Universidade Estadual de Londrina - UEL, Universidade Federal de Viçosa - UFV, Universidade de São Paulo – USP e Universidade do Estado do Mato Grosso - UNEMAT.

Para tanto, o instrumento foi repassado aos juízes de conteúdo que deveriam efetuar uma correlação entre os itens e as dimensões abordadas no instrumento. A construção do teste poderá ser vista no Apêndice D deste estudo, a figura 16 demonstra um exemplo da validação.

Figura 16 – Exemplo da validação pelos juízes de conteúdo

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

1. SÃO ESTABELECIDOS PADRÕES PARA TODOS OS PROCESSOS GERENCIAIS.

1. Liderança
2. Clientes
3. Sociedade
4. Estratégia e planos
5. Pessoas
6. Processos
7. Resultados
8. Informação e conhecimento
9. Tecnologia
10. Governança

Comentários e sugestões:

Fonte: Adaptado PDGC

Para a análise dos resultados da validação por juízes de conteúdo foi calculado o coeficiente *Kappa* que, de acordo com Cechim junior *et al.* (2017), é uma análise estatística que mensura a concordância entre os observadores. Complementarmente, Pinheiro *et al.* (2015) afirmam que o método é bastante utilizado para avaliação de questionários na etapa de validação. Segundo Landis e Koch. (2017), o grau de concordância estabelecidas pelo índice é descrita conforme a tabela abaixo.

Para esta pesquisa o nível de ponderação adotado foi o de Concordância Perfeita (0,81 – 1,0), para as questões que não obtiveram o índice estipulado foram adotadas as sugestões dos juízes. O resultado encontra-se na tabela abaixo.

Tabela 2 – Índice de Concordância Kappa

ÍNDICE KAPPA	NÍVEL DE CONCORDÂNCIA
<0	Não existe Concordância
0 – 0,20	Concordância Mínima
0,21 – 0,40	Concordância Razoável
0,41 – 0,60	Concordância Moderada
0,61 – 0,80	Concordância Substancial
0,81 – 1,0	Concordância perfeita

Fonte: Landis e Koch (1977).

Observa-se que o índice total da validação não atingiu o nível de concordância perfeita, é possível perceber que as dimensões Liderança (0,49), Estratégia e Planos (0,67), Tecnologia (0,71) e Governança (0,74) ficaram abaixo do esperado, ou seja, a redação da questão não está clara o suficiente para uma associação óbvia com a dimensão do Modelo. Assim sendo, foi

adotado os apontamentos produzidos pelos juizes de conteúdo para todos os itens que se afastaram do padrão estabelecido. O processo pode ser acompanhado no quadro 26. O resultado do instrumento poderá ser visto no Apêndice E ao final deste estudo.

Tabela 3 – Resultado do Índice de Concordância da validação por Juizes de Conteúdo

	ÍNDICE DE CONCORDÂNCIA	CONCORDÂNCIA	DISCORDÂNCIA
Liderança	0,4857	17	18
Clientes	0,8857	31	4
Sociedade	0,9048	19	2
Estratégia e planos	0,6667	14	7
Pessoas	0,9429	33	2
Processos	0,8214	23	5
Resultados	0,9286	39	3
Informação e Conhecimento	0,1000	21	0
Tecnologia	0,7143	15	6
Governança	0,7429	52	8
TOTAL	0,8024	264	65

Fonte: Elaborada pela autora.

Quadro 26 – Adaptação do questionário pelos Juizes de Conteúdo

APONTAMENTOS VALIDAÇÃO POR JUÍZES DE CONTEÚDO		
DIMENSÃO 1 - LIDERANÇA		
VARIÁVEIS	APONTAMENTOS	ADAPTAÇÃO
A <u>missão</u> , <u>a visão</u> e os <u>valores</u> da organização estão definidos.	A alternativa parece estar mais ligada à dimensão estratégica.	A missão, a visão e os valores estão bem definidos pela <u>liderança</u> da organização.
São estabelecidos <u>padrões</u> para todos os processos gerenciais.	Dúvida entre as dimensões de processos, liderança e estratégia e planos.	A <u>liderança</u> estabelece padrões para todos os processos gerenciais da organização.
A organização realiza <u>ações de parcerias e negócios</u> com outras cooperativas/associações (intercooperação).	Suscita dúvidas entre as dimensões de governança, processo e resultados.	A <u>liderança</u> promove ações de parcerias e negócios com outras cooperativas/associações (intercooperação).
Os dirigentes analisam o desempenho da organização.	A alternativa pode estar ligada às dimensões de liderança e resultados.	A <u>liderança</u> analisa o desempenho da organização.
DIMENSÃO 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS		
QUESTÃO	APONTAMENTOS	ADAPTAÇÃO
Existem <u>informações</u> sobre o ambiente interno e o ambiente externo que são utilizadas para subsidiar a definição das estratégias.	Suscita dúvida entre às dimensões de estratégia e planos e/ou informações e conhecimento	As <u>estratégias e os planos</u> da organização são definidas utilizando as informações do ambiente interno e externo.
Existem práticas para a comunicação das estratégias da organização.	A questão direciona para a dimensão de informações e conhecimento.	As <u>estratégias e planos</u> são comunicadas para todos os membros.
DIMENSÃO 9 - TECNOLOGIA		
QUESTÃO	APONTAMENTOS	ADAPTAÇÃO

Existem <u>parcerias</u> de pesquisa com Instituições de ensino ou outra Instituição de Pesquisa & Desenvolvimento.	Suscita dúvidas entre as dimensões de tecnologia, resultados e informações e conhecimento.	A organização promove parcerias com Instituições de ensino e/ou outra Instituição de Pesquisa e Desenvolvimento com o objetivo de incentivar a <u>produção tecnológica</u> para o segmento.
A organização destina <u>recursos para investimento</u> em Pesquisas e Tecnologia.	Suscita dúvidas entre as dimensões de tecnologia, resultados e informações e conhecimento.	<u>Soluções tecnológicas</u> são motivadas pela organização por meio de recursos para investimentos em projetos de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D).
DIMENSÃO 10 - GOVERNANÇA		
QUESTÃO	APONTAMENTOS	ADAPTAÇÃO
O <u>processo de desligamento</u> de associados/cooperados é feito segundo padrões definidos.	Dúvida entre as dimensões de clientes, processo e governança.	O procedimento de desligamento de associados/cooperados é realizado segundo os padrões definidos pela <u>governança</u> da organização.
Há práticas para <u>Organização do Quadro Social</u> da Organização.	Suscitou dúvidas entre as dimensões de governança, pessoas, clientes, estratégias e planos.	A <u>governança</u> estabelece os procedimentos para a <u>Organização do Quadro Social</u> da organização.
O <u>processo assemblar</u> possui práticas para promover a participação dos cooperados/associados no processo decisório.	Dúvida entre as dimensões de governança, clientes e processos.	A <u>governança</u> possui práticas que motivam a participação dos cooperados/associados no <u>processo decisório</u> (assembleias).
O <u>procedimento eleitoral</u> está regulamentado e é divulgado aos cooperados/associados.	Suscitou dúvidas entre as dimensões de processo e governança.	O <u>procedimento eleitoral</u> regulamentado pela <u>governança</u> é divulgado pela organização a todos os cooperados/associados.
Há práticas para garantir a <u>conformidade</u> da organização com Leis e Regulamentos internos e externos (compliance).	Dúvida entre as dimensões de processos e governança.	A <u>governança</u> monitora os processos que preservam a <u>conformidade</u> da organização com Leis e Regulamentos internos e externos (<u>compliance</u>).
Existem monitoramentos relativos à satisfação dos cooperados/associados com relação ao <u>processo de governança</u> .	Suscitou dúvidas entre as dimensões de governança, clientes, pessoas e processos.	Os cooperados/associados avaliam a <u>atuação da governança</u> nos processos da organização.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.8 Tratamento de Dados

Os dados sociodemográficos decorrentes da pesquisa foram analisados por meio de estatística descritiva informando a frequência de cada classe. As notas das variáveis (perguntas) de cada dimensão foram submetidas ao teste de comparação múltipla de Scott-Knott ao nível de 5% de significância. De acordo com Canteri et al. (2001), na fala dos autores o teste de Scott-Knott possui certas vantagens:

“O método de separação de médias de Scott-Knott (Scott & Knott, 1974) possui a vantagem sobre outros os métodos de separar as médias em grupos discretos, sem sobreposição entre os grupos. A principal desvantagem é que esse método possui cálculos mais complexos do que os outros métodos. Com a utilização de computadores, o método de Scott-Knott torna-se uma alternativa viável aos pesquisadores que na maioria das vezes preferem resultados mais diretos e mais fáceis de serem interpretados. A análise estatística de dados gerados em experimentos exige uma numerosa quantidade de cálculos. Os computadores aceleram o processo de análise, permitindo a obtenção de resultados de uma maneira mais precisa, além de diminuir o tempo gasto com cálculos e tarefas repetitivas (CANTERI et al. 2001).

Posteriormente, os dados de notas foram submetidos a transformação Box-Cox, com $\lambda=0,30$ atendendo os pressupostos de homocedasticidade e normalidade. Foram obtidas as correlações de Spearman (*Rho*) própria para não suposição de linearidade entre variáveis. Foram obtidos os testes de média em relação a todo território brasileiro e por região. e multivariada, com o objetivo de identificar as dimensões constituintes de um modelo de gestão organizacional para associações e cooperativas que contribuam para o desenvolvimento do agricultor familiar no intuito de impulsionar sua participação no mercado e os objetivos específicos desta pesquisa: delinear o perfil organizacional; mapear as dimensões da gestão organizacional com base na literatura; verificar o grau de implementação das dimensões mapeadas nos contextos pesquisados; identificar a existência da gestão de desempenho; comparar o nível de implementação da gestão organizacional em cada contexto pesquisado.

A análise de componentes principais (ACP) é uma técnica estatística multivariada que pode ser utilizada para compressão de dados, redução da dimensionalidade do conjunto de dados multivariados, extração de características e projeção de dados multivariados. Através da ACP é possível obter uma combinação linear de um conjunto de variáveis, que retenha o máximo possível da informação (variabilidade) contida nas variáveis originais (LATTIN et al. 2011; MINGOTI, 2007).

Partindo do pressuposto de assistência diferenciada ao longo do extenso território brasileiro, aplicou-se a técnica de ACP ao conjunto de dados representados pelas regiões brasileiras (Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul) nas linhas e as dez dimensões médias nas colunas. Esse permite verificar a discriminação entre as regiões de Brasil quando ao índice de satisfação para as dez dimensões. Com intuito de verificar especificamente os resultados das organizações no território brasileiro, a ACP foi aplicada novamente para as regiões brasileiras

em relação as seis variáveis (perguntas) da dimensão 8. As análises estatísticas foram executadas no aplicativo computacional R (R Development Core Team, 2019).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa em conformidade com os objetivos gerais do estudo de identificar as dimensões constituintes de um modelo de gestão organizacional que contribuam para o desenvolvimento do agricultor familiar no intuito de impulsionar sua participação no mercado, bem como seus objetivos específicos: Delinear o perfil organizacional; mapear as dimensões da gestão organizacional com base na literatura; verificar o grau de implementação das dimensões mapeadas nos contextos pesquisados; identificar se existe a gestão do desempenho nas organizações; comparar o nível de implementação da gestão organizacional nas associações e cooperativas.

O instrumento aplicado possui cinquenta e seis (56) questões das quais nove (9) tem a intenção de caracterizar o perfil dos respondentes e quarenta e sete (47) particulares às dimensões do Modelo de Gestão Organizacional já mencionados anteriormente. O questionário foi aplicado em associações e cooperativas de produtores orgânicos nas cinco regiões brasileiras. Apesar da solicitação prévia realizada com os gestores das associações e cooperativas explicando sobre a importância da pesquisa e a necessidade de sua contribuição na aderência dos membros (sócios) ao estudo, a participação das associações e cooperativas foram baixas, este fato decorrente da resistência da organização em disponibilizar o questionário para o quadro de membros, limitando o número de respondentes. De modo geral as questões foram compreendidas e o tempo de resposta durou em média 22 minutos.

4.1 Delineamento do perfil organizacional

Os nove (9) parâmetros que caracterizam o perfil dos respondentes estão apresentados na tabela 4 abaixo, o questionário foi respondido por cento e onze (111) membros de associações e/ou cooperativas inseridas no segmento de produtos orgânicos. O primeiro parâmetro está relacionado ao gênero. Os resultados demonstram que a maioria dos respondentes pertencem ao sexo masculino (69,37%) cabendo ao sexo feminino o percentual de 30,63%, testemunhando, ainda, a baixa participação das mulheres nas atividades agropecuárias.

Apesar de Lovatto et al. (2010) argumentarem que a mulher exerce papel fundamental na transferência da agricultura convencional para a agricultura orgânica devido a sua responsabilidade no cuidado da saúde dos membros da família, Lima Costa et al. (2015) alegam

que a base da divisão sexual do trabalho, construída socialmente, ainda persiste. Para a autora as atividades agropecuárias, assim como as relações comerciais (negócios com bancos, cooperativas, sindicatos) são atividades inerentes aos homens, enquanto a mulher continua vinculada às atividades do lar, no trato de animais de pequeno porte, hortas e educação dos filhos. Fato corroborado por Maia e Buanaim (2015) que admitem que o preconceito social no meio rural exclui a mulher da condição de herdeira da terra e com a retirada desta possibilidade, exercer uma função profissional na unidade familiar, elas se afastam do meio rural em busca de melhores oportunidades nas cidades.

O percentual de casados ou que tinham relacionamento de união estável foi o mais presente na amostra, 76, 58%. A faixa etária da maioria dos respondentes evidenciou as idades entre 35 e 44 anos (27,93%) seguidos pelas faixas de idade de 55 a 64 anos (26,23%), e 45 a 54 anos (23,42%) perfazendo um total de 77,58% de idades que variaram de 35 a 64 anos, demonstrando uma baixa representatividade de jovens nos contextos estudados. Esses dados confirmam a redução jovens no campo, seja por causa do êxodo rural ou pela diminuição do número de filhos (BUAINAIN, 2013; MAIA e BUAINAIN, 2015) ocasionando prejuízos na sucessão familiar. Para Zago (2016), os jovens saem do campo para avançar em seus estudos. Essa afirmativa deixa este estudo bastante interessante, pois o ensino superior teve o percentual mais alto entre as notas nesta variável, 32,43% dos respondentes tinham ensino superior completo, seguidos por pós-graduados e ensino médio completo que obtiveram o mesmo percentual de resposta (15,32%), e ensino superior incompleto (13,51%).

Esse percentual vai ao encontro do argumento de Debres e Wizniewsky (2015) que admitem que a formação agroecológica amplia as possibilidades de permanência no campo, contribuindo para a perpetuação das propriedades rurais. Para Da Rosa et al. (2018), a educação formal traz um aprimoramento nas competências necessárias do agricultor, uma visão diferenciada do mercado e interesse de multiplicação das práticas da produção orgânica.

Em relação as regiões brasileiras, o Sudeste se destaca com 44,14% de respostas, em sequência vem a região Sul (26,12%), Nordeste (14,41%), Centro-Oeste (11,71%) e Norte (3,60%). As associações tiveram um percentual de representatividade de 76,6%, elevada se comparada aos das cooperativas (21,2%). Os produtores associados/cooperados tiveram maior representatividade de respostas (62,16%) seguidos pela governança (32,43%). O número baixo de respostas de funcionários (5,4%) decorre do fato de que muitas organizações não possuem espaço físico e, portanto, sem a necessidade de pessoas contratadas para fazer o trabalho administrativo. A maioria de produtores integram o quadro de membros da organização entre 5

e 10 anos (25,3%), seguidos pelo tempo de 1 a 3 anos (21,62%) e de 3 a 5 anos (18,92%). As organizações que tiveram maior representatividade no estudo foram as que tinham de 10 a 30 sócios no seu quadro de membros.

Tabela 4 – Perfil da amostra

Variável	Resposta	N (Número de Indivíduos)	% (Percentual)	
Sexo	Masculino	67	69,37	
	Feminino	34	30,63	
Estado Civil	Casado/União Estável	85	76,58	
	Solteiro	17	15,32	
	Divorciado	9	8,11	
Faixa Etária	18 – 24 anos	1	0,90	
	25 – 34 anos	14	12,61	
	35 – 44 anos	31	27,93	
	45 – 54 anos	26	23,42	
	55 – 64	29	26,13	
	65 ou mais	10	9,01	
Nível de Escolaridade	Ensino Fundamental Incompleto	5	4,50	
	Ensino Fundamental Completo	7	6,31	
	Ensino Médio Incompleto	3	2,70	
	Ensino Médio Completo	17	15,32	
	Ensino Superior Incompleto	15	13,51	
	Ensino Superior Completo	36	32,43	
	Pós-graduação	17	15,32	
	Mestrado	7	6,31	
	Doutorado	4	3,60	
	Região	Norte	4	3,60
		Nordeste	16	14,41
Centro-Oeste		13	11,71	
Sudeste		49	44,14	
Sul		29	26,12	
Tipo de Organização	Associação	85	76,6	

	Cooperativa	26	21,2
Vínculo com a organização	Funcionário/associado e/ou cooperado	6	5,40
	Membro da governança	36	32,43
	Produtor/ associado e/ou cooperado	69	62,16
	Menos de 1 ano	8	7,21
Tempo que integra ao quadro de membros	De 1 a 3 anos	24	21,62
	De 3 a 5 anos	21	18,92
	De 5 a 10 anos	28	25,23
	De 10 a 15 anos	19	17,12
	De 15 a 20 anos	7	6,31%
	Mais de 20 anos	4	3,6
	Número de associados/cooperados	Menos de 10	9
10 – 30		35	31,53
31 – 60		30	27,03
61 – 90		13	11,71
91 – 120		3	2,7
121 – 150		3	2,7
151 – 200		4	3,6
Mais de 200		14	12,61

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 Identificação e análise das dimensões constituintes do Modelo de Gestão Organizacional para Associações e Cooperativas

Nesta seção serão identificadas e analisadas as dimensões do Modelo de Gestão em associações e cooperativas. As questões concernentes a gestão organizacional foram efetuadas por meio de uma escala DS de 1 a 4. A pontuação identifica a incorporação da variável no Modelo de Gestão Organizacional da associação ou cooperativa, sendo o 1 “não incorporado” e o 4 “totalmente incorporado”, sendo assim quanto mais próximo de 4 mais incorporado estará a variável. Em uma análise geral percebe-se que a Dimensão D4 (Sociedade) e a Dimensão D2 (Estratégias e Planos) foram significativamente ($p < 0,05$) superiores em relação as demais dimensões (Tabela 5 e Figura 17).

A dimensão D4 (Sociedade) está relacionada com a característica inerente das atividades do segmento de orgânicos como: a responsabilidade socioambiental, a preocupação com a legislação, a identificação das necessidades da sociedade em dispor de alimentação saudável,

as práticas agrícolas utilizadas, dentre outros (ROEL, 2016; HEBERLÊ et al. 2017). Olhando a Tabela 5 observa-se que a variável que possibilitou o destaque dessa dimensão foi a variável 1 que contempla o tratamento dos impactos ambientais adversos decorrentes das atividades da organização. A agricultora orgânica se apresenta como um nicho de mercado potencial para o agricultor familiar, principalmente pelo papel de principal produtor desse segmento agrícola (PINHEIRO, 2012). Mas essa relação vai além da necessidade da inserção de mercado do produtor, as práticas da agricultura orgânica prevê o compromisso com a conservação dos recursos naturais, a biodiversidade e a conservação do agrossistema minimizando os impactos ambientais e gerando harmonia na utilização dos recursos (ROEL, 2016; HEBERLÊ et al. 2017). Sendo assim, as associações e cooperativas envolvidas com a produção orgânica proporcionam qualidade de vida e saúde para a sociedade (DA VEIGA DIAS et al. 2015), contribuem para o alcance dos objetivos das ODS da FAO no uso sustentável dos ecossistemas terrestres e se adequam facilmente ao meio ambiente e as condições socioeconômicas locais onde estão implantadas (ALTIERI, 2012). Esses benefícios devem ser explorados e propagados por meio de ações que deem visibilidade ao movimento agroecológico (variável 2, 2,7b) destacando a conexão com as organizações coletivas, essas capazes de fomentar o produtor desde o processo de transição até a chegada do produto ao consumidor. No entanto, a análise demonstra a necessidade de maior empenho em desenvolver ações que expressem a preocupação legítima com o desenvolvimento sustentável perante a sociedade, essa dinâmica poderá consolidar o real motivo do consumidor no momento da compra, optar pelos alimentos orgânicos.

Em relação a Dimensão D2 (Estratégias e Planos), a análise demonstra a preocupação generalizada que a organização tem a respeito do ambiente na qual está inserida e nas ações que possibilitam o êxito da sua performance no ambiente de mercado. O bom desempenho organizacional está relacionado ao planejamento das atividades (KAY et al. 2014), no entanto, os pequenos produtores são ineficazes no planejamento, organização e controle de sua propriedade (DALLA VALE e DORR, 2016).

Partindo deste princípio, ineficiência na gestão, as associações e cooperativas se mostram uma ferramenta adequada ao pequeno produtor em relação ao planejamento de suas atividades pois, por meio delas, o produtor poderá se apropriar das diretrizes, informações e procedimentos estabelecidos pelas organizações e, com isso, se beneficiar de uma gestão mais controlada de suas atividades gerando decisões gerenciais mais assertivas (KAY et al. 2014).

Observando a Tabela 5, percebe-se que a variável que se destacou dentro da dimensão D2 (Estratégias e Planos) foi “as estratégias e planos são comunicadas para todos os membros”

(variável 2). A comunicação está atrelada aos custos de transação e as relações de confiança, uma comunicação efetiva eleva o nível de confiança e contribui para que as decisões estratégicas sejam mais assertivas resultando em metas cumpridas (MUNGADI et al. 2012), ou seja, o planejamento das atividades do produtor está estreitamente ligada a comunicação das estratégias.

No outro extremo da análise, as dimensões que apresentaram resultados extremamente baixos em relação as demais foram as Dimensões D8 (Resultados) e a D9 (Tecnologia). A dimensão D8 (Resultados) aponta a fragilidade da gestão das organizações coletivas, pois a expectativa dessa dimensão é que os indicadores de resultados, previamente definidos pela liderança da organização, possam demonstrar se a organização está caminhando para alcançar os seus objetivos. Uma vez que as diretrizes que orientam as atividades da organização devem ser delineadas pelo planejamento estratégico e o planejamento deve ser constituído com a finalidade de alcançar os objetivos da organização (OLIVEIRA, 2015), a estruturação de indicadores que demonstrem os resultados de ingresso de cooperados/associados, satisfação dos clientes, pessoas e processos, no ponto de vista econômico, financeiro, social e ambiental é uma questão de sobrevivência (PDGC).

A variável que obteve a menor nota na dimensão D8 (Tecnologia) está relacionada ao controle do afastamento por absenteísmo de funcionários e/ou dos próprios membros. Partindo do princípio que a organização realiza suas atividades direcionada por um planejamento (OLIVEIRA, 2015) e, este planejamento está condicionado à participação do associado/cooperado nos negócios da organização, é essencial instituir controles que permitam estabelecer percentuais mínimos da quantidade de produtos/serviços que consigam atender a demanda dos clientes. Isso só será possível se houver o cruzamento de informações de afastamentos com a quantidade mínima estipulada de produtos e/ou serviços que garantam o atendimento das pessoas pela organização por exemplo.

A dimensão D9 (Tecnologia) a explicação encontrada para a sua baixa incorporação é a dificuldade do seu acesso pelos pequenos produtores se constituindo como um dos gargalos inerentes à agricultura familiar (VIEIRA FILHO e FISHLOW, 2017). Mesmo os modelos associativos e cooperativos sendo definidos como uma estratégia para reduzir essa adversidade (PEREIRA, 2018) e como difusores de tecnologia (OCB, 2019), a análise demonstrou que essas organizações apesar de promoverem a inclusão de novas tecnologias no setor não garantem, completamente a inserção da tecnologia no segmento da agricultura familiar que permanece heterogênea estruturalmente.

Aprofundando a questão da dimensão D9 (Tecnologia), a variável que mais contribuiu para o resultado baixo foi “Soluções tecnológicas são motivadas pela organização por meio de recurso e investimentos em projeto de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)”. Considerando que o sistema produtivo de orgânicos requer pesquisa e desenvolvimento de tecnologias voltadas ao setor que assegurem a redução dos riscos advindos das práticas agrícolas específicas da produção como a preparação da área do cultivo, o processo produtivo, o combate de doenças e pragas, dentre outros (DA ROSA et al 2018), o investimento em Pesquisa & Desenvolvimento promovido entre o setor privado e as entidades públicas é crucial na inserção do produtor em cadeias produtivas modernas, se isso não ocorre, o acesso às cadeias produtivas torna-se restrito e caracteriza o baixo desenvolvimento tecnológico do país no segmento da agricultura familiar (VIEIRA FILHO e FISHLOW, 2017).

Outro aspecto que merece ser destacado é o desvio padrão resultantes das respostas, esse dado demonstra a diversidade das respostas (quanto mais próximo de zero, mais homogênea são as repostas).

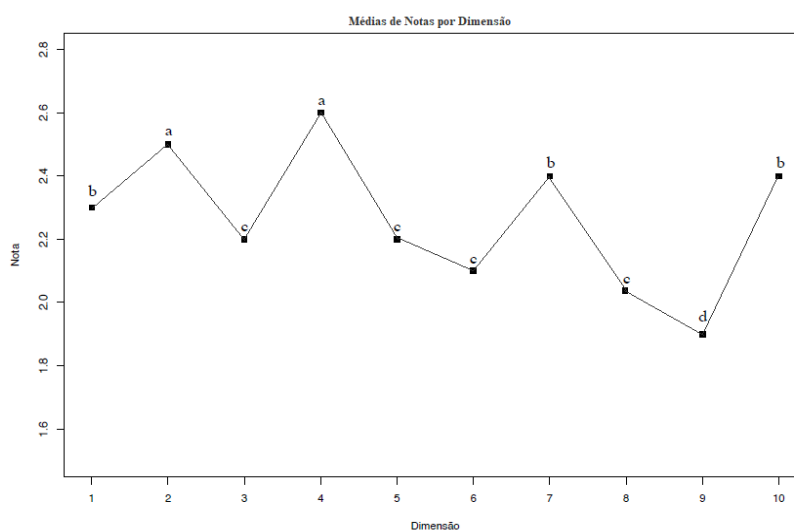
Tabela 5 - Médias seguidas do desvio padrão de escores atribuídos pelos entrevistados para as dez dimensões constituintes ao modelo de gestão.

Dimensão	Variáveis	Escore médio	Desvio padrão
Dimensão 1 Liderança	1	2,6a	1,10
	2	2,2b	1,00
	3	2,6a	1,16
	4	2,1b	1,18
	5	2,3b	0,94
Dimensão 2 Estratégias e Planos	1	2,4b	0,98
	2	2,7a	1,07
	3	2,4b	1,02
Dimensão 3 Clientes	1	2,4a	0,95
	2	2,3a	0,91
	3	2,5a	0,95
	4	2,0b	1,04
	5	2,0b	1,00
Dimensão 4 Sociedade	1	3,1a	1,02
	2	2,7b	0,95
	3	2,2c	1,04
Dimensão 5 Informação e Conhecimento	1	2,3a	0,98
	2	2,0b	1,06
	3	2,4a	1,01
Dimensão 6 Pessoas	1	2,8a	1,08
	2	1,8c	1,08
	3	2,4b	1,07

	4	2,1c	0,98
	5	1,7d	0,96
Dimensão 7 Processos	1	2,3b	1,09
	2	2,5a	0,96
	3	2,2b	1,24
	4	2,8a	0,96
Dimensão 8 Resultados	1	2,3b	1,19
	2	2,1b	1,03
	3	1,8b	1,05
	4	2,0b	1,20
	5	1,4c	0,89
	6	3,0a	1,12
Dimensão 9 Tecnologia	1	2,0b	1,24
	2	2,5a	1,13
	3	1,5c	0,94
Dimensão 10 Governança	1	2,7a	1,14
	2	2,1b	1,12
	3	2,5a	1,09
	4	2,7a	1,08
	5	2,5a	1,18
	6	2,6a	1,11
	7	2,5a	1,11
	8	2,1b	1,13
	9	2,3b	1,13
	10	2,3b	1,13

Os resultados estão apresentados como média a partir de 111 entrevistados; escala: 1 "não incorporado" e 4 "totalmente incorporado"; a, b, c, d: Médias seguidas por letras minúsculas diferentes nas colunas revelam diferenças significativas dentro de cada dimensão (teste Scott-Knott $p < 0,05$).

Figura 17 - Escores médios atribuídos as dez dimensões constituintes ao modelo de gestão



a, b, c: médias seguidas por letras maiúsculas diferentes mostram diferenças significativas entre as dimensões (teste Scott-Knott $p < 0,05$)

Numa visão generalista de todo o país, as dimensões que estão mais incorporadas foram D4 (Sociedade) e D2 (Estratégias e Planos) enquanto as dimensões D8 (Resultados) e D9 (Tecnologia) se apresentaram como menos incorporadas. Este resultado seria aceitável caso o Brasil não se caracterizasse pelas discrepantes especificidades regionais. Para Viera Filho e Fishlow (2017) as diferenças regionais e a heterogeneidade da agricultura trazem cenários contrastantes entre regiões brasileiras. Diante disso, surgiu a necessidade de uma análise mais integrada a esta realidade, sendo esta uma pesquisa exploratória. Para tanto, utilizou-se os métodos descritos no tratamento de dados, agora com o agrupamento por regiões.

4.3 Análise de Componentes Principais por região – ACP e Estatística Descritiva

A Análise Multivariada mostrou que o eixo um e dois para os grupos das regiões brasileiras explicaram 84% da variabilidade total dos dados (Figura 18), ou seja, dois eixos foram suficientes para explicar 84% da variância (PC1 com 57% e PC2 com 27%) dos dados podendo ser observadas na Figura 19. As pontuações da CP1 que acumularam 57% da variação total podem ser obtidas pela equação 1 e as pontuações CP2 que acumularam 27% podem ser obtidas pela equação 2 (Quadro 27)

Quadro 27 – Equações dos dois eixos da análise de Componentes Principais

Equações dos Eixos
$CP1 (54\%) = (0,356D1 - 0,144 D2) + (0,414 D3 + 0,381 D4) + (0,389 D5 + 0,307 D6) - (0,049 D7 - 0,372 D8) - (0,090 D9 + 0,375 D10)$ <p><i>Equação 1</i></p>
$CP2 (27\%) = (- 0,143 D1 - 0,507 D2) + (0,024 D3 - 0,001 D4) + (0,092 D5 - 0,325 D6) - (0,513 D7 + 0,108 D8) - (0,577 D9 + 0,013 D10)$ <p><i>Equação 2</i></p>

Fonte: elaborada pela autora.

As dimensões de maior importância na CP1 foram D3 (Clientes) com peso 0,41, seguido pela D5 (Informação e Conhecimento), D4 (Sociedade), D10 (Governança), D8 (Resultados), D1 (Liderança) e D6 (Pessoas), que apresentaram pesos semelhantes. Já para a componente PC2 as variáveis de maior importância foram D9 (Tecnologia) com peso de -0,58, seguido da D7 (Processos) e D2 (Estratégia e Planos). Na Análise de Componentes Principais as regiões

se separam em três grupo: Grupo 1 - Norte, Grupo 2 - Sul e Grupo 3 - Centro-Oeste, Sudeste e Nordeste, estes grupos podem ser visualizados na Figura 18.

4.3.1 Grupo 1 – Região Sul

As dimensões que mostraram incorporações mais expressiva (Tabela 6, Figura 18 e Figura 19) na região Sul, isto é, com notas superiores ($p < 0,05$) foram D1 (Liderança), D2 (Estratégias e Planos), D4 (Sociedade), D7 (Processos) e D10 (Governança). As variáveis D1 (Liderança), D2 (Estratégias e Planos) e D10 (Governança) têm relação com as pessoas que exercem função definida dentro da associação ou cooperativa. Apesar de Souza Filho et al. (2012) declararem que na maioria das vezes o nível de instrução do agricultor familiar é baixo, aspecto corroborado por Castro (2014) que assume que mais de 75% dos agricultores estabelecidos nessa região possuem o ensino fundamental incompleto, o resultado encontrado demonstra que as pessoas atuantes nessas organizações estão mais preparadas. Nota-se então maior equilíbrio entre todas as dimensões evidenciando organizações mais estruturadas.

Atualmente o maior número de cooperados agrícolas estão na região Sul (OCB, 2019; IBGE, 2017), portanto as organizações coletivas são mais estimuladas a buscar um modelo de gestão mais arrojado para atender as necessidades dessas pessoas. O perfil do modelo da gestão na região Sul, com maior média geral (Figura 20), se aproxima da análise de Castro (2014) que destaca que o sistema de cooperativas agrícolas fixados na região são importantes fornecedores de orientação técnica e informação para esses produtores, essa característica é tão forte que essas organizações ficam atrás na prestação desse serviço apenas das instituições governamentais. As cooperativas da região Sul são caracterizadas por um grupo de pessoas capacitadas para oferecer assistência técnica compostas por engenheiros agrônomos, médicos veterinários e técnicos agrícolas (CASTRO, 2017).

Outro aspecto que colabora com este cenário é a presença efetiva de assistência Técnica e Extensão Rural – ATER, ela tem uma abrangência diferenciada na região. Souza Filho et al. (2012) alega que os serviços de assistência aumenta a efetividade das práticas organizacionais do agricultor familiar, sendo assim, as decisões são embasadas na relação de custo/benefício (MAZZOLENI e NOGUEIRA, 2006), além disso, agricultores que possuem maior conhecimento pode trazer uma nova perspectiva para a produção agropecuária, inclusive na propagação das práticas orgânicas.

A dimensão D4 (Sociedade), como foi dito acima, está associada ao próprio sistema produtivo de orgânicos e com a sua preocupação com as questões ambientais e sociais previstas em lei (ROEL, 2016; HEBERLÊ et al. 2017). A dimensão D7 (Processos) condiz com todo o trabalho realizado pela organização visando melhorar a utilização dos recursos e adicionar valor para os clientes, para tanto, eles precisam estar delineados e sofrerem monitoramento contínuo. (BROCKE, 2013; BUMESTER, 2018). A incorporação da dimensão D7 (Processos) expressa um maior conhecimento da máquina organizacional pelos dirigentes e a redução dos custos operacionais evidenciando na região Sul organizações mais estruturadas se comparadas as outras regiões (Tabela 6 e Figura 18).

Em contrapartida, a dimensão D8 (Resultados) foi a de menor nota média (Tabela 6) para essa região contrastando com a região Centro-Oeste (maior nota para a dimensão D8) na qual trataremos oportunamente. Para o PDGC os resultados da organização estão vinculados aos processos operacionais e estratégicos da organização por meio de indicadores estabelecidos pela liderança. Nesse caso, como a dimensão D8 (Resultados) se apresentou como a média mais baixa (Tabela 6) pode-se entender que há uma fragilidade na gestão e na liderança. Esses aspectos remetem ao mau uso dos indicadores ou, até mesmo, ao processo de comunicação entre as partes.

Os indicadores têm a função de desenhar o contexto atual da organização e suas tendências, ou seja, os indicadores mensuram de modo quantitativo as atividades que são realizadas dentro da organização (DE CAMILLIS et al. 2018). Já a comunicação dos resultados tem efeito nas relações de confiança impactando positivamente o comportamento de cooperação e o engajamento do associado/cooperado dentro da organização, se as relações forem operacionalmente eficientes há maior coesão entre o grupo e um benéfico equilíbrio de poder (MUGANDI, 2012).

Assim sendo, pode-se afirmar que as competências gerenciais e da liderança são as ferramentas que garantem a eficiência dentro dessas organizações (MUGANDI, 2012). Portanto buscar o aperfeiçoamento da gestão e da governança no que diz respeito a preocupação com os indicadores e com a comunicação, é um dos propósitos desta região. Essas questões devem ser alicerçadas pelos objetivos da organização que são definidos pelos valores e princípios que regem essas cooperativas e associações junto ao planejamento estratégico que consolida os padrões gerenciais e processos motivando as melhorias e ações corretivas e preventivas em suas práticas gerenciais (OLIVEIRA, 2015; PDGC, 2019).

Portanto, pode-se dizer que a região Sul se destacou na Gestão Organizacional no aspecto de que as pessoas possuem maior conhecimento e estão mais capacitadas para assistir o produtor familiar na gestão de sua propriedade e na produção de alimentos orgânicos, no entanto, buscar o aperfeiçoamento dos dirigentes é uma condição para que o desempenho organizacional seja maximizado.

4.3.2 Grupo 2 – Região Norte

Na análise de componentes (Figura 18) as dimensões que obtiveram destaque na região Norte foram D9 (Tecnologia), D2 (Estratégias e Planos), D7 (Processos) e D6 (Pessoas), no entanto, as notas que foram significativamente superiores foram D2 (Estratégias e Planos), D7 (Processos) e D9 (Tecnologia), características exclusivas dessa região. Esse resultado é um tanto intrigante pois, a região Norte é caracterizada pela pouca participação nas atividades agropecuárias (4,2%). Sua atividade principal é a pecuária seguidos pelo cultivo da mandioca e a pecuária leiteira. Por ser a localização de grande parte da Floresta Amazônica, é relacionada com a preservação dos recursos naturais de modo mais intenso. Problemas como posse de terra, êxodo rural, infraestrutura e viabilização da agricultura familiar (semelhante ao Nordeste), também são evidenciados. A agricultura familiar representa mais de 50% do valor da produção agropecuária da região (CASTRO, 2013).

Explicar como as dimensões D2 (Estratégias e Planos), D6 (Pessoas) e D9 (Tecnologia) se mostraram mais incorporadas nessa região é um pouco contraditório. Castro (2013) afirma que a tecnologia utilizada é defasada se comparada ao restante do país colaborando para a baixa produtividade no setor. A assistência técnica, segundo o autor também é escassa, pois a quantidade de instituições responsáveis em realizar esse serviço é insuficiente. Para Lourenço et al. (2017) a região Norte e a Nordeste são as regiões em que os produtores recebem menos orientação técnica.

O que se deve levar em consideração é a presença de uma rede de inovação tecnológica agrícola fortalecida que incentiva o processo de inovação e difusão tecnológica que tem a participação efetiva de Universidades Federais, órgãos federais de ciência e tecnologia como a Embrapa (CASTRO, 2013). As organizações coletivas entram como coadjuvantes nesse processo pela sua característica de difusoras de tecnologia, promotoras de assistência técnica e serviços especializados, melhoradoras da produção e do marketing, promotoras de economias de escala, conquistadoras de melhores condições de prazos e preços, além de serem facilitadoras

na redução dos altos custos de transação (MARKELOVA et al. 2009; OCB, 2009; FISHER e QAIM, 2012). Há de se destacar, também, que a produção de orgânicos se apresenta como um meio para o desenvolvimento rural, pelo fato de agregar valor ao produto e respeito ao meio ambiente (BRASIL, 1999). Assim sendo, vemos na existência dessas organizações o motivo dessas dimensões se apresentarem incorporadas dentro do modelo de gestão de uma região de baixo desenvolvimento. Vale ressaltar que a região Norte foi a única que deu notas superiores para a dimensão D9 (Tecnologia) evidenciando a atuação eficiente da rede de inovação junto às organizações coletivas (Tabela 6) atuantes na região em colaborar com o produtor no acesso a novas tecnologias, mesmo que estas tenham as características de defasagem como afirmado por Castro (2013).

4.3.3 Grupo 3 – Regiões Centro-Oeste, Sudeste e Nordeste

As regiões Centro-Oeste, Sudeste e Nordeste apresentam similaridade na dispersão das duas componentes principais. Sendo que o Centro-Oeste se desloca com o peso da D8 (Resultados) e o Nordeste se desloca com o peso de D4 (Sociedade). Isto significa que entre essas três regiões, o Centro-Oeste se destaca com incorporação da dimensão D8 (Resultados) e o Nordeste com incorporação da D4 (Sociedade). A região Centro-Oeste apresentou médias significativamente superiores para as dimensões D1 (Liderança), D2 (Estratégia e Planos), D4 (Sociedade), D7 (Processos), D8 (Resultados) e D10 (Governança). A dimensão D8 (Resultados) é uma característica superior exclusiva da região Centro-Oeste. Enquanto a região Nordeste a nota média significativamente superior foi somente para de D4 (Sociedade) e com a segunda maior média geral (Tabela 6, Figura 18 e Figura 20). Sudeste apresentou nota média significativamente superior para a D2 (Estratégias e Planos) e D4 (Sociedade), porém notas intermediárias em relação as outras duas regiões (Tabela 6 e Figura 18).

A região Centro-Oeste apresentou a incorporação das dimensões D1 (Liderança), D2 (Estratégia e Planos), D4 (Sociedade), D7 (Processos), D8 (Resultados) e D10 (Governança), porém se destacou pela dimensão D8 (Resultados) - (Tabela 6 e Figura 18). A região Centro-Oeste é caracterizada junto com as regiões Sul e Sudeste como as mais bem-sucedidas na exploração agropecuária relacionada a rentabilidade da produção. A região tem grande concentração de terra e pouca participação da agricultura familiar. Apesar da agricultura familiar representar 69% dos estabelecimentos locais, ela ocupa unicamente 9% da área total da região. Os cinco principais produtos das atividades são soja, carne bovina, cana-de-açúcar,

algodão e milho. Os recursos hídricos são um diferencial da região proporcionando uma oportunidade para o agricultor na cultura irrigada desde que haja uma revisão das outorgas nos recursos (CASTRO, 2013).

Considerando os aspectos próprios da região – produtora de *commodities*, caracterizada pela produção em larga escala que envolve um alto nível de tecnologia devido à necessidade de aumentar a produtividade agrícola, a região baseou-se no modelo de monocultura voltada para a exportação, com foco na produtividade e na rentabilidade (MELO, 2017). Portanto, pode-se explicar o motivo da dimensão D8 (Resultados) caracterizar o Modelo de Gestão utilizado partindo da premissa que para os produtores dessa região a eficiência e rentabilidade são aspectos fundamentais. O PDGC salienta que a dimensão D8 (Resultados) deve ser fundamentada em indicadores econômico-financeiros, de qualidade, de satisfação de clientes dentre outros, objetivando a alta performance dos atores no ambiente de mercado.

Desta forma, a concorrência de mercado e a cultura implantada nessa região resultaram na preocupação com os resultados das organizações coletivas objetivando a sua sustentabilidade em um mercado de ampla concorrência, ou seja, apesar das organizações coletivas terem como atributo principal a cooperação precisam oferecer vantagens reais para os seus membros no que diz respeito ao acesso de mercado e a competitividade no ambiente no qual estão inseridas.

A dimensão que caracterizou a região Nordeste foi a D4 (Sociedade), ou seja, a única dimensão que se apresentou como incorporada no modelo de gestão nas associações e cooperativas no segmento da produção orgânica nessa região (Tabela 6 e Figura 18). Esse resultado pode ser explicado pelas características da própria região Nordeste.

A agricultura tem grande importância na economia regional, sendo que 86,6% tem origem na agricultura familiar. São considerados os maiores produtores de banana e mandioca com grande participação na produção de arroz e frutas. No entanto, a sua produtividade é baixa comparada a outras regiões do país, isso se dá por causa dos efeitos negativos do clima (períodos prolongados de seca), deterioração do solo (desertificação), restrição de água que resultam no prejuízo ao meio ambiente. Outros aspectos de agravamento da região é a estrutura latifundiária, o sistema de crédito deficitário, falta de assistência técnica, dificuldade de acessar o mercado, sistema educacional deficiente e efeitos do clima que culminam na pobreza. Existe a necessidade de viabilização da agricultura familiar por meio de ações que envolvam questões políticas, sociais, ambientais, tecnológicas e econômicas a fim de oportunizar o desenvolvimento regional (CASTRO, 2012).

Cabe destacar que a região Nordeste ocupa a segunda posição no ranking de número de Organizações não Governamentais – ONGs (IPEA, 202) com interesses na questão ambiental, social e de direitos humanos. Essas organizações colaboram com o desenvolvimento regional e caracteriza a região pela preocupação social especialmente em relação a desigualdade.

Diante disso, não é surpresa o resultado da pesquisa frente a incapacidade do agricultor familiar em gerir a sua propriedade no que diz respeito ao planejamento, controle, organização, economia, competitividade entre outros fatores determinantes. Todos esses aspectos resultam em efeitos adversos no arranjo familiar, endividamento, incapacidade produtiva, venda da propriedade (patrimônio familiar), migração do campo para a cidade (DALLA VALLE e DORR, 2016). Todavia, as organizações se caracterizaram pela incorporação da dimensão Sociedade.

A dimensão D4, característica da produção orgânica envolve a responsabilidade socioambiental e tem como objetivo diminuir as externalidades negativas oriundas das atividades da organização por meio da conservação dos recursos naturais, respeito ao meio ambiente, adequação das leis e promoção do bem-estar (DOS SANTOS et al. 2014; LIMA COSTA et al. 2015; CASTILLA-POLLO et al. 2017).

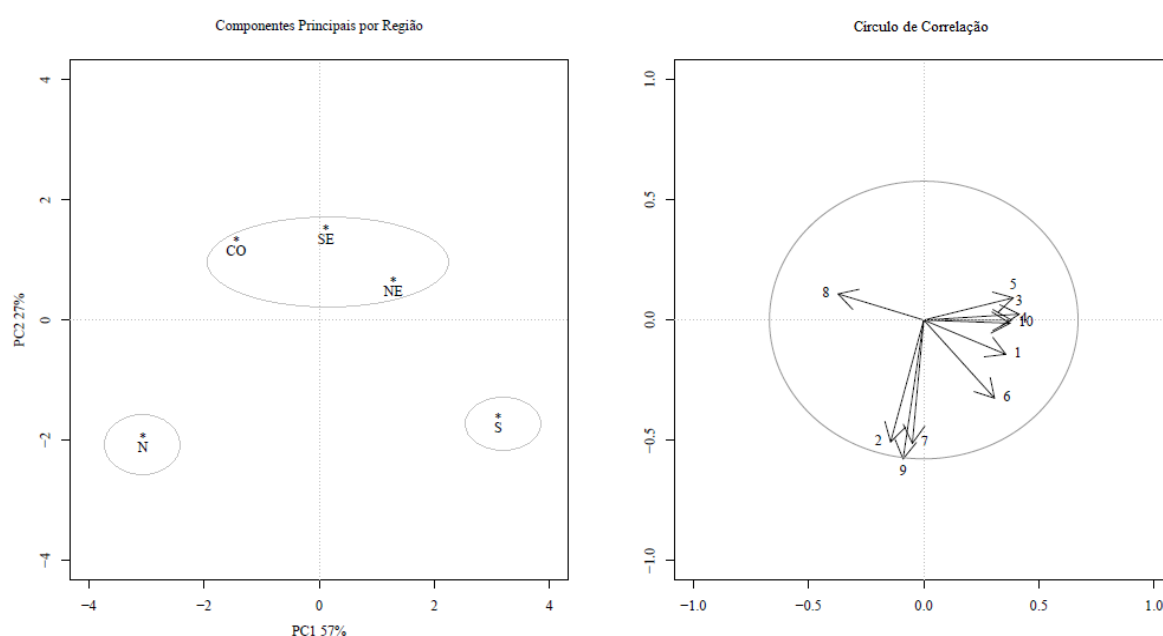
No entanto, a região possui áreas com solo degradados e com processos de desertificação resultando em solo impróprio para o cultivo, diante disso, a necessidade de investimentos em pesquisas que possam colaborar com a diminuição da degradação do solo, assim como políticas públicas que incentive as boas práticas no manejo do solo são urgentes (CASTRO, 2012). Sendo assim, observa-se que a agricultura orgânica pode ser um coadjuvante no fortalecimento da agricultura familiar para a região assim como, um meio de gerar renda para o produtor, contribuindo para a minimização das desigualdades sociais inerentes da região, sendo uma forma de ajudá-los a acessar o mercado desde que haja investimentos em pesquisas e políticas públicas que estimulem e fortalecem a agricultura familiar.

Demonstra também a capacidade que as organizações coletivas têm de promover suas próprias estratégias de mercado, já que a agricultura orgânica contribui para o desenvolvimento da economia local que resulta na elevação da renda per capita, além de promover a qualidade de vida e progresso de mercado de produtos agrícolas orgânicos (BUTTI, 2018).

A região Sudeste tem a presença das dimensões D2 (Estratégias e Planos) e D4 (Sociedade) como mais incorporadas (Tabela 6 e Figura 18). O Sudeste se caracteriza pela agricultura familiar que ocupa 19% da área dos estabelecimentos agropecuários com quase 50% da mão de obra empregada devido à quantidade de lavouras de cultivo permanentes que faz utilização de mão de obra intensiva (laranja e café). Os principais produtos advindos desta

região são a cana-de-açúcar, café arábica, leite de vaca e laranja. Como condicionantes de sua atuação estão os impactos ambientais, custo de transportes e mercadorias, acesso à tecnologia e serviços de assistência técnica, todos eles, limitadores do seu desenvolvimento regional. O nível de escolaridade é baixa, apenas 20% dos agricultores possuem o nível superior, esses mais preparados para promover atividades mais dinâmicas. Para que haja melhora da região é necessário investimentos na melhoria da infraestrutura, inovação, difusão tecnológica e a ampliação do acesso ao crédito (CASTRO, 2014).

Figura 18 – Gráfico da análise de componentes principais com escores (regiões) e pesos (círculo de correlação) definido pelas dez dimensões.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

* Regiões: N = Norte; CO = Centro-Oeste; SE = Sudeste; NE = Nordeste; S = Sul

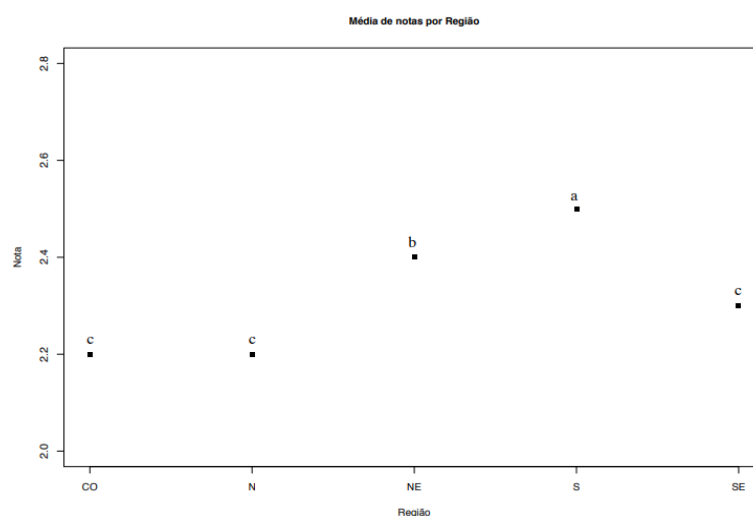
Tabela 6. Médias de escores atribuídos pelos entrevistados em relação região brasileira para as dez dimensões constituintes do modelo de gestão

Região	Dimensão	Nota média	Desvio padrão
CO	1	2,2a	0,98
	2	2,3a	0,81
	3	2,0b	0,74
	4	2,3a	1,02
	5	1,8b	0,71
	6	1,9b	1,01
	7	2,5a	1,00
	8	2,2a	1,14
	9	1,9b	1,20

	10	2,4a	1,10
N	1	2,1b	1,05
	2	2,9a	1,24
	3	1,9b	0,64
	4	2,2b	0,83
	5	1,7b	0,78
	6	2,1b	0,83
	7	2,6a	1,21
	8	2,3b	0,89
	9	2,6a	1,44
	10	2,2b	1,00
NE	1	2,2b	1,09
	2	2,4b	1,09
	3	2,3b	1,18
	4	3,0a	0,97
	5	2,3b	1,03
	6	2,2b	1,23
	7	2,4b	1,15
	8	2,2b	1,22
	9	2,1b	1,25
	10	2,5b	1,19
S	1	2,6a	1,14
	2	2,6a	1,08
	3	2,4b	0,97
	4	2,9a	1,10
	5	2,4b	1,11
	6	2,3b	1,13
	7	2,6a	1,12
	8	2,0b	1,21
	9	2,3b	1,20
	10	2,6a	1,09
SE	1	2,3b	1,08
	2	2,5a	1,01
	3	2,2b	1,00
	4	2,5a	1,06
	5	2,3b	1,04
	6	2,1b	1,07
	7	2,3b	1,06
	8	2,2b	1,30
	9	1,8b	1,05
	10	2,3b	1,15

Os resultados estão apresentados como média a partir de 111 entrevistados; escala: 1 "não incorporada" e 4 totalmente incorporada"; ^{a, b, c, d}: Médias seguidas por letras minúsculas diferentes nas colunas revelam diferenças significativas dentro de cada dimensão (teste Scott-Knott $p < 0,05$)

Figura 19 - Escores médios atribuídos em cada região brasileira para as dez dimensões constituintes ao modelo de gestão.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

4.4 Análise por Tipo Organizacional

Quanto ao tipo de organização – associação e cooperativa – a análise demonstrou deferências significativas. As dimensões mais incorporadas nas cooperativas foram D1 (Liderança), D2 (Estratégias e Planos), D4 (Sociedade), D7 (Processos) e D10 (Governança). Enquanto para as associações foram D2 (Estratégias e Planos), D4 (Sociedade) e D10 (Governança).

As organizações cooperativas se diferenciaram das organizações associativas com as dimensões D1 (Liderança) e D7 (Processos) mais incorporadas, apresentando médias superiores somente para as organizações cooperativas (Tabela 7). Quando a liderança está mais implementada os padrões gerenciais oriundos do planejamento oferece operações mais consolidadas por meio de melhores processos e instalações (OLIVEIRA, 2015; PDGC, 2019). Assim, a dimensão D7 (Processos) é o reflexo de uma liderança mais preparada, com os objetivos organizacionais internalizados apresentado maior integração da liderança com os processos objetivando a ampliação de resultados (GARVIN, 2004).

Tabela 7 - Médias de escores atribuídos pelos entrevistados em relação ao tipo de organização (associação e cooperativa) para as dez dimensões constituintes do modelo de gestão.

TIPO	Dimensão	Escore médio	Desvio padrão
Associações	1	2,3c	1,11
	2	2,5a	1,03

	3	2,2b	0,99
	4	2,6a	1,08
	5	2,2b	1,04
	6	2,1b	1,14
	7	2,4a	1,14
	8	2,1b	1,26
	9	1,9b	1,13
	10	2,4a	1,17
Cooperativas	1	2,6a	0,99
	2	2,7a	1,03
	3	2,4b	0,96
	4	2,9a	1,01
	5	2,4b	0,96
	6	2,3b	0,95
	7	2,6a	0,92
	8	2,2b	1,18
	9	2,4b	1,24
	10	2,6a	1,00

Os resultados estão apresentados como média a partir de 111 entrevistados; escala: 1 "não incorporada" e 4 totalmente incorporada";^{a, b, c, d}: Médias seguidas por letras minúsculas diferentes nas colunas revelam diferenças significativas dentro de cada dimensão. ^{A, B}: médias seguidas por letras maiúsculas diferentes mostram diferenças significativas entre as dimensões (teste Scott-Knott $p < 0,05$)

4.5 Análise da Gestão de Desempenho

De acordo com De Camillis et al. (2018), o acompanhamento do desempenho organizacional é essencial, pois é por meio dele que todos os envolvidos com a organização saberão se as atividades realizadas estão encaminhando a organização em direção a seu objetivo estratégico. As variáveis dessa dimensão indicam se a associação e/ou a cooperativa monitoram os seus resultados, pois a partir deles são geradas informações de melhoria para possíveis mudanças organizacionais. A Tabela 8 apresenta as médias relacionadas à D8 (Resultados) para cada região brasileira.

Dentre as variáveis da Dimensão 8 – (Resultados), a variável V6, “Existem resultados relativos ao ingresso de associados/cooperados”, apresentou maior nota média com unanimidade entre as regiões (Tabela 8, Figura 27). As organizações coletivas caracterizam-se pela mutualidade, ou seja, um membro contribui para atender à necessidade de outro membro, assim sendo, é necessário a presença de associados e principalmente que esses associados sejam efetivamente ativos dentro da organização (MEINEN e PORT, 2014). Portanto, quanto mais pessoas aderirem aos objetivos da organização, melhor será o desempenho de suas atividades.

As outras variáveis tiveram notas que variaram em relações as regiões brasileiras. O Centro-oeste apresentou notas significativamente maiores para variáveis V1 (Existem resultados relativos ao percentual de sobras), V2 (Existem resultados relativos à solvência) e V6 (Existem resultados relativos ao ingresso de associados/cooperados), observadas na Tabela 8 e Figura 27. As variáveis V1 e V2 são exclusivas de cooperativas. Pode-se perceber por meio da análise que a região Centro-Oeste tem a preocupação com a sustentabilidade do negócio já que as três variáveis condicionam a atuação das organizações com o foco econômico-financeiro expressados pelas informações de sobras, solvência e número de cooperados. As sobras das cooperativas estão relacionadas a sua sustentabilidade, como não existem lucros na sociedade cooperativa o seu resultado é calculado em cima das sobras (NETO, 2019). Já a solvência é um indicador que mensura a capacidade financeira da cooperativa (ZDANOWICS, 2014) e o controle do número de associados garantem a realização das atividades da organização (MEINEN E PORT, 2014).

A região Norte apresentou melhores notas médias para V1 (Existem resultados relativos ao percentual de sobras), V3 (Existem resultados relativos à participação dos atos não cooperativo) e V6 (Existem resultados relativos ao ingresso de associados/cooperados). As variáveis V1 e V3 são exclusivas de cooperativas. Do mesmo modo, percebe-se mais uma vez a preocupação com a sustentabilidade da organização (sobras e ingresso de cooperados), a diferença da região Norte para o Centro-Oeste está na variável V3 (Existem resultados relativos à participação dos atos não cooperativo).

Os atos não cooperativos são todas as operações com não associados essas operações devem ser calculadas separadamente para que haja a incidência de tributos, esse resultado demonstra que as cooperativas do Centro-Oeste têm a preocupação em controlar as suas receitas já que uma parte das as receitas são provenientes de operações com não associados e devem ser tributadas.

O Nordeste apontou notas inferiores para as variáveis V4 (Existem resultados relativo à satisfação dos clientes) e V5 (existem resultados relativos à frequência de afastamentos por acidentes e/ou absenteísmo (faltas) de associados/cooperado). A satisfação do cliente é o centro da gestão, compreender as suas necessidades e conseguir satisfazê-las estão condicionadas à composição das estratégias e estruturação dos processos (DE CAMILLI et al. 2018), significa que as atividades realizadas pela organização estão tendo êxito. Mensurar a satisfação do cliente possibilita verificar falhas nos processos além da informação sobre a qualidade dos produtos e/ou serviços ofertados pela organização (FILHO, 2012), portanto, a falta desse indicador

inviabilizará avaliação de “valor” para o cliente no que diz respeito a custo e qualidade dos produtos e/ou serviços (DE CAMILLIS et al.2018).

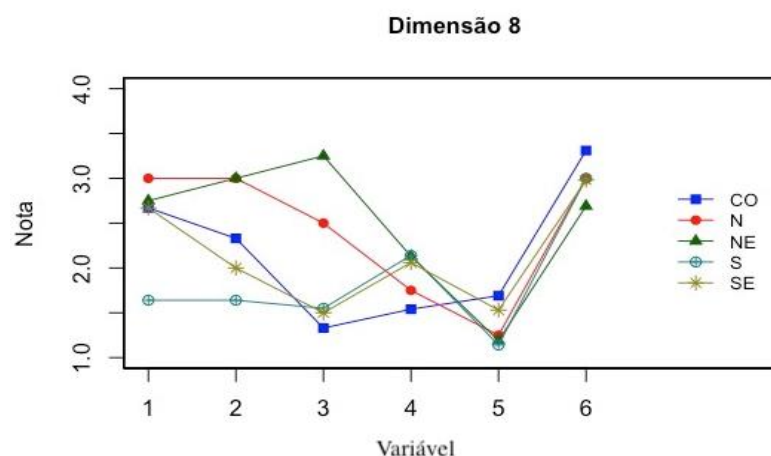
A região Sul se destacou com maior nota para V6 e o Sudeste apresentou nota superior para V1 e V6 remetendo mais uma vez ao controle do número de cooperados e sobras. Nota-se que para a variável 3 (Existem resultados relativos à participação dos atos não cooperativos) as regiões Norte e Nordeste atribuíram notas significativamente ($p < 0,05$) superiores as demais regiões. Para as outras variáveis as regiões brasileiras apresentaram medias semelhantes.

Tabela 8 - Notas médias atribuídas pelos entrevistados para as seis variáveis relacionadas à dimensão 8 em relação às regiões brasileiras.

Região	V1	V2	V3	V4	V5	V6
CO	2,7aA	2,3aA	1,3bB	1,5bA	1,7bA	3,3aA
N	3,0aA	3,0bA	2,5aA	1,8bA	1,3bA	3,0aA
NE	2,8aA	3,0aA	3,3aA	2,1bA	1,2bA	2,7aA
S	1,6bA	1,6bA	1,5bB	2,1bA	1,1bA	3,0aA
SE	2,7aA	2,0bA	1,5bB	2,1bA	1,5bA	3,0aA
Geral	2,3b	2,1b	1,8b	2,0b	1,4c	3,0a

Médias seguidas da mesma letra minúscula na linha (compara regiões) e da mesma letra maiúscula na coluna (compara variável) não diferem estatisticamente pelo teste de Scott-Knott $p < 0,05$.

Figura 20 - Notas médias das variáveis da dimensão 8 por região brasileira.



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Vale ressaltar que os resultados dos indicadores apresentam um panorama das atividades organizacionais que proporcionará uma visão do que é realizado e aquilo que ainda precisará ser realizado pela organização (DE CAMILLIS et al. 2018). Portanto nenhum indicador tem maior valor e sim, o conjunto de indicadores, é que proporcionarão uma visão ampla da entidade colaborando com a evolução e o desempenho da gestão.

4.6 Componentes Principais da Gestão de Desempenho

Apenas dois componentes principais (PC) foram necessários para explicar cerca de 97% da variância total (Figura 4). As pontuações de PC1, que acumularam 74% de variação total, e as pontuações de PC2, que acumularam 23%. A variável de maior importância no eixo PC1 foi a V3 (Existem resultados relativos à participação dos atos não cooperativos), seguida da V2 (Existem resultados relativos à solvência) e V1 (Existem resultados relativos ao percentual de sobras), observados na Figura 21 e na Tabela 9. Todas as variáveis estão relacionadas as organizações cooperativas, demonstrando que os principais indicadores utilizados na gestão de desempenho dessas organizações tem caráter econômico-financeiro, evidenciando o argumento de Entrena e Moyano (1998) de que o cooperativismo se assemelhou às organizações orientadas pelo mercado se aproximando das outras formas organizacionais no que diz respeito a sua sustentabilidade econômica assegurando a sua permanência no mercado.

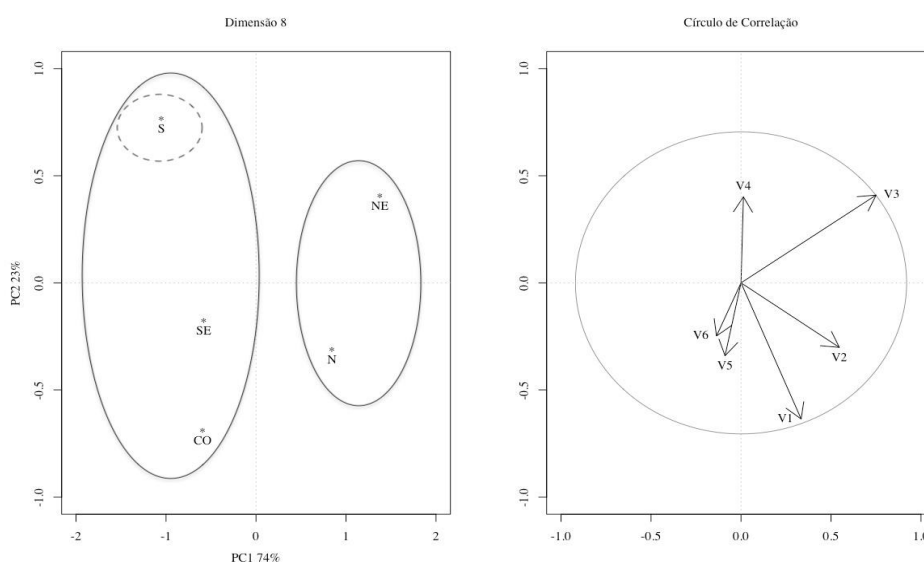
É possível notar dois grupos de semelhanças de incorporação em relação a dimensão D8 (Resultados). Um grupo composto pela região Norte e Nordeste (região direita do eixo), caracterizada principalmente por maiores notas de V3 (Existem resultados relativos à participação dos atos não cooperativos), variável essa de maior peso no eixo PC1 (74%) no círculo de correlação. Esse resultado foi também revelado pela análise de médias univariada (Tabela 9). Do lado esquerdo, um grupo com as regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste, caracterizados por menores notas em V3 (Existem resultados relativos à participação dos atos não cooperativos).

De acordo com Domingues (2003), os atos cooperativos não são tributáveis, enquanto os atos não cooperativos são tributáveis como em sociedades com fins lucrativos, por isso, as demonstrações contábeis das cooperativas devem apresentar informações fidedignas objetivando o enquadramento correto das receitas. Todo esse contexto demonstra que a região Norte e Nordeste tem uma preocupação maior com o quanto do faturamento total da cooperativa foi originado de operações com não cooperados e qual o lucro obtido nessas operações, sendo o controle financeiro muito importante para estas regiões para que consigam se perpetuar no mercado.

A região Sul se separa do Nordeste e Centro-Oeste pelos menores valores nas variáveis sobras e solvência, aspectos relacionados aos seus resultados e capacidade financeiras (MEINEN E PORT, 2014; NETO, 2019) nos remetendo novamente aos resultados anteriores desta região, com pessoas mais preparadas dentro das organizações coletivas mas com

fragilidades nos aspectos da utilização de indicadores e comunicação, ratificando o resultado anterior.

Figura 21 - Análise de Componentes Principais para as regiões brasileiras em relação as variáveis da dimensão 8 na gestão de resultados



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

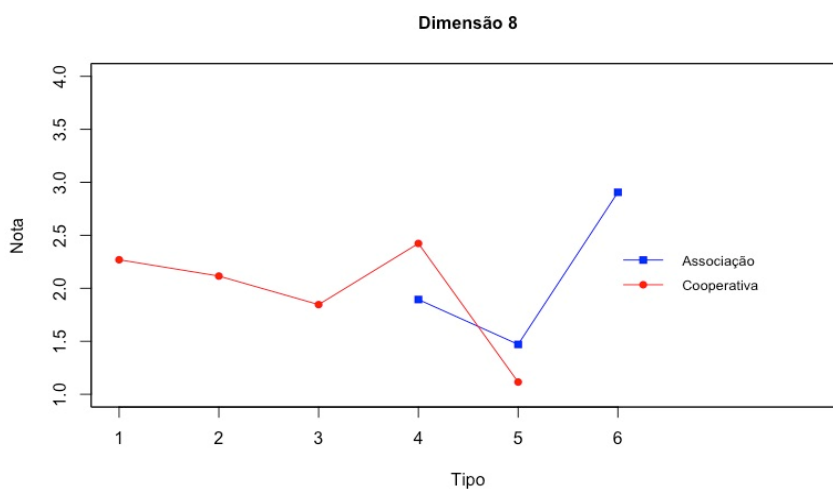
Tabela 9 - Notas médias atribuídas pelos entrevistados para as seis variáveis relacionadas à dimensão 8 quanto ao tipo de organização (associação e cooperativa).

Tipo	V1	V2	V3	V4	V5	V6
Associação	-	-	-	1,9bB	1,5cA	2,9aA
Cooperativa	2,3b	2,1b	1,8c	2,4bA	1,1dB	3,2aA
Geral	2,3b	2,1b	1,8b	2,0b	1,4c	3,0a

Médias seguidas da mesma letra minúscula na linha (compara tipo) e da mesma letra maiúscula na coluna (compara variável) não diferem estatisticamente pelo teste de Scott-Knott $p < 0,05$.

A variável V6 (Existem resultados relativos ao ingresso de associados/cooperados) foi a de maior nota média, tanto para a associação quanto para a cooperativa (Tabela 9, Figura 22). Como salientado por Meinen e Port (2014), o controle de ingresso de cooperados é essencial para as organizações coletivas, pois os negócios acontecem por meio do mutualismo, assim como, aumentar o número de associados/cooperados contribui para o processo de sucessão e representatividade feminina.

Figura 22 - Notas médias das variáveis da dimensão 8 por tipo de organização (associação e cooperativa)



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Embora as organizações coletivas sejam, comprovadamente, uma estratégia para o agricultor familiar maximizar o desempenho na gestão de sua propriedade, as especificidades regionais possuem grandes influências na incorporação das dimensões de um modelo de gestão, portanto, essas especificidades regionais devem ser cuidadosamente observadas no intuito de originar o modelo de gestão que melhor se adapte ao produtor daquela região e vise transformar os entraves (ameaças) em oportunidades, conforme descrito no próximo capítulo.

5 CONCLUSÕES

Nesta seção são apresentadas as conclusões do estudo destacando a relação dos resultados com os objetivos definidos neste estudo. Logo em seguida, apresentadas as contribuições que este estudo poderá oferecer para uma agenda de pesquisa acadêmica e para atuação das organizações coletivas que tem foco na produção orgânica. Por fim, as limitações do estudo são apresentadas.

5.1 Conclusões relacionadas ao objetivo da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa consistiu na identificação das dimensões componentes de um modelo de gestão organizacional para associações e cooperativas que contribuam para o desenvolvimento do agricultor familiar no intuito de impulsionar sua participação no mercado. Nesse sentido, tendo em vista a necessidade de buscar um modelo teórico de gestão organizacional foi realizada uma revisão sistemática da literatura objetivando encontrar um Modelo de referência que resultou no modelo do Programa de Desenvolvimento da gestão em Cooperativas – PDGC da Fundação Nacional da Qualidade com as seguintes dimensões: liderança, estratégias e planos, clientes, informação e conhecimento, sociedade, pessoas, processos, resultados e governança.

O resultado da revisão sistemática demonstrou a necessidade de introduzir uma dimensão separada para tecnologia, sendo uma exigência para um melhor desempenho da agricultura familiar, portanto, as dimensões resultantes foram: liderança, estratégias e planos, clientes, informação e conhecimento, sociedade, pessoas, processos, resultados, governança e tecnologia.

Em uma visão generalizada, as dimensões que se destacaram como mais incorporadas no país foram Sociedade e Estratégias e Planos, enquanto as dimensões Resultados e Tecnologia apresentaram menores níveis de incorporação. Considerando que as regiões brasileiras possuem especificidades, esses resultados não seriam de todo conclusivos, portanto, optou-se por realizar uma análise mais detalhada dos resultados de modo regionalizado que resultou em três grupos distintos, região Sul, Norte e um grupo com as regiões Centro-Oeste, Sudeste e Nordeste, divergindo em relação ao resultado mais generalista.

A região Sul se destacou com a maior média nacional, sendo caracterizada pelas dimensões liderança, estratégias e planos, sociedade, processos e governança, ou seja, essas dimensões demonstraram estar mais incorporadas. Assim, pode-se concluir que as organizações

coletivas da região Sul dispõe de dirigentes mais capacitados para assistir o produtor familiar na gestão de suas propriedades, contudo, ainda apresenta fragilidades nos aspectos de comunicação e controle dos resultados.

Na região Norte as dimensões relevantes foram estratégias e planos, processos e tecnologia. Este evidenciou que a agricultura familiar tem o seu apoio nas organizações coletivas no simples fato de elas serem promotoras de assistência técnica e viabilizadoras de acesso ao mercado, mesmo que não sejam eficientes, conforme apontado pela sua baixa participação na produção agrícola (4,2%).

As regiões Centro-Oeste, Sudeste e Nordeste apresentaram similaridades na dispersão dos componentes principais, sendo que o Centro-Oeste apresentou maior incorporação da dimensão resultados, evidenciado a sua característica de adoção do modelo agrícola apoiado na monocultura, *commodities* e larga escala, portanto, mais incisivo nos aspectos que tangenciam os resultados econômico-financeiros, rentabilidade, produtividade e competitividade, apresentando organizações mais orientadas para o mercado.

Já a região Nordeste se destacou no grupo pela maior incorporação da dimensão sociedade, essa dimensão está relacionada com as características da produção de alimentos orgânicos, demonstrando que os agricultores familiares perceberam nesse nicho de mercado uma estratégia para aumentar a sua competitividade e nas associações e cooperativas uma forma de desenvolver a economia local.

O Sudeste apresentou a incorporação das dimensões estratégias e planos e sociedade, pela sua característica regional com seus limitadores de desenvolvimento, as estratégias que colaborem para aumentar o desempenho dos agricultores familiares precisam alicerçadas no planejamento da gestão. A dimensão sociedade é inerente as atividades da produção orgânica demonstrando a estratégia desses produtores como um nicho de mercado e a preocupação com as questões ambientais.

Em relação ao modelo de organização, associação ou cooperativas, os resultados demonstraram que as cooperativas apresentam as dimensões liderança e processos mais incorporadas, revelando que essas organizações estão mais estruturadas em relação as associações e, portanto, servem aos seus cooperados de forma mais vantajosas, com operações mais consolidadas frente ao planejamento estratégico e internalização dos objetivos dos produtores no segmento de orgânicos, expressando uma liderança mais integrada na gestão organizacional.

No que diz respeito a gestão de desempenho, todas as organizações demonstraram preocupação com a ingresso de novos associados indicando que na dimensão resultados esse é um indicador para avaliar a gestão de desempenho na organização. As regiões Norte e Nordeste demonstraram uma atenção com a sustentabilidade econômica manifestada por maior controle dos atos não cooperativos (tributáveis) expressando um cuidado com as receitas, enquanto a região Sul apresentou menor cuidado com sobras e solvência, manifestando fragilidades na apresentação dos resultados das organizações (cooperativas), seja por falta de informações ou pelo mau uso desses indicadores.

Nenhuma das regiões apresentou a incorporação de todas as dimensões, ou seja, cada região tem um perfil organizacional distinto e adapta o modelo de gestão de acordo com as suas necessidades e especificidades. Vale destacar que em nenhuma região foram evidenciadas as dimensões clientes, pessoas e informação e conhecimento, aspectos importantes para a consolidação de um modelo de gestão eficiente.

Como contribuições iniciais, esta pesquisa oferece um panorama sobre a gestão em organizações coletivas e suas contribuições para o agricultor familiar. Para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas que explorem as vantagens da implantação do modelo de gestão para o agricultor familiar relacionado a aspectos econômico-financeiros, adoção de tecnologia e na gestão de conhecimento.

As limitações do presente estudo foram a baixa adesão das organizações coletivas e a resistência em disponibilizar o questionário para seus associados/cooperados evidenciadas pelo número de respondentes, bem como a dificuldade do associado/cooperado em acessar o questionário devido à falta de internet nas propriedades rurais.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R.; SILVESTRO, M.L.; CORTINA, N.; BALDISSERA, I.T.; FERRARI, D.L.; TESTA, V.M. **Juventude e agricultura familiar: desafios dos novos padrões sucessórios**. Brasília: UNESCO, 1998.
- AGUIAR, B.; CORREIA, W.; CAMPOS, F. **Uso da Escala de Diferencial Semântico na Análise de Jogos**. Universidade Federal de Pernambuco. Salvador, 2011
- ALEXANDRE, Neusa Maria Costa; COLUCI, Marina Zambon Orpinelli. Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 16, p. 3061-3068, 2011.
- ALTIERI, Miguel A. **Agroecologia: bases científicas para uma agricultura sustentável**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo, Rio de Janeiro: Expressão Popular, AS-PTA, 2012.
- ALTIERI, Miguel A.; NICHOLLS, Clara I. Agroecologia: resgatando a agricultura orgânica a partir de um modelo industrial de produção e distribuição. **Ciência & ambiente**, v. 27, p. 141-152, 2003.
- ANAND, Apurva; SINGH, M. D. Understanding knowledge management. **International Journal of Engineering Science and Technology**, v. 3, n. 2, p. 926-939, 2011.
- ARRUDA, Alessandro Gustavo Souza; **Estrutura de governança em redes de cooperativas de crédito: a evolução institucional das cooperativas brasileiras e canadenses**. Confebrás: Brasília, 2014.
- ARRUDA, Caroline Sales; RIBEIRO, Tiago Ricardo; DOS ANJOS, Diana Marques. A Competitividade da Cadeia Produtiva de Orgânicos para Agricultura Familiar. **Revista de Estudos Sociais**, v. 10, n. 19, p. 116-126, 2011.
- ASSIS, Renato Linhares; ROMEIRO, Ademar Ribeiro. Agroecologia e agricultura familiar na região Centro-Sul do Estado do Paraná. **Revista de Economia e Sociologia Rural - RESR**. Vol. 43, n. 01, p. 155-177, 2005.
- BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. Bagatin. Educação ambiental comunitária: uma experiência com a técnica de pesquisa snowball (bola de neve). **REMEA-Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental**, v. 27, 2011.
- BALSAN, Rosane. **IMPACTOS DECORRENTES DA MODERNIZAÇÃO DA AGRICULTURA BRASILEIRA**1. **Campo-território: revista de geografia agrária**, v. 1, n. 2, 2006.
- BARDIN, L. **L'Analyse de contenu**. Editora: Presses Universitaires de France, Lisboa, Edição 70, (obra original publicada em 1977), 2006.
- BATALHA, Mário Otávio; BUAINAIN, Antônio Márcio; SOUZA FILHO, H. M de. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. BATALHA, M. O e FILHO, H. M de S (Orgs). **Gestão Integrada da Agricultura Familiar**. São Carlos. EdUFSCar, 2005.

BÉLIÈRES, Jean François; BONNAL, Philippe; BOSC, Pierre Marie; LOSCH, Bruno; MARZIN, Jacques; SOURISSEAU, **Jean Michel**. **Les agricultures familiales du monde. Définitions, contributions et politiques publiques**. Agence Française de Développement, Montpellier, CIRAD, 2014.

BELIK, Walter. Circuitos de agricultura familiar no Brasil: notas para discussão. In: DELGADO, Guilherme Costa; BERGAMASCO, Sonia Maria Pessoa Pereira (Orgs). **Agricultura familiar brasileira: Desafios e perspectivas de futuro**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2017.

BEUCHELT, Tina D.; ZELLER, Manfred. The role of cooperative business models for the success of smallholder coffee certification in Nicaragua: A comparison of conventional, organic and Organic-Fairtrade certified cooperatives. **Renewable Agriculture and Food Systems**, v. 28, n. 3, p. 195-211, 2013.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Agribusiness cooperativo. In: Zylbersztajn, D., Neves, M. F., Caleman, Silvia M. de Queiroz. **Gestão de sistemas de agronegócio**. Editora Atlas, 2015

BLISKA JÚNIOR, Antonio; FERRAZ, Antonio Carlos de O. Método de identificação do grau de gestão nas atividades de produção de flores de corte. **Horticultura Brasileira** (Impresso), v. 30, p. 531-538, 2012.

BOHLANDER, George W; SNELL, Scott A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage, 2015.

BROCKE, Jan Vom; ROSEMANN, Michael. **Gestão de processo de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

BRASIL. **Código Civil (2002)**. Código civil brasileiro e legislação correlata. 2.ed. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008.

BRASIL. Decreto n. 9.064 de 31 de maio de 2017.

_____. Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971.

_____. Lei nº 10.831 de 23 de dezembro de 2003.

_____. Lei nº 11.326 de 14 de julho de 2006.

_____. Lei nº 11.947 de 16 de junho de 2009.

_____. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Instrução Normativa nº 7, de 17 de maio de 1999**. Dispõe sobre a produção de produtos orgânicos vegetais e animais. LEX – coletânea de Legislação e Jurisprudência: legislação federal marginalia, São Paulo, ano 63, t.5, p. 2465-2476, maio de 1999.

BRUINSMA, Jelle. **World agriculture: towards 2015/2030: an FAO study**. Routledge, 2017.

BUAINAIN, A. M, ALVES, Eliseu, SILVEIRA, José. Maria F. J.; NAVARRO, Zander. Sete teses sobre o mundo rural brasileiro. **Revista de Política Agrícola**, 22(2), pp. 105-12, 2013.

BUAINAIM, Antonio Márcio; GARCIA, Junior Ruiz. Os pequenos produtores rurais mais pobres ainda tem alguma chance como agricultores? In: CAMPOS, Silvia Kanadani; BUAINAIN, Antônio Márcio; GARCIA, Junior Ruiz; VIEIRA FILHO, José Eustáquio Ribeiro. **Dinâmica da economia e da agropecuária no Matopiba**. Texto para Discussão, 2017.

BURMESTER, Haino. **Manual da gestão: organização, processos e práticas de liderança coletiva**. 2 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

BUTTI AL SHAMSI, K; COMPAGNONI, A.; TIMPANARO, G; COSENTINO, S.; GUARNACCIA, P. A Sustainable Organic Production Model for “Food Sovereignty” in the United Arab Emirates and Sicily-Italy. **Sustainability**, v. 10, n. 3, p. 620, 2018.

CAMPANHOLA, C.; VALARINI, P. J. A agricultura orgânica e seu potencial para o pequeno agricultor. **Cadernos de Ciência & Tecnologia, Brasília**, v.18, n.3, p.69-101, 2001.

CANÇADO, Airton Cardoso. Para a apreensão de um conceito de cooperativa popular. **Anais...In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em ADMINISTRAÇÃO - ANPAD**, v. 29, 2005.

CANTERI, Marcelo G; ALTHAUS, Rômulo A.; VIRGENS FILHO, Jorim S. das; GIGLIOTTI, Éder A.; GODOY, Cláudia V. SASM-Agri-Sistema para análise e separação de médias em experimentos agrícolas pelos métodos Scott-Knott, Tukey e Duncan. **Embrapa Soja-Artigo em periódico indexado (ALICE)**, 2001.

CARDELLA, Benedito. **Segurança no trabalho e prevenção de acidentes: uma abordagem holística, segurança integrada à missão organizacional com produtividade, qualidade, preservação ambiental e desenvolvimento de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CARDOSO, U.C. **Cooperativa: série empreendimento coletivos**. Brasília: Sebrae, 2014.

CARDOSO, Antonio Semeraro Rito; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco; FERREIRA, Victor Claudio Paradela. **Modelos de gestão**. Editora FGV, 2015.

CARNEIRO, Maria José. **Para além da produção: multifuncionalidade e agricultura familiar**. Mauad Editora Ltda, 2003.

CASSI, Lorenzo; MORRISON, Andrea; RABELLOTTI, Roberta. Proximity and scientific collaboration: Evidence from the global wine industry. **Tijdschrift voor economische en sociale geografie**, v. 106, n. 2, p. 205-219, 2015.

CASTRO, César Nunes de; PEREIRA, Caroline Nascimento. **Agricultura familiar, assistência técnica e extensão rural e a política Nacional de ATER**. Brasília: IPEA, 2017. (Texto para Discussão, n. 2343).

CASTRO, César Nunes de. **Agropecuária na Região Centro-Oeste: Limitações e Desafios Futuros**. Brasília: IPEA, 2014. (Texto para Discussão, n.1923).

CASTRO, César Nunes de. **Agropecuária na Região Nordeste: Limitações e Desafios Futuros**. Brasília: IPEA, 2012. (Texto para Discussão, n.1786).

CASTRO, César Nunes de. **Agropecuária na Região Norte: Limitações e Desafios Futuros**. Brasília: IPEA, 2013. (Texto para Discussão, n.1993).

CASTRO, César Nunes de. **Agropecuária na Região Sudeste: Limitações e Desafios Futuros**. Brasília: IPEA, 2014. (Texto para Discussão, n.1952).

CASTRO, César Nunes de. **Agropecuária na Região Sul: Limitações e Desafios Futuros**. Brasília: IPEA, 2014. (Texto para Discussão, n.1836).

CECHIM JÚNIOR, C.; JOHANN, Jerry Adriani; ANTUNES, João Francisco Gonçalves. Discordância global e análise de índices de acurácia para avaliação de mapeamentos de área de cana-de-açúcar no Paraná. In: **Embrapa Informática Agropecuária-Artigo em anais de congresso (ALICE)**. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SENSORIAMENTO REMOTO, 18., 2017, Santos. Anais... Santos: Inpe, 2017, 2017.

CEPEA – CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA. **PIB do Agronegócio: Brasil**. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Relatorio%20PIBAGRO%20Brasil_NO_VEMBRO.pdf>. Acesso em: janeiro de 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da administração: abordagens prescritivas e normativas**. 7ª ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de. **Visão e ação estratégica: os caminhos da competitividade**. 3 ed. Ver. E atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

CNA – CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL. **Panorama do Agro**. Disponível em: <<https://www.cnabrasil.org.br/cna/panorama-do-agro>> Acesso em: março de 2019.

COIMBRA, Maria de Nazaré Castro Trigo; DE OLIVEIRA MARTINS, Alcina Manuela. O estudo de caso como abordagem metodológica no ensino superior. **Nuances: estudos sobre Educação**, v. 24, n. 3, p. 31-46, 2013.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard** – conceitos e guia de implementação. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, L. S. O cooperativismo uma reflexão teórica. **Ciências Sociais em Perspectiva**. v. 6, p. 55 – 64, julho, 2007.

COSTA, Marco Antonio F. da; COSTA, Maria de Fátima Barrozo da. **Projeto de pesquisa: entenda e faça**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

CRONIN, Patricia; RYAN, Frances; COUGHLAN, Michael. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. **British journal of nursing**, v. 17, n. 1, p. 38-43, 2008.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas de informações gerenciais: tecnologias da informação e as organizações do século XXI e a introdução ao BPM & BPMS Introdução ao CMM – I**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CUNHA, Alexander Montero. **Ciência, tecnologia e sociedade na óptica docente: construção e validação e uma escala de atitudes**. Dissertação (Mestrado). Campinas: Universidade Estadual de Campinas; 2008.

DA COSTA, Priscila Rezende; PORTO, Geciane Silveira; FELDHAUS, Diogenes. Gestão da cooperação empresa-universidade: o caso de uma multinacional brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 1, p. 100-121, 2010.

DA CRUZ, Ana Paula Capuano; FREZATTI, Fábio; DE SOUZA BIDO, Diógenes. Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: Papel das alavancas de controle. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 6, p. 772-794, 2015.

DALBOSCO, Cherillo; ZITKOSKI, Débora Maria. Modelo de gestão: um estudo em empresas familiares. **Revista de Administração**, v. 4, n. 7, p. 17-47, 2005.

DALCIN, D. **O processo de tomada de decisão em agricultores de Boa Vista das Missões-RS**. 2010. 125 fls. Dissertação (mestrado em extensão rural) Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010.

DALLA VALLE, Carine; DORR, Andrea Cristina. Agricultura familiar e gestão rural: estudo de caso no município de Frederico Westphalen/RS. **5º Fórum Internacional Ecoinnovar. 1ª Conferência Internacional de Sustentabilidade e Inovação**. Santa Maria/RS. 2016

DAROLT, M; LAMINE, C; BRANDENBURG, A. Proliferação de distintos formatos de circuitos curtos de comercialização. **Revista Agriculturas**, v. 10, n. 2, p. 8-13, 2013.

DA ROSA, Nadir Paula; CAUMO, Alessandra Juliana; MACHADO, João Armando Dessimon; RAIMUNDO, Jefferson Andronio. Fatores influentes no processo decisório de agricultores de produtos orgânicos. **Desenvolvimento Socioeconômico em Debate**, v. 4, n. 1, p. 60-87, 2018.

DA SILVA, Ágatha Transfeld; DA SILVA, Samantha Transfeld. Panorama da agricultura orgânica no Brasil. **Segurança Alimentar e Nutricional**, v. 23, p. 1031-1040, 2016.

DA SILVEIRA QUEIROZ, Jeisiani; VIEIRA, Luiza Rocha Rosa; ALBINO, Pablo Murta Baião. Os problemas de gestão das pequenas cooperativas: caso prático cooperativa vivans. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 5, n. 9, p. 29-46, 2018.

DE BUZIN, Estevão Júlio Walburga Keglevich. **Mercado de produtos orgânicos em Goiânia: venda direta**. Tese (doutorado). Universidade Federal de Goiás. Escola de Agronomia – EA. Programa de Pós-Graduação em Agronomia. Goiânia, 2016.

DE CARVALHO INÁCIO; Olímpia Maria. **Gestão Estratégica aplicada ao cooperativismo solidário: Uma alternativa para os agricultores familiares**. Programa de Pós-Graduação em agronegócio (Dissertação de mestrado). Escola de agronomia e Engenharia de Alimentos. Universidade Federal de Goiás. Goiânia/GO, 2007.

DE CAMILLIS, Patrícia Kinast; FERRARI, Fernanda da Luz; RICARTE, Marcos Antonio Chaves; AFFONSO, Ligia Maria Fonseca; RUWER, Léia Maria Erlich. **Gestão do desempenho organizacional**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

DE DEUS, Rafael Mattos; BAKONYI, Sonia Maria Cipriano. O impacto da agricultura sobre o meio ambiente. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental**, v. 7, n. 7, p. 1306-1315, 2012.

DE FREITAS, Alair Ferreira; DE FREITAS, Alan Ferreira; SAMPAIO, Danilo de Oliveira; MÁXIMO, Marina Silveira. Organização do quadro social (OQS): uma inovação institucional na gestão social de cooperativas. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 45-66, 2010.

DEIMLING, Moacir Francisco, BARICHELO, Rodrigo; BRAZ, Ricardo Jardim; BIEGER, Beno Nicolau; CASAROTTO FILHO, Nelson. Agricultura familiar e as relações na comercialização da produção. **Interciencia**, v. 40, n. 7, 2015.

DELGADO, Guilherme Costa; BERGAMASCO, Sonia Maria Pessoa Pereira (Orgs). **Agricultura familiar brasileira: Desafios e perspectivas de futuro**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2017.

DE OLIVEIRA MACIEL, Cristiano; CAMARGO, Camila. Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 3, p. 433-453, 2011.

DE OLIVEIRA, João Maria; FIGUEIREDO, Calebe de Oliveira. Caracterização dos investimentos em P&D da Petrobras. *IN*: TURCHI, Lenita; DE NEGRI, Fernanda; DE NEGRI, João A. **Impactos Tecnológicos das parcerias da Petrobras com universidades, centros de pesquisas e firmas brasileiras**. Brasília: Ipea: Petrobras, 2013.

DE PINHO, Gabriel Alves et al. A agricultura orgânica como nicho de atividades para a agricultura familiar no Brasil: dificuldades e possibilidades. **Revista Iniciativa Econômica**, v. 2, n. 1, 2015.

DE SOUZA, Ângela Rozane Leal; MACHADO, João Armando Dessimon; DALCIN, Dionéia. Análise de estudos internacionais sobre os fatores que influenciam a decisão dos agricultores pela produção orgânica. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 8, n. 3, p. 563-583, 2015.

DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Auditoria de processos organizacionais: teoria, finalidade, metodologia de trabalhos resultados esperados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DICECCA, Raffaele; PASCUCCI, Stefano; CONTÒ, Francesco. Understanding reconfiguration pathways of agri-food value chains for smallholder farmers. **British Food Journal**, v. 118, n. 8, p. 1857-1882, 2016.

DOMINGUES, Josmar Borges. **Uma contribuição à contabilidade das Sociedades Cooperativas: estudo de caso sobre a contabilização dos atos cooperativos e não cooperativos em uma cooperativa de produção vinícola do sul do Brasil, de acordo com a Norma Brasileira de Contabilidade-NBC T 10.8**. Tese (doutorado). Fundação Getúlio Vargas, 2003.

DREBES, Laila Mayara; SPANEVELLO, Rosani Marisa. Cooperativas agropecuárias e o desafio da sucessão na agricultura familiar. **HOLOS**, v. 2, p. 360-374, 2017.

DREBES, L. M.; WIZNIEWSKY, J. G. **Agroecologia e juventude: um possível campo de investigação científica em ascensão**. Monografias Ambientais, v. 14, n. 1, p. 26-36, 2015.

DRUCKER, Peter. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

DUQUE, Claudio Gottschalg; BASTOS, Geraldino Gonçalves. Ontologia aplicada a um modelo de gestão organizacional: contribuições da ciência da informação. **Ciência da Informação**, v. 46, n. 1, 2017.

ENTRENA, F.; MOYANO, E. Reactions of Spanish farm cooperatives to globalization: Ideal discourse types. **Journal of Rural Cooperation**, v. 26, p. 21 – 35, 1998.

EVERED, Roger; LOUIS, Meryl Reis. Alternative perspectives in the organizational sciences: “inquiry from the inside” and “inquiry from the outside”. **Academy of management review**, v. 6, n. 3, p. 385-395, 1981.

FAO – FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. World Programme for the Census of Agriculture. Disponível em: <http://www.fao.org/fileadmin/templates/ess/ess_test_folder/Publications/SDS/5_Programme_for_the_world_Census_of_Agriculture_2000.pdf> Acesso em: março de 2019.

FEIDEN, Alberto. Agroecologia: introdução e conceitos. **Agroecologia: princípios e técnicas para uma agricultura orgânica sustentável**. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, p. 51-70, 2005.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha e BERTON, Luis Hamilton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas**, v. 13, n. 2, 2015.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. Sistemas de Gestão. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>> Acesso em abril de 2019.

_____. Manual de Autoavaliação da gestão e implementação de melhorias. Disponível em: <<http://pdgc.somoscooperativismo.coop.br/visualizar/manuais/implementacao-de-melhorias.pdf>> Acesso em: abril de 2019.

FIBL & IFOAM – ORGANICS INTERNATIONAL. The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2018. Research Institute of Organic Agriculture FiBL and IFOAM-Organics International, 2018.

FILHO, Edevelvino Razzolini. **Logística: evolução na administração – desempenho e flexibilidade**. 1. Ed. 4 reimpr. Curitiba: Juruá, 2012.

FINATTO, R. A.; CORRÊA, W. K. Desafios e perspectivas para a comercialização de produtos de base agroecológica: O caso do município de Pelotas/RS. **Revista Brasileira de Agroecologia**, v. 5, n. 1, p. 95-105, 2010.

FISCHER, Elisabeth; QAIM, Matin. Linking smallholders to markets: determinants and impacts of farmer collective action in Kenya. **World Development**, v. 40, n. 6, p. 1255-1268, 2012.

FONSECA, Ana Ivania Alves. **Agricultura familiar como sustentabilidade: Estudo de caso do Planalto Rural de Montes Claros/MG**. Tese (doutorado). Universidade Estadual Paulista. Instituto de Geociências e Ciências Exatas Campus de Rio Claro. São Paulo. Rio Claro, 2012.

FOUNTAS, Spyros; CARLI, Giacomo; SORENSEN, Claus Aage Gron; TSIROPOULOS, Zisis; CAVALARIS, C.; VATSANIDOU, A.; LIAKOS, B.; CANAVARI, M.; WIEBENSONHN, J.; TISSERYE, B. Farm management information systems: current situation and future perspectives. **Computers and Electronics in Agriculture** 115, 40 – 50, 2015.

FRANCESCONI, Gian Nicola; HEERINK, Nico. Ethiopian agricultural cooperatives in an era of global commodity exchange: does organisational form matter?. **Journal of African Economies**, v. 20, n. 1, p. 153-177, 2010.

FURTADO, C. (1961) Elementos de uma teoria do subdesenvolvimento. In: BIELSCHOWSKY, R. (org) **Cinquenta Anos de Pensamento da CEPAL**. Rio de Janeiro: Record, v. 2, 2000.

GARNER, Elizabeth; O’CAMPOS, Ana Paula de La. Identifying the “family farm”: an informal discussion of the concepts and definitions (ESA Working Paper No 14-10). **Italia: Food and Agriculture Organization**, 2014.

GARRIDO, A. **Cooperação e solidariedade: Uma história da economia social**. Cases – Cooperativa Antonio Sérgio para Economia Social. Lisboa, 2016

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Tradução de João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GAZZOLA, Rosaura; GOMES, Eliane Gonçalves; SOUZA, Geraldo da Silva e; WANDER, Alcido Elenor. Agricultura orgânica e convencional em Santa Catarina: análise comparativa dos produtores. **Revista Verde de Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável**, v. 13, n. 1, p. 89 – 96, 2018.

GELDES, Cristian; HEREDIS, Jorge; FELZENSZTEIN, Marcos; MORA, Marcos. Proximity as determinant of business cooperation for technological and non-technological innovations: a study of an agribusiness cluster. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 32, n. 1, p. 167-178, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLIESSMAN, S.R. **Agroecologia: processos produtivos em agricultura sustentável**. 2ª ed. Porto Alegre, Ed. UFRGS. 637p., 2001.

GOLMORADI, Roya; ARDABILI, Farzad Sattari. The effects of social capital and leadership styles on organizational learning. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 230, p. 372-378, 2016.

GOMES, Rita de Cássia Maciazeki; NOGUEIRA, Conceição; FILGUEIRASTONELI, Maria Juracy. Mulheres em contextos rurais: Um mapeamento sobre gênero e ruralidade. **Psicologia & Sociedade**, v. 28, n. 1, p. 115-124, 2016.

GONÇALVES, Flávio de Oliveira; ROLIM, Maria de Fátima Sobreira. **O Mercado de Produtos Orgânicos: Mecanismos de Controle**. SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Orçamento do Distrito Federal. CODEPLAN – Companhia de Planejamento do Distrito Federal. 2015.

GONZALEZ, Raquel Ajates. Going back to go forwards? From multi-stakeholder cooperatives to Open Cooperatives in food and farming. **Journal of Rural Studies**, v. 53, p. 278-290, 2017.

GRAEUB, Benjamin E.; CHAPPELL, M. Jahi; LEDERMANN, Hannah Samuel; KERR, Rachel Bezner; GEMMILL-HERREN, Barbara. The state of family in the world. **World Development**, v. 87, p. 1-15, 2016.

GRAZIANO, José da Silva. Não há nada mais avançado do que o potencial da agricultura familiar. Disponível em: < <https://www.alainet.org/es/node/81763>>. Acesso em: abril de 2019.

GUANZIROLI, Carlos. Mercados viáveis para a inserção econômica dos agricultores familiares. In: CAMPOS, Silvia Kanadani; NAVARRO, Zander (orgs). **A pequena produção rural e as tendências do desenvolvimento agrário brasileiro: ganhar tempo é possível?** – Brasília: CGEE, 2013.

GUARNIERI, Patricia. Síntese dos principais critérios, métodos e subproblemas da seleção de fornecedores multicritério. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 1, p. 1-25, 2015.

GUNDAY, Gurhan; ULUSOY, Gunduz; KILIC, Kemal; ALPKAN, Lutfihak. (2011), "Effects of innovation types on firm performance", *International Journal of Production Economics*, Vol. 133, No.2, pp. 662-676.

HAIR JR. J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEBERLÊ, Antônio Luiz Oliveira; SICOLI, Assunta Helena; SILVA, José de Souza; BORBA, Marcos Flávio Silva; BALSADI, Otavio Valentim; PEREIRA, Vanessa da Fonseca. Agricultura familiar e pesquisa agropecuária: contribuições para uma agenda de futuro. *IV*: DELGADO, Guilherme Costa; BERGAMASCO, Sonia Maria Pessoa Pereira (Orgs). **Agricultura familiar brasileira: Desafios e perspectivas de futuro**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2017.

HLPE – HIGH LEVEL PANEL OF EXPERTS. **Investing in smallholder agriculture for food security**. A report by the High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security. Rome, 2013. Disponível em: <http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/hlpe_documents/HLPE_Reports/HLPE-Report-6_Investing_in_smallholder_agriculture.pdf>. Acesso em: março de 2019.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **O que é governança corporativa**. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>>. Acesso em: janeiro de 2020.

ICA – INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE. **6º World Co-operative Monitor**. Disponível em: <<https://ica.coop/>>. Acesso em: abril de 2019.

IGNÁCIO, Olímpia Maria de Carvalho. **Gestão estratégica aplicada ao cooperativismo solidário: uma alternativa de fortalecimento para os agricultores familiares**. Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Goiás. Escola de Agronomia e Engenharia de Alimentos. Programa de Pós-Graduação em Agronegócio. Goiânia, 2007.

IFOAM ORGANICS INTERNATIONAL. **Leading change organically: 2017 consolidated annual report of IFOAM Organics International**, 2017.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Mapa das Organizações das Sociedade Civil**. Disponível em: <<https://mapaosc.ipea.gov.br/resultado-consulta.html>>. Acesso em: janeiro de 2020.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10 ed. Porto alegre: AMGH, 2011.

KAGANZI, Elly; SHAUN, Ferris; BARHAM, James; ABENAKYO, Annet; SANGINGA, Pascal, NJUKI, Jemimah. Sustaining linkages to high value markets through collective action in Uganda. **Food policy**, v. 34, n. 1, p. 23-30, 2009.

KAY, Ronald D.; EDWARDS, William M.; DUFFY, Patricia A. **Gestão de propriedades rurais**. AMON, Theo; WAQUIL, Paulo Dabdab (Trad.). 7. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

KALAKI, Rafael Bordonal. **Implementação de planos estratégicos em associações de interesse privado do agronegócio: principais desafios e uma proposta de método**. Tese (doutorado). Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração das Organizações. Ribeirão Preto, 2018.

KALMI, P. The Disappearance of Cooperatives from Economic Textbooks. **Cambridge Journal of Economics**, v. 31, p. 625 – 647, 2007.

KONZEN, Robson Rodrigo Pereira; OLIVEIRA, Carlos Alberto Oliveira. Intercooperação entre cooperativas: barreiras e desafios a serem superados. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 2, n. 4, p. 45-58, 2015.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUO, H.; PETERS, D. J. The socioeconomic geography of organic agriculture in the United States. **Agroecology and Sustainable Food Systems**, v.41, p.1162–1184, 2017.

LANDIS, J. Richard; KOCH, Gary G. The measurement of observer agreement for categorical data. **biometrics**, p. 159-174, 1977.

LATTIN, James M.; CARROLL, J. Douglas.; GREEN, Paul. E. **Análise de dados multivariados**. Tradução de Harue Avritscher. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

LAZZARINI, S. G. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In: FARINA et al. (org.). **Estudo de caso em Agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997. p 9-13.

LEITE, Antonio Edson; BATALHA, Mário Otávio. Agricultura sustentável e cooperativismo: Quais ligações possíveis?. **Interciencia**, v. 41, n. 10, 2016.

LEMAÎTRE, A; HELMSING, A. H. J. Solidarity economy in Brazil: movement, discourse and practice. Analysis through a Polanyian understanding of the economy. **Journal of International Development**. v. 24, n. 6, 2012.

LIMA COSTA, Bianca Aparecida; AMORIM JUNIOR, Paulo Cesar Gomes; GOMES DA SILVA, Marcio. As cooperativas de agricultura familiar e o mercado de compras governamentais em Minas Gerais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 53, n. 1, p. 109-126, 2015.

LIMA, Lisiane Pedroso; FORMOSO, Carlos Torres; ECHEVESTE, Márcia Elisa Soares. Proposta de um protocolo para o processamento de requisitos do cliente em empreendimentos habitacionais de interesse social. **Ambiente Construído**, v. 11, n. 2, p. 21-37, 2011.

LIU, M **Qual o tamanho do mercado de orgânicos no Brasil?**. Revista Globo Rural, 2017. Disponível em: <https://revistagloborural.globo.com/Noticias/Agricultura/noticia/2017/07/qual-o-tamanho-do-mercado-de-organicos-no-brasil.html>. Acesso em: novembro de 2019.

LOURENÇO, Andréia Vigolo; SCHNEIDER, Sergio; GAZOLLA, Marcio. A agricultura orgânica no Brasil: um perfil a partir do censo agropecuário 2006. **Extensão Rural, Santa Maria**, v. 24, n. 1, p. 42-61, 2017.

LOURENZANI, Wagner Luiz. **Modelo dinâmicos para a gestão integrada da agricultura familiar**. Tese (Doutorado). Universidade Federal de São Carlos - UFSCar. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. São Carlos, 2005.

LOVATTO, Patrícia. CRUZ, Patrícia Postali; MAUCH, Carlos Rogério; BEZERRA, Antônio Amaral. Gênero, sustentabilidade e desenvolvimento: uma análise sobre o papel da mulher na

agricultura familiar de base ecológica. **Redes. Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 15, n. 2, p. 191-212, 2010.

LUND, Margaret. *Solidarity as a business model: A multi-stakeholder cooperatives manual*. Kent, OH: **Kent State University**, 2011.

LUO, Hanyang; HAN, Xinwei; YU, Yanan; WANG, Shunyu. An empirical study on the effect of consumer complaints handling on consumer loyalty. In: **2016 13th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM)**. IEEE, 2016. p. 1-6.

MACIEL, Ana Paula Blanke; SEIBERT, Rosane Maria; DA SILVA, Raiziane Cassia Freire; WBATUBA, Berenice Beatriz Rossner; SALLA, Neusa Maria da Costa. Governança em Cooperativas: Aplicação em uma Cooperativa Agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 4, p. 600-619, 2018.

MAIA, Alexandre Gori; BUAINAIN, Antonio Marcio. O novo mapa da população rural brasileira. **Confins. Revue franco-brésilienne de géographie/Revista franco-brasileira de geografia**, n. 25, 2015.

MAPA – MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Cooperativismo e Associativismo no Brasil. <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/cooperativismo-associativismo>>. Acesso em: abril de 2019.

_____. Ministério da agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. **Associativismo**. Brasília, DF, 2008.

_____. Ministério da agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. **Como criar e administrar associações de produtores rurais: Manual de orientação**. Brasília, DF, 2009

_____. **Estatísticas do Agronegócio**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/relacoes-internacionais/documentos/estatisticas-do-agronegocio>> Acesso em: março de 2019.

_____. **Exportações do agro garantiram superávit da balança comercial**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/noticias/exportacoes-do-agro-garantiram-superavit-da-balanca-comercial>> Acesso em: março de 2019.

MARKELOVA, Helen; MWANGI, Esther. Collective action for smallholder market access: Evidence and implications for Africa. **Review of Policy Research**, v. 27, n. 5, p. 621–640, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed. – [2. Reimpr.]. - São Paulo: Atlas, 2018.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MAZZOLENI, Eduardo Mello; OLIVEIRA, Luiz Guilherme de. Inovação tecnológica na agricultura orgânica: estudo de caso da certificação do processamento pós-colheita. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 48, n. 3, p. 567-586, 2010.

MCGUIRK, Pauline; O'NEILL, Phillip. Using questionnaires in qualitative human geography. **Qualitative Research Methods in Human Geography**, p. 191-216, 2010.

MENDONÇA, Maria Luisa. O Papel da Agricultura nas Relações Internacionais e a Construção do Conceito de Agronegócio. **Contexto Internacional**, v. 37, n. 2, 2015.

MDA – MINISTÉRIO DE DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. **Plano Safra da Agricultura Familiar 2017 - 2020**. Disponível em: <http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_img_1762/FINAL%2031_05_2017%20-%20Apresentação_Plano_Safra_2017-2020.pdf> Acesso em: março de 2019.

MELO, Danilo Souza. Características e contradições das cidades no contexto do agronegócio: uma análise das cidades de Sapezal (MT) e Chapadão do Sul (MS). **REVISTA GEOGRAFAR**, v. 11, n. 2, p. 41-66, 2017.

MINGOTI, Sueli Aparecida. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. 1ª reimpressão. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007.

MIRANDA, Thais. **Responsabilidade socioambiental**. 2 ed. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

MLADENATZ, Gromoslav. **História das doutrinas cooperativistas**. Brasília: Confedbras, 2003.

MORGAN, G. **Imagens da organização: edição executiva**. 2 ed. Trad. Geni G. Goldschmidt. Atlas. São Paulo, 2007.

MOYANO-ESTRADA, E.; DOS ANJOS, F. S. **New forms of economic cooperation in Family agriculture: the case of condomínios in Santa Catarina, Brazil**. *Journal of Rural Cooperation*, v. 29, n. 1, 2001.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

MULLER, J. M. (2001). **Do tradicional ao agroecológico: as veredas das transições - o caso dos agricultores familiares de Santa Rosa de Lima, SC**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Agroecossistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.

NASCIMENTO, Kamila de Oliveira; MARQUES, Elisabete Coentrão; COSTA, Stella Regina Reis da; TAKEITI, Cristina Yoshie; BARBOSA, Maria Ivone Martins Jacintho. A importância do estímulo à certificação de produtos orgânicos. **Acta Tecnológica**, v. 7, n. 2, p. 55-64, 2013.

NARAIN SINGH, Abhishek; GUPTA, M. P.; OJHA, Amitabh. Identifying factors of “organizational information security management”. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 27, n. 5, p. 644-667, 2014.

NAVARRO, Zander. **A pequena produção rural e as tendências do desenvolvimento agrário brasileiro: ganhar tempo é possível?** Brasília: CGEE, 2013

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica.** Tradução: Cláudia Heller. Campinas, São Paulo: Editora da Unicamp, 2005.

NETO, Alfredo Iarozinsku; MAIA, Alessandra. Análise das características organizacionais e estratégicas das empresas do setor da construção civil. In: XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Enegep. A Engenharia de Produção e suas contribuições para o desenvolvimento do Brasil. **Anais...** Maceió, Alagoas, Brasil, 16 a 19 de outubro de 2018. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_264_515_36280.pdf>. Acesso em: dezembro de 2019.

NETO, Alfredo José Machado; GUIRRO, Antonio Benedito; VENTURA, Carla Aparecida Arena; MARTINELLI, Dante Pinheiro; ESTEVES, Fernanda Menezes Ferrari; MONTEIRO, Francismar; DA SILVA, Hermes Moretti Ribeiro; CAVALCANTI, Melissa Franchini; DONAIRES, Omar Sacilotto; GONÇALVES, Paula Maria; DE PAULA, Verônica Angélica Freitas; CALIL, Wilson. **Visão sistêmica e Administração.** Editora Saraiva, 2006.

NETO, N. C.; DENUZI, V. S. S.; RINALDI, R. N.; STADUTO, J. R. Produção orgânica: uma potencialidade estratégica para a agricultura familiar. **Revista Percursos**, v. 2, n. 2, p. 73-95, 2010.

NETO, Sigismundo Bialoskorki. Incentivos contratuais e eficiência: o caso da nova geração de cooperativas. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 38, n. 4, p. 109-127, 2019.

NIST - NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. **Computer Security Incident Handling Guide** (Special Publication No. 800-861), US Department of Commerce, Gaithersburg, Maryland, 2004.

NOGUEIRA, Antonio Carlos Lima Nogueira; ZYLBERSZTAJN, Decio. Corporação agrícola: Uma análise do modelo de negócios no Brasil. In: ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marcos Fava; CALEMAN, Sílvia M. de Queiroz. **Gestão de sistemas de agronegócio.** Editora Atlas, 2015

OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Ramos do Cooperativismo.** Disponível em: <http://www.ocb.org.br/ramos>. Acesso em: abril de 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual da gestão das cooperativas: Gestão e prática.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

_____. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas operacionais.** 17 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 34 ed. – São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, Neuza Corte de. **Contabilidade do Agronegócio: teoria e prática.** 2º ed. Curitiba: Juruá, 2012.

ONU BR – NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **A agenda 20130 para o Desenvolvimento Sustentável.** Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>> Acesso em: Março de 2019.

_____. **Consumo e produção responsáveis.** Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/tema/ods12/>> Acesso em: Março de 2019.

PAGLIUSO, Antonio Tadeu; CARDOSO, Rodolfo; SPIEGEL, Thaís. **Gestão Organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão.** Instituto Chiavenato. São Paulo. Saraiva, 2010.

PASCUCCI, Stefano; DRIES, Liesbeth; KARANTINIS, Konstantinos; MARTINO, Gaetano. Regulation and organizational change in the governance of agri-food value chains. **British Food Journal**, v. 117, n. 10, 2015.

PASQUALI, Luiz. Validade dos testes. **Examen: Política, Gestão e Avaliação da Educação**, v. 1, n. 1, p. 36-36, 2017.

PECHMANN, Cornelia; CATLIN, Jesse R. The effects of advertising and other marketing communications on health-related consumer behaviors. **Current Opinion in Psychology**, v. 10, p. 44-49, 2016.

PEREIRA, Jean Carlo. **Transição agroecológica na produção e comercialização de lácteos de cooperativas da agricultura familiar de assentados de reforma agrária do Paraná.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Ciências Agrárias. Programa de Pós-Graduação em Agrossistemas. Florianópolis, 2018.

PERONDI, Miguel Angelo; KIYOTA, Norma. Gestão na agroindústria familiar de pequeno porte de cana-de-açúcar. **Agroindústria canavieira no Brasil: evolução, desenvolvimento e desafios.** São Paulo: Atlas, p. 354-367, 2002.

PESSOA, Yldry Souza Ramos Queiroz; ALCHIERI, João Carlos. Qualidade de vida em agricultores orgânicos familiares no interior Paraibano. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 34, n. 2, p. 330-343, 2014.

PINHEIRO, Ângela Maria Vieira; DA COSTA, Anna Edith Bellico. EACOL-Escala de avaliação da competência em leitura pelo professor: construção por meio de critérios e de concordância entre juízes. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 28, n. 1, p. 77-86, 2015.

PINHEIRO, K. H. **Produtos orgânicos e certificação: o estudo desse processo em uma associação de produtores do município de Palmeira - PR.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2012.

PINHO, D. B. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista: suas modificações e sua utilidade.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1966.

PINTO, Leonardo de Barros; LOURENZANI, Ana Elisa Bressan Smith; LOURENZANI, Wagner Luiz; MOCHIUTI, Julianna Coracini. Aspectos históricos e organizacionais da

agricultura familiar no desenvolvimento da região Nova Alta Paulista. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 8, n. 2, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PLOEG, J. D. **Diez cualidades de la agricultura familiar**. Leisa – Revista de Agroecologia, v. 29, n. 4, 2013. Disponível em: <https://issuu.com/leisa-al/docs/leisa_vol29n4/6> Acesso em: março de 2019.

POLONIO, Wilson Alves. **Manual das sociedades cooperativas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

POOLE, Nigel; DE FRECE, Annabel. **A review of existing organisational forms of smallholder farmers' associations and their contractual relationships with other market participants in the East and Southern African ACP region**. All ACP Agricultural Commodities Programme. Food and Agriculture Organization of the United Nations – FAO, 2010.

R CORE TEAM. **R: A language and environment for statistical computing**. **R Foundation for Statistical Computing**. Vienna, Austria, 2019. Disponível em: <<http://www.R-project.org/>>. Acesso em: 02/01/2020

RIBEIRO, Silvana Maria; DE AZEVEDO, Elaine; FOCESI PELICIONI, Maria Cecília; BÓGUS, Cláudia Maria; PEREIRA, Isabel Maria Teixeira Bicudo. Agricultura urbana agroecológica-estratégia de promoção da saúde e segurança alimentar e nutricional. **Revista Brasileira em Promoção da Saúde**, v. 25, n. 3, p. 381-388, 2012.

ROCKSTROM, Johan; Williams, John; DAILY, Gretchen; NOBLE, Andrew; MATTHEWS, Line Gordon; WETTERSTRAND, Hanna; DECLERCK, Fabrice; SHAH, Mihir; STEDUTO, Pasquale; DE FRAITURE, Charlotte; HATIBU, Nuhu; UNVER, Olcay; BIRD, Jeremy; SIBANDA, Lindiwe; SMITH, Jimmy. Sustainable intensification of agriculture for human prosperity and global sustainability. **Ambio**, v. 46, n. 1, p. 4-17, 2017.

RODRIGUES DA SILVA, Paloma; NABUCO DE ARAÚJO, Elaine S. N.; DE ANDRADE CALDEIRA, Ana Maria; CARVALHO, Graça S. Construção e validação de questionário para análise de concepções bioéticas. **Revista bioética**, v. 20, n. 3, p. 490-501, 2012.

ROEL, Antonia Railda. A agricultura orgânica ou ecológica e a sustentabilidade da agricultura. **Interações (Campo Grande)**, v. 3, n. 4, 2016.

ROMANOWSKI, J. P.; ENS, R. T. **As pesquisas denominadas “estado da arte” em educação**, Revista Diálogo Educacional, v. 6, n 19, p. 37-50, 2006. Disponível em: <http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/dialogo?dd1=2377&dd99=view&dd98>. Acesso em: março de 2019

ROWLEY, Jenny. Designing and using research questionnaires. **Management Research Review**, v. 37, n. 3, p. 308-330, 2014.

RUWER, Léia Maria Erlich; Dos Reis, Zaida Cristiane. **Estratégias organizacionais**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

SAF/MAPA – SECRETARIA DE AGRICULTURA FAMILIAR E COOPERATIVISMO. **Agricultura Familiar no Brasil e o Censo Agropecuário 2006**. Disponível em: <<https://wp.ufpel.edu.br/consagro/files/2010/09/AF-Censo-2006-MDA.pdf>> Acesso em: março de 2019.

_____. **Brasil: 70% dos alimentos que vão à mesa dos brasileiros são da agricultura familiar**. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/brasil-70-dos-alimentos-que-vao-a-mesa-dos-brasileiros-sao-da-agricultura-familiar>>> Acesso em: março de 2019.

SÃO JOSÉ, Jose Antonio Brilhante de. **Indicadores de avaliação de desempenho de cooperativas agropecuárias do Estado de Minas Gerais**. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Viçosa. Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural. Viçosa, 2017.

SANTOS, Fernanda dos; FERNANDES, Patricia Fogaça; ROCKETT, Fernanda Camboim; ALMEIDA DE OLIVEIRA, Beatriz. Avaliação da inserção de alimentos orgânicos provenientes da agricultura familiar na alimentação escolar, em municípios dos territórios rurais do Rio Grande do Sul, Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 19, p. 1429-1436, 2014.

SANTOS, C. F. D.; SIQUEIRA, E. S.; ARAÚJO, I. T. D.; MAIA, Z. M. G. A agroecologia como perspectiva de sustentabilidade na agricultura familiar. **Ambiente & Sociedade**, v. 17, n. 2, p. 33-52, 2014.

SANTOS, Edimar Paulo. **Marketing rural: uma nova possibilidade de marketing para a agricultura orgânica familiar**. Tese (Doutorado). Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia Agrícola. Campinas, SP, 2018.

SCHMIDKE, Wandersson; WICKERT, Julio Alberto. Aplicação do ato cooperativo na apuração do IRPJ e CSLL em cooperativa agropecuária de cereais. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 10, n. 30, p. 61-76, 2011.

SEGUÍ-MAS, Elies; BOLLAS-ARAYA, Helena-María; POLO-GARRIDO, Fernando. Sustainability assurance on the biggest cooperatives of the world: an analysis of their adoption and quality. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 86, n. 2, p. 363-383, 2015.

SEPLAG - SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO DO DISTRITO FEDERAL. **O mercado de produtos orgânicos: Mecanismos de controle**. Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília, 2015.

SCHIMIDT, Paulo; DOS SANTOS, José Luiz; MARTINS, Marco Antonio. **Avaliação de empresas: foco na análise de desempenho para o usuário interno – teoria e prática**. São Paulo: ATLAS, 2006.

SCHNEIDER, Sergio. A presença e as potencialidades da agricultura familiar na América Latina e no Caribe. **Redes: revista do desenvolvimento regional**. Santa Cruz do Sul, RS. Vol. 21, n. 3, pt. 2 (set./dez. 2016), p. 11-43, 2016.

SCHNEIDER, Sergio; CASSOL, Abel. Diversidade e heterogeneidade da agricultura familiar no Brasil e algumas implicações para políticas públicas. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, v. 31, n. 2, p. 227-263, 2014.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2016. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad103.pdf>> Acesso em: março de 2019.

SEAGRI - Secretaria do Estado da Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural. **Feiras orgânicas do Distrito Federal**. Disponível em: <<http://www.seagri.df.gov.br/feiras-organicas-do-distrito-federal/>> Acesso em: abril de 2019

SENA, Tereza Raquel Ribeiro de; VARGAS, Marilzete Maldonado; OLIVEIRA, Cristiane Costa da Cunha. Saúde auditiva e qualidade de vida em trabalhadores expostos a agrotóxicos. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 18, n. 6, 2013.

SESCOOP – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERTIVISMO. **Manual de autoavaliação da gestão e implementação de melhorias. Série Caminhos para a Excelência**. Brasília: FNQ – Fundação Nacional da Qualidade: Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, 2016.

SEUFERT, Verena; RAMANKUTTY, Navin; FOLEY, Jonathan A. The yield performance of organic agriculture. *In*: Corson, M. S.; VAN DER WERF, H. M. G. **8th International Conference on Life Cycle Assessment in the agri-food sector**. France, pp.31-36, 2012.

SHRECK, A.; GETZ, C.; FEENSTRA, G. Social sustainability, farm labor, and organic agriculture: Findings from an exploratory analysis. *Agriculture and Human Values*, Dordrecht, v. 23, p. 439-449, 2006.

SILVA, Marcio Gomes; DIAS, Marcelo Miná; AMORIM JUNIOR; Paulo Cesar Gomes. Mudanças organizacionais em empreendimentos de agricultura familiar a partir do acesso ao Programa Nacional de Alimentação Escolar. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 53, n. 2, p. 289-304, 2015.

SILVA, Thiago Henrique Costa; DOS SANTOS, Maria Izabel de Melo Oliveira. O discurso do agronegócio e da agricultura familiar e o caráter excludente das políticas agrárias. **Revista de Direito Agrário e Agroambiental**, v. 4, n. 1, p. 1-17, 2018.

SILVEIRA, Renato de Mello Jorge; SAAD-DINIZ, Eduardo. **Compliance, direito penal e Lei Anticorrupção**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

SINGER, P. **A economia solidária no governo federal**. In: Boletim Mercado de trabalho: conjuntura e análise. IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. 2004. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/conf_textopaulsinger.pdf>. Acesso em: abril de 2019.

SIMIONI, Flávio José; BINOTTO, Erlaine; BATTISTON, Joziane. Informação e gestão na agricultura familiar da região Oeste de Santa Catarina. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 11, n. 3, 2015.

SIWALE, A. A can rural producer organization transform rural production and trade? The case of Zambia's artisanal and small-scale mining associations. **Resources Policy**, 2018.

SLATTERY, Eric L.; COURTNEY, C. J. Voelker.; NUSSENBAUM, Brian; RICH, Jason T.; RANDAL, C. Paniello; NEELY, J. Gail. A practical guide to surveys and questionnaires. **Otolaryngology--Head and Neck Surgery**, v. 144, n. 6, p. 831-837, 2011.

SNA - SOCIEDADE NACIONAL DE AGRICULTURA. **Produção orgânica mais que dobra em três anos no Brasil**. Disponível em: <<http://www.sna.agr.br/producao-organica-mais-que-dobra-em-tres-anos-no-brasil/>> Acesso em: março de 2018.

SOUSA FILHO, Hildo Meirelles; BONFIM, Renato Manzini. Oportunidades e desafios para a inserção de pequenos produtores em mercados modernos. In: CAMPOS, Silvia Kanadani; NAVARRO, Zander (orgs). **A pequena produção rural e as tendências do desenvolvimento agrário brasileiro: ganhar tempo é possível?** – Brasília: CGEE, 2013.

SOUZA FILHO, Hildo Meirelles; BUAINAIN, Antonio Márcio; GUANZIROLI, Carlos; BATALHA, Mario Otávio. **Agricultura Familiar e Tecnologia no Brasil: características, desafios e obstáculos**. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/12/09O442.pdf>>. Acesso em: abril de 2019.

STEIN, Ronei; LEÃO, Marcio Fernandes; MACHADO, Vanessa de Souza; SCHERER, Karine; FINKLER, Raquel; SIQUEIRA, Tirzah Moreira. **Avaliação de impactos ambientais**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

TEDESCHI, Samara Pereira. **Desenvolvimento de modelo de gestão para empreendimento de economia solidária baseado na agricultura familiar para promover o desenvolvimento territorial sustentável na confecção de produtos de bambu**. Tese (Doutorado). Universidade Federal de São Carlos. Centro de Educação e Ciências Humanas – CECH. Programa de Pós-Graduação em Ciências, tecnologia e Sociedade – PPGCTS. São Carlos, 2017.

TEIXEIRA CARNEIRO, Jorge Manuel. DA ROCHA DIB, Luís Antonio. O uso da internet em surveys: oportunidades e desafios. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 12, n 4, p. 641 – 670, 2011.

THOMÉ, L.; NEVES M.F.; SCARE, R. F. Eficiência de representação das associações de produtores de cana-de-açúcar no Brasil. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 17, n. 3, 2015.

TOMEI, Patricia Amélia; ALCEU SOUZA, Daniela Arantes Alves Lima. Análise das barreiras que dificultam a transformação do agricultor familiar em empreendedor rural no contexto brasileiro. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 13, n. 3, 2014.

TURCHI, Lenita. PORTO, Geciane. A petrobras e ICTs: A construção de parcerias. *IN*: TURCHI, Lenita; DE NEGRI, Fernanda; DE NEGRI, João A. **Impactos Tecnológicos das parcerias da Petrobras com universidades, centros de pesquisas e firmas brasileiras**. Brasília: Ipea: Petrobras, 2013.

TORRES JUNIOR; Alvair Siveira. Comunicação organizacional: retórica e dramaturgia na implantação de um novo modelo de produção. *IN*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.).

Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

UECKER, Gelson Luiz; UECKER, Adriane Diemer; BRAUN, Mirian Beatriz Schneider. A gestão dos pequenos empreendimentos rurais num ambiente competitivo global e de grandes estratégias. In: **XLIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural–Anais... SOBER.** 2005.

VALLE, Carine Dalla; DORR, Andrea Cristina. Agricultura Familiar e gestão rural: Estudo de caso no município de Frederico Westphalen/RS. **5º Fórum Internacional Ecoinnovar, 1ª Conferência Internacional de Sustentabilidade e Inovação.** Santa Maria/RS, 2016.

VEIGA, Sandra Mayrink e FONSECA, Isaque. **Cooperativismo: uma revolução pacífica em ação.** Rio de Janeiro: DP&A: Fase, 2001.

VELTEN, Sarah. LEVENTON, Julia, JAGER, Nicolas, NEWIG, Jens. What is sustainable agriculture? A systematic review. **Sustainability**, v. 7, n. 6, p. 7833-7865, 2015.

VENTURA, Elvira Curvinel Ferreira. **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito.** Brasília: BCB, 2009.

VIEIRA FILHO, José Eustáquio; FISHLOW, Albert. **Agricultura e indústria no Brasil: inovação e competitividade.** Brasília: IPEA, 2017.

VIEIRA FILHO, José Eustáquio Ribeiro. Miopia das políticas públicas no agronegócio. **Revista Desafios do Desenvolvimento - SBS.** Ed. 66. Ano 8. 2011. Disponível em: <http://desafios.ipea.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2519:catid=28&Itemid=23> Acesso em: abril de 2019.

VEIRA, Sonia. **Como elaborar questionários.** São Paulo: Atlas, 2009.

VILELA, Sérgio Luiz de Oliveira Vilela. Perspectivas para a agricultura familiar brasileira: elementos de um projeto político de desenvolvimento rural, para além de uma “questão tecnológica”. In: DELGADO, Guilherme Costa; BERGAMASCO, Sonia Maria Pessoa Pereira (Orgs). **Agricultura familiar brasileira: Desafios e perspectivas de futuro.** Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2017.

VITALIS, Aline. *Compliance* fiscal e regulação fiscal cooperativa. **Revista Direito GV**, v. 15, n. 1, 2019.

WENNINGKAMP, Keila Raquel; SCHMIDT, Carla Maria. Ações Coletivas no Agronegócio: uma análise da produção científica no Brasil a partir de teses e dissertações (1998-2012). **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 54, n. 3, p. 413-436, 2016.

YANG, H.; KLERKX, L.; LEEUWIS, C. Functions and limitations of farmer cooperatives as innovation intermediaries: Findings from China. **Agricultural Systems**, v. 127, p. 115–125, 2014.

ZAGO, N. Migração rural-urbana, juventude e ensino superior. **Revista Brasileira de Educação**, v. 21, n. 64, 2016.

ZAMBRA, Elisandra Marisa. **Gestão de pequenos empreendimentos rurais e políticas para o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar no território Baixada Cuiabana.** Tese (Doutorado). 2016. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Programa de Pós-Graduação em administração. São Caetano do Sul, 2016.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Gestão financeira para cooperativas: enfoques contábil e gerencial.** São Paulo: Atlas, 2014.

ZEULI, Kimberly A.; RADEL, Jamie. Cooperatives as a community development strategy: Linking theory and practice. **Journal of Regional Analysis and Policy**, v. 35, n. 1100-2016-89741, 2005.

ZUIN, Luís Fernando Soares; QUEIROZ, Timóteo Ramos. **Agronegócios: gestão, inovação e sustentabilidade.** São Paulo: Saraiva, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Quadro 1 - Artigos que associam a agricultura familiar aos arranjos coletivos

TÍTULO/AUTORES/ANO		JUSTIFICATIVA
1	Farmer organization, collective action and market access in Meso-America. Hellin et al. (2009)	A agricultura familiar e as ações coletivas são reconhecidas como peças chave no acesso ao mercado, portanto, compreender quais os tipos organizacionais atendem de forma significativa o produtor em relação aos seus objetivos.
2	Sustaining linkages to high value markets through collective action in Uganda. Kaganzi et al. (2009)	Para atender as exigências de mercados os agricultores precisam tornarem-se mais organizados a fim de elevarem o seu capital social e fortalecer as relações com os atores da cadeia de mercado, diante destas ocorrências os produtores veem na ação coletiva uma ferramenta de conquistar novas habilidades (técnicas, organizacionais, financeiras e de marketing).
3	The Future of Small Farms: New Directions for Services, Institutions, and Intermediation Poulton et al. (2010)	A ação coletiva é uma estratégia no fornecimento de serviços (aquisição conjunta de insumos ou venda de produtos, responsabilidade grupal como substituto de garantias em operações financeiras), evidenciamos o requisito de rastreabilidade. Agricultores quando trabalham juntos podem alcançar funções de monitoramento. Fazendeiros comprometidos trabalhando juntos podem executar algumas das funções de monitoramento necessárias para rastrear a capacidade a um custo menor do que os funcionários de empresas compradoras podem.
4	Aspectos Históricos e Organizacionais da Agricultura Familiar no Desenvolvimento da Região Nova Alta Paulista Barros Pinto et al. (2011)	Os sistemas cooperativos e associações são importantes devido serem a forma organizacional que melhor potencializa os recursos regionais advindos da agricultura familiar.
5	The role of cooperative business models for the success of smallholder coffee certification in Nicaragua: A comparison of conventional, organic and Organic-Fairtrade certified cooperatives. Beuchelt e Zeller (2012)	As cooperativas podem facilitar o acesso dos agricultores as cadeias de suprimento de alimentos verticalmente integradas. Elas seguem um modelo de negócio que direciona a sua administração, sua organização e valores internos, bem como os serviços oferecidos (crédito, marketing entre outros).
6	Linking Smallholders to Markets: Determinants and Impacts of Farmer Collective Action in Kenya Fischer e Qaim (2012)	Organizações de agricultores, cooperativas e formas semelhantes de ação coletiva são meios para reduzir os altos custos de transação e, podem ser orientados para melhorar produção, marketing ou subsistência em geral, às vezes servindo mais de um propósito.
7	A Agroecologia como perspectiva de sustentabilidade na agricultura familiar. Dos Santos et al. (2014)	As formas associativas proporcionam o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar.
8	As Cooperativas de Agricultura Familiar e o Mercado de Compras Governamentais em Minas Gerais. Lima Costa et al. (2015)	A fim de acessar as políticas públicas que beneficiam a agricultura familiar os produtores precisam estar em organizações em cooperativas.
9	Agricultura familiar e as relações na comercialização da produção. Deimling et al. (2015)	As cooperativas e as agroindústrias são os principais canais de comercialização da agricultura familiar, o sistema de cooperação é reconhecido com os melhores benefícios pois minimiza a dependências de recursos.
10	The social dimension as a driver of sustainable development: the case of family farms in southeast Spain. Galdeano Gomes et al. (2015)	Estes agricultores podem desempenhar um papel importante na gestão e empreendedorismo neste contexto econômico, por exemplo, como membros de cooperativas de agricultura-comercialização, associações interprofissionais etc., e ao mesmo tempo desenvolvem capital social e promovem a equidade do bem-estar, e coesão social.
11	Informação e gestão na agricultura familiar na região oeste de Santa Catarina. Simione et al. 2015	O conhecimento é maximizado quando os produtores aumentam suas relações com o ambiente externo via associações ou cooperativas (informações e assistência técnica).
12	Understanding reconfiguration pathways of agri-food value chains for smallholder Farmers. Dicecca et al. (2016)	Os agricultores enxergam as associações e parcerias cooperativa como uma ferramenta para adquirir o capital necessário ou melhorar as estratégias de inovação a fim de serem fortalecidos nas cadeias de valor.

13	Public procurement for school breakfasts in the Bolivian Altiplan: Governance structures enabling smallholder inclusion. Mercado et al. (2016)	Modelos híbridos de governança permitem que a agricultura familiar acessem e permaneçam no mercado. O apoio ao setor proporciona que as associações de agricultores se engajem em conectar suas redes externas, por exemplo, estruturas comunitárias tradicionais, para obter apoio e recursos.
14	Assessing the Influence of Social Responsibility on Reputation: An Empirical Case-Study in Agricultural Cooperatives in Spain Castilla-Pollo et al. (2017)	Associa a Responsabilidade Social às organizações cooperativas e portanto ambientalmente e socialmente responsável pelo seu desenvolvimento. Enfatiza a reputação existente nesse meio organizacional e reconhece que este aspecto não tem sido uma força nas empresas cooperativas.
15	Smallholders do not Eat Certificates Glasbergen (2018)	A certificação dos produtores é uma estratégia de agregação de valor aos produtos, para que a agricultura familiar tenha acesso a certificação os produtores precisam se organizar e se conectar à cooperativas, estas para trazerem benefícios para seus associados precisam estar muito bem estruturadas e geridas a fim de fornecer vantagens competitivas.
16	Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul Zancan et al. (2013)	A associação de agricultores é decorrente das dificuldades enfrentadas na geração individual de valor de mercado este modelo organizacional colaborou para o desenvolvimento dos produtores em relação ao processo de gestão familiar, conhecimento tecnológico e investimentos.

Fonte: Elaborada pela autora.

APÊNDICE B: Processo de adaptação do questionário (definição das perguntas das e da redação)

Definição das questões e respostas, segundo critérios abaixo:

- Identificação de respostas qualitativas e quantitativas por meio das respostas, no caso do instrumento as respostas são qualitativas;
- Identificação do tipo de mensuração das respostas (geral ou específica), o instrumento resultará em respostas específicas para cada organização;
- Pergunta fechada com resposta que levantem fatos e/ou informações sobre uma situação real;
- Alternativas de resposta escalonada (escala Likert) avaliando o nível de concordância do respondente;
- Opções de resposta que forcem o posicionamento do respondente (número par);
- Determinar número de questões.

1) Critérios para definição da redação das questões:

- Uso de sentenças curtas;
- Utilização de palavras simples e diretas, adaptadas ao nível dos respondentes;
- Formatação adequada;
- As palavras essenciais estarão destacadas (itálico, negrito ou sublinhado);
- Questões numeradas.
- Uma pergunta por vez, optando sempre pela essencial.
- Evitar perguntas que demandem conhecimento especializado;
- Cuidado com perguntas diretas e negativas;
- Evitar o uso de palavras sem significado (frequentemente, em geral, a maioria, e etc.) e de duplo sentido;
- Não use palavras abreviadas;
- Mantenha o anonimato nas respostas;
- Evite o uso de perguntas dirigidas;
- Mantenha a positividade e objetividade;

DEFINIÇÃO DAS QUESTÕES DE ACORDO COM OS CRITÉRIOS	
<i>Identificação de respostas</i>	<i>Qualitativa</i>
<i>Mensuração das respostas</i>	<i>Específica da organização</i>

<i>Tipo de Pergunta</i>	<i>Fechada com levantamento de informação real</i>
<i>Alternativa de resposta</i>	<i>Escalonada (Escala do Tipo Diferencial Semântico)</i>
<i>Opções de resposta</i>	<i>Número par</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

LIDERANÇA	1. A MISSÃO, A VISÃO E OS VALORES DA ORGANIZAÇÃO ESTÃO DEFINIDOS.			
	ALTERNATIVAS			
	a) <i>A missão, a visão e os valores não estão definidos.</i>	b) <i>A missão, a visão e os valores estão definidos informalmente</i>	c) <i>A missão, a visão e os valores estão definidos formalmente.</i>	d) <i>A missão, a visão e os valores estão definidos formalmente e são revisados pelos dirigentes sempre que necessário.</i>
Justificativa: Para Oliveira (2015), a missão é a razão de ser da organização, a visão é o pilar das estratégias organizacionais e os valores definem a personalidade e proporciona a sustentação das políticas adotadas. Portanto, é essencial que todos os envolvidos tenham o conhecimento da existência desses parâmetros considerando a sua importância para o planejamento estratégico da organização e as ações de implementação.				

Fonte: Adaptado PDGC.

LIDERANÇA	2. A MISSÃO, A VISÃO, OS VALORES E OUTROS TEMAS RELATIVOS AO ENGAJAMENTO DAS PESSOAS SÃO COMUNICADOS REGULARMENTE AOS COOPERADOS E COLABORADORES.			
	ALTERNATIVAS			
	a) <i>A missão, a visão, os valores e outros temas relativos ao engajamento das pessoas não são comunicados.</i>	b) <i>A missão, a visão, os valores e outros temas relativos ao engajamento das pessoas são comunicados eventualmente apenas aos colaboradores.</i>	c) <i>A missão, a visão, os valores e outros temas relativos ao engajamento das pessoas são comunicados regularmente apenas aos colaboradores.</i>	d) <i>A missão, a visão, os valores e outros temas relativos ao engajamento das pessoas são comunicados regularmente aos cooperados e colaboradores.</i>
Justificativa: Tendo em vista a orientação de Vieira (2009) quanto ao número restrito de perguntas no instrumento e entendendo os aspectos mencionados na questão anterior sobre a definição da missão, visão e valores e inferindo que existe um possível conhecimento das citadas pelos colaboradores e/ou cooperados optou-se pela exclusão da questão.				

Fonte: Adaptado PDGC.

LIDERANÇA	3. SÃO ESTABELECIDOS PADRÕES PARA TODOS OS PROCESSOS GERENCIAIS.			
	ALTERNATIVAS			
	a) <i>Não são estabelecidos padrões para os processos gerenciais.</i>	b) <i>São estabelecidos padrões para alguns processos gerenciais.</i>	c) <i>São estabelecidos padrões para todos os processos gerenciais.</i>	d) <i>Todos os processos gerenciais são estabelecidos e são cumpridos pela equipe.</i>
Justificativa: De acordo com o PDGC, os padrões gerenciais objetivam propiciar o alinhamento na realização das atividades organizacionais e a sistematização das regras que direcionam as práticas de gestão. Complementarmente, Brocke e Rosemann (2013), reiteram que os processos gerenciais podem gerar o alto desempenho das organizações, para os autores a implementação dos processos colaboram para custos mais baixos, diminuição no tempo de resposta, assertividade e flexibilidade. Portanto, pode-se concluir que os processos gerenciais impactam na performance organizacional e na satisfação do cliente, sendo um critério importante para o modelo de gestão.				

Fonte: Adaptado PDGC.

LIDERANÇA	4. O CUMPRIMENTO DOS PADRÕES PARA OS PROCESSOS GERENCIAIS É VERIFICADO.			
	ALTERNATIVAS			
	a) <i>O cumprimento dos padrões para os</i>	b) <i>O cumprimento dos padrões para os</i>	c) <i>O cumprimento dos padrões para os</i>	d) <i>O cumprimento dos padrões para os</i>

LIDERANÇA	<i>processos gerenciais não é verificado.</i>	<i>processos gerenciais é verificado eventualmente.</i>	<i>processos gerenciais é verificado regularmente.</i>	<i>processos gerenciais é verificado regularmente, utilizando métodos formais.</i>
	Justificativa: Segundo o PDGC o cumprimento dos padrões gerenciais promovem a qualidade da gestão. Contudo, esse tema já foi abordado na questão anterior, considerando o limite do número de perguntas de um instrumento, e supondo que o cumprimento do processo é inerente a concepção do processo, optou-se por reunir esse ponto em uma das respostas no tópico anterior.			

Fonte: Adaptado PDGC.

LIDERANÇA	5. É PROMOVIDA A MELHORIA DOS PROCESSOS GERENCIAIS.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não é promovida a melhoria dos processos gerenciais da cooperativa.</i>	<i>b) As melhorias dos processos gerenciais da cooperativa são promovidas em decorrência da solução de problemas ocorridos.</i>	<i>c) As melhorias dos processos gerenciais da cooperativa são promovidas regularmente a partir de contribuições de dirigentes, cooperados ou colaboradores.</i>	<i>d) As melhorias dos processos gerenciais da cooperativa são promovidas regularmente a partir de contribuições de dirigentes, cooperados ou colaboradores, e de informações obtidas externamente a partir de boas práticas de outras organizações.</i>
Justificativa: Para Brocke e Rosemann (2013), os processos gerenciais estão vinculados ao controle de qualidade, à tecnologia da informação e a própria gestão com o objetivo de simplificar o trabalho, no entanto, deve-se lembrar da resistência à mudanças, assim sendo, os autores salientam sobre a necessidade de as melhorias no processo de gestão serem realizadas de forma participativa, pois a equipe de trabalho tende a concordar e adotar as mudanças se participarem da estruturação. Adicionalmente, O PDGC enfatiza o aperfeiçoamento da gestão, resultante do processo de melhoria, no entanto, por se tratar de uma análise exploratória inicial, optou-se pela exclusão da referida questão, pensando em uma análise futura.				

Fonte: Adaptado PDGC.

LIDERANÇA	6. A ORGANIZAÇÃO REALIZA AÇÕES DE INTERCOOPERAÇÃO.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) A cooperativa não realiza ações de intercooperação.</i>	<i>b) A cooperativa não realiza ações de intercooperação, mas, sempre que possível, outras cooperativas são utilizadas como fornecedores de serviços e produtos.</i>	<i>c) A cooperativa realiza ações de intercooperação decorrentes de oportunidades identificadas pelo Conselho de Administração/Diretoria.</i>	<i>d) A cooperativa realiza ações de intercooperação por meio de parcerias e/ou alianças estratégicas com outras cooperativas, decorrentes de oportunidades identificadas pelo Conselho de Administração/Diretoria, e os resultados alcançados são monitorados.</i>
Justificativa: Oliveira (2015) faz referência a intercooperação como um propulsor de vantagens competitivas organizacionais no que diz respeito a tecnologias, utilização de ativos, produtividade, flexibilidade, qualidade, rentabilidade e lucratividade dos participantes da rede. A reunião das especialidades se expandem por meio das				

<p>interações com outras organizações coletivas convertendo as atividades em processos mais simples e menos onerosos, assim como minimiza os riscos pelo compartilhamento. Para Arruda (2014), o incentivo a intercooperação promove arranjos produtivos locais, regionais e internacionais e podem acontecer um método simples de compartilhamento de informações ou na compra de bens e/ou serviços de outras organizações coletivas. Outro aspecto mencionado pelo PDGC, é o fato de as ações de intercooperação fortalecer o movimento cooperativista e o desenvolvimento local. Portanto, fica claro a importância de as organizações coletivas estabelecerem parcerias estratégicas que promovam maior competitividade organizacional.</p>
--

Fonte: Adaptado PDGC.

LIDERANÇA	7. OS DIRIGENTES INTERAGEM COM OS COLABORADORES VISANDO PROMOVER O SEU ENGAJAMENTO COM OS VALORES, PRINCÍPIOS, OBJETIVOS E METAS DA ORGANIZAÇÃO.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Os dirigentes não interagem com os colaboradores.</i>	<i>b) Os dirigentes interagem eventualmente com os colaboradores.</i>	<i>c) Os dirigentes interagem regularmente com alguns colaboradores, principalmente do nível gerencial.</i>	<i>d) Os dirigentes interagem regularmente com colaboradores de todos os níveis da cooperativa por meio de práticas padronizadas.</i>
<p>Justificativa: De acordo com o PDGC é essencial que os dirigentes se relacionem com os colaboradores no intuito de estimular o desenvolvimento de estratégias. Para Chiavenato (2014), o engajamento está condicionado a nível de reciprocidade percebido pelas pessoas, na medida que suas atividades produz vantagens para a organização, maior será seu engajamento, diante disso, desenvolver sistemas de recompensas que estimulem o comprometimento das pessoas, segundo o autor, é um investimento da organização.</p>				

Fonte: Adaptado PDGC.

LIDERANÇA	8. OS DIRIGENTES ANALISAM O DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Os dirigentes não analisam o desempenho da cooperativa.</i>	<i>b) Os dirigentes analisam o desempenho da cooperativa eventualmente, considerando apenas os resultados financeiros.</i>	<i>c) Os dirigentes analisam o desempenho regularmente, considerando os resultados financeiros e demais resultados da cooperativa.</i>	<i>d) Os dirigentes analisam o desempenho regularmente, de forma padronizada, considerando os resultados financeiros e demais resultados da cooperativa e utilizando referenciais comparativos.</i>
<p>Justificativa: Segundo o PDGC é responsabilidades dos dirigentes a análise de desempenho da organização. Para Oliveira (2015) a responsabilidade da análise de desempenho da organização acaba a alta administração, pois os executivos de nível hierárquico intermediários fiscalizam a função estreita. Complementarmente, Schimidt et al. (2006) entende que o comportamento dos gestores implica no comportamento decisório da organização, sendo que o enfrentamento às mudanças é um dos mais importantes diferenciais competitivos, diante desses fatores a capacidade de decisão do gestor precisa ser pensada à partir do desempenho organizacional que é mensurado por indicadores qualitativos e quantitativos da gestão.</p>				

Fonte: Adaptado PDGC.

LIDERANÇA	9. EXISTEM INFORMAÇÕES SOBRE O AMBIENTE INTERNO E O AMBIENTE EXTERNO QUE SÃO UTILIZADAS PARA SUBSIDIAR A DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) As informações sobre os ambientes</i>	<i>b) As informações sobre os ambientes externo e interno são obtidas informalmente e são</i>	<i>c) As informações sobre os ambientes externo e interno são obtidas informalmente e são</i>	<i>d) As informações sobre os ambientes externo e interno são obtidas por meio de métodos</i>

ESTRATÉGIAS E PLANOS	<i>externo e interno não são obtidas.</i>	<i>utilizadas eventualmente para subsidiar a definição de estratégias.</i>	<i>utilizadas regularmente para subsidiar a definição das estratégias.</i>	<i>formais e utilizadas regularmente para subsidiar a definição de estratégias.</i>
	Justificativa: Para Oliveira (2015), as decisões são embasadas no ambiente externo e interno da organização, os fatores externos exercem influência sobre a organização e, portanto, sua atuação deverá se basear nos fatores identificados no ambiente. Quanto ao ambiente interno, o autor enfatiza que a organização deve ser direcionada pelas suas principais capacidades, diante disso, deverá ter o conhecimento de seus pontos fortes e fracos para orientar suas atividades de maneira mais assertiva e corrigir os processos frágeis.			

Fonte: Adaptado PDGC.

ESTRATÉGIAS E PLANOS	10. EXISTE PRÁTICAS PARA COMUNICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DA ORGANIZAÇÃO.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não existe comunicação porque as estratégias não estão definidas.</i>	<i>b) Existe a comunicação das estratégias que estão definidas informalmente.</i>	<i>c) Existe a comunicação das estratégias definidas formalmente apenas para os funcionários.</i>	<i>d) Existe a comunicação das estratégias definidas formalmente para funcionários e cooperados e/ou associados.</i>
Justificativa: Oliveira (2015) afirma que as estratégias são as ações a serem executadas para alcançar os objetivos da organização. Pensamento corroborado pelo PDGC, que declara que as estratégias estabelecem a forma que a organização vai realizar a sua missão. No entanto, para que haja eficiência no processo é necessário que exista uma comunicação organizacional que difunda as ações adotadas pela organização, Kusch (2009) salienta que a organização deve considerar o colaborador como um ator ativo dentro e fora da empresa, neste ponto de vista é responsabilidade da organização, especificamente do gestor de comunicação gerar consciência e competências comunicativas nas mais diversas áreas da organização.				

Fonte: Adaptado PDGC.

ESTRATÉGIAS E PLANOS	11. OS INDICADORES E AS METAS RELACIONADAS ÀS ESTRATÉGIAS ESTÃO ESTABELECIDAS E HÁ PRÁTICAS PARA SUA COMUNICAÇÃO.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>Os indicadores e as metas relacionados às estratégias não estão estabelecidos.</i>	<i>b) Os indicadores estão estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a esses indicadores.</i>	<i>c) Os indicadores e suas respectivas metas estão estabelecidos para algumas estratégias.</i>	<i>d) Os indicadores e suas respectivas metas estão estabelecidos para todas as estratégias e há práticas para sua comunicação aos colaboradores.</i>
Justificativa: Para cada estratégia estabelecida é necessário também, estabelecer um indicador que acompanhe todo o processo, desde sua implementação ao seu alcance. Por meio dos indicadores é possível mensurar os resultados que indicaram se as estratégias adotadas promoveram um desempenho eficiente da organização. Entendendo que esta pesquisa é exploratória e inicial, e o assunto foi tratado na questão anterior, optou-se pela exclusão dela.				

Fonte: Adaptado PDGC.

ESTRATÉGIAS E PLANOS	12. OS PLANOS DE AÇÃO ESTÃO DEFINIDOS PELA ORGANIZAÇÃO.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Os planos de ação não estão definidos.</i>	<i>b) Os planos de ação estão definidos informalmente apenas para algumas metas da organização relacionadas às estratégias.</i>	<i>c) Os planos de ação estão definidos formalmente apenas para algumas metas da organização relacionadas às estratégias.</i>	<i>d) Estão definidos planos de ação para o todas as metas da organização relacionadas às estratégias, assim como alocação de recursos para a sua implementação.</i>

	Justificativa: Müller (2014) afirma de que nada adianta ter um planejamento estratégico e não ter os planos de ação definidos, já que os planos de ação é o desenvolvimento segmentado das estratégias escolhidas para atingir os objetivos organizacionais. Para o PDGC, os planos de ação são uma ferramenta do planejamento, pois definem as suas ações, prazos, responsáveis e recurso que possibilitará o monitoramento da implementação das estratégias estabelecidas pela organização.
--	---

Fonte: Adaptado PDGC.

ESTRATÉGIAS E PLANOS	13. A IMPLEMENTAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO É ACOMPANHADA.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) A implementação dos planos de ação não é acompanhada.</i>	<i>b) A implementação dos planos de ação é acompanhada informalmente.</i>	<i>c) A implementação dos planos de ação é acompanhada por meio de método formal e há responsáveis por seu acompanhamento.</i>	<i>d) A implementação dos planos de ação é acompanhada por meio de método formal, há responsáveis por seu acompanhamento e são estabelecidas ações de correção, quando necessário.</i>
	Justificativa: O controle da implementação dos planos de ação é essencial para a realização das estratégias da organização, no entanto, tendo em vista que esta pesquisa é exploratória, deixaremos a análise do acompanhamento dos planos de ação como sugestão de pesquisas futuras.			

Fonte: Adaptado PDGC.

CLIENTES	14. O MERCADO É CONHECIDO E OS CLIENTES SÃO AGRUPADOS.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) O mercado não é conhecido e os clientes não são agrupados.</i>	<i>b) O mercado é conhecido, mas os clientes não são agrupados.</i>	<i>c) O mercado é conhecido e os clientes são agrupados informalmente.</i>	<i>d) O mercado é conhecido e os clientes são agrupados de forma planejada de acordo com critérios definidos.</i>
	Justificativa: De acordo com o PDGC o conhecimento de mercado possibilita a compreensão do ambiente em que a organização está inserida. Conhecer os clientes também é essencial, pois conhecer as características do cliente permite agregar valor ao produto, segmenta-los em nichos de mercado e identifica-los conforme as suas necessidades. Para Oliveira (2015), agregar valor aos clientes é um dos aspectos fundamentais para fideliza-lo e satisfazê-lo por meio dos atributos de produtos e serviços, relacionamento e reputação da organização.			

Fonte: Adaptado PDGC.

CLIENTES	15. AS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DOS CLIENTES ESTÃO IDENTIFICADAS E SÃO UTILIZADAS PARA MELHORAR AS ATIVIDADES DA ORGANIZAÇÃO (PRODUTOS, SERVIÇOS, PROCESSOS E/OU INSTALAÇÕES).			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) As necessidades e expectativas dos clientes não são identificadas.</i>	<i>b) As necessidades e expectativas dos clientes são identificadas informalmente.</i>	<i>c) As necessidades e expectativas dos clientes são identificadas formalmente por meio de informações obtidas dos clientes.</i>	<i>d) As necessidades e expectativas dos clientes são identificadas formalmente por meio de informações obtidas dos clientes e são utilizadas na definição e na melhoria das atividades da organização.</i>
	Justificativa: Utilizaremos os mesmos parâmetros da questão anterior estabelecido por Oliveira (2015), agregar valor aos clientes é um dos aspectos fundamentais para fideliza-lo e satisfazê-lo por meio dos atributos de produtos e serviços, relacionamento e reputação da organização. Para o PDGC, a identificação das necessidades e expectativas do cliente culmina na melhoria dos produtos, serviços, processos e infraestrutura da organização.			

Fonte: Adaptado PDGC.

	16. OS PRODUTOS E SERVIÇOS SÃO DIVULGADOS PARA O CLIENTE.
--	--

CLIENTES	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Os produtos e serviços não são divulgados aos clientes.</i>	<i>b) Os produtos e serviços são divulgados para alguns clientes.</i>	<i>c) Os produtos e serviços são divulgados para todos os clientes, sem considerar os diferentes grupos de clientes.</i>	<i>d) Os produtos e serviços são divulgados para todos os clientes, considerando os diferentes grupos de clientes e utilizando meios adequados para a comunicação.</i>
<p>Justificativa: O PDGC considera que a divulgação de produtos e serviços das organizações é uma peça fundamental para alcançar novos clientes, fidelizar os já existentes e atender as suas necessidades. Outro fator importante, que induz a compra de produtos orgânicos tem relação com a saudabilidades, para Pechmann e Catlin (2016) a publicidade do produto tem influência na escolha do consumidor, a divulgação é capaz de alterar emoções, reações, busca de informação e consumo que podem levar a troca de hábitos.</p>				

Fonte: Adaptado PDGC.

CLIENTES	17. HÁ <u>CANAIS PARA RECEBIMENTO DE SOLICITAÇÕES, RECLAMAÇÕES OU SUGESTÕES DOS CLIENTES.</u>			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não há canais para recebimento de solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes.</i>	<i>b) Há canais para recebimento de solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes, e todas as manifestações recebidas são tratadas informalmente.</i>	<i>c) Há canais para recebimento de solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes, e todas as manifestações recebidas são tratadas formalmente.</i>	<i>d) Há canais para recebimento de solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes, todas as manifestações recebidas são tratadas formalmente e o cliente é informado sobre o tratamento dado à sua manifestação.</i>
<p>Justificativa: Para o PDGC tratar qualquer observação que o cliente tenha em relação a atuação da organização é efetivo para a fidelização do cliente. Luo et al. (2016), afirmam que os canais que registram as observações dos clientes podem oportunizar à empresa desenvolver produtos e serviços inovadores assim como oportunizam a correção de problemas percebidos pelo consumidor. Para tanto, os autores enfatizam a necessidade de um canal de pós-venda estruturado, funcionários bem treinados e um canal de fácil acesso e, que incentivem o consumidor a reclamar, sugerir, elogiar para que este processo seja dinâmico e regular nas atividades da organização.</p>				

Fonte: Adaptado PDGC.

CLIENTES	18. A <u>SATISFAÇÃO DOS CLIENTES É AVALIADA.</u>			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) A satisfação dos clientes não é avaliada.</i>	<i>b) A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e sem métodos formais.</i>	<i>c) A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de métodos formais.</i>	<i>d) A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de métodos formais, que abrangem todos os segmentos de clientes, e os resultados obtidos são utilizados na melhoria dos produtos, serviços e/ou no relacionamento com os clientes.</i>
<p>Justificativa: Para o PDGC a satisfação das necessidades do cliente externo é uma das prerrogativas para existência da organização, mensurar quanto o cliente está satisfeito proporciona ações que colaboram com o desenvolvimento de produtos e serviços que visem atender aos clientes. Adicionalmente, Santos (2018), explica que a satisfação do cliente está relacionada ao seu tratamento, atendimento de seus interesses e suas expectativas, se a organização assegurar o seu atendimento pleno, o cliente recomendará o produto a outros clientes potenciais.</p>				

Fonte: Adaptado PDGC.

SOCIEDADE	19. OS IMPACTOS AMBIENTAIS ADVERSOS DECORRENTES DAS ATIVIDADES DA ORGANIZAÇÃO SÃO TRATADOS.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Os impactos ambientais adversos decorrentes dos produtos e serviços, processos e instalações não são conhecidos.</i>	<i>b) Os impactos ambientais adversos decorrentes dos produtos e serviços, processos e instalações são conhecidos, mas não são tratados.</i>	<i>c) Os impactos ambientais adversos decorrentes dos produtos e serviços, processos e instalações são conhecidos e alguns deles são tratados.</i>	<i>d) Os impactos ambientais adversos decorrentes dos produtos e serviços, processos e instalações são conhecidos e todos os conhecidos são tratados.</i>
	<p>Justificativa: O PDGC destaca a necessidade de tratar os impactos ambientais promovidos pela organização, como o sistema produtivo de orgânicos prioriza a sustentabilidade do meio ambiente é imprescindível que os impactos ambientais sejam dimensionados. Seufert et al. (2012) afirma que a agricultura orgânica é uma proposição solucionadora na redução dos impactos da produção de alimentos para o meio ambiente, no entanto, os impactos ambientais não devem ser avaliados apenas no sistema produtivo, mas em toda a cadeia produtiva. Isto posto, Miranda (2017) indica que todas as ações humanas produzem impactos ambientais, estes impactos podem ser negativos ou positivos e estão relacionados com o crescimento das áreas urbanas e com o consumo de produtos e serviços.</p>			

Fonte: Adaptado PDGC.

SOCIEDADE	20. A COOPERATIVA PROMOVE, VOLUNTARIAMENTE, AÇÕES PARA O <u>DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL</u>.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) A cooperativa não promove, de forma voluntária, ações para o desenvolvimento sustentável.</i>	<i>b) A cooperativa promove eventualmente, de forma voluntária, ações para o desenvolvimento sustentável.</i>	<i>c) A cooperativa promove regularmente, de forma voluntária, ações para o desenvolvimento sustentável.</i>	<i>d) A cooperativa promove regularmente, de forma voluntária, ações para o desenvolvimento sustentável, escolhidas de acordo com critérios definidos, e os resultados são conhecidos.</i>
	<p>Justificativa: Considerando que a agricultura orgânica gira em torno do desenvolvimento sustentável visando reduzir os impactos ambientais e promover a saúde de seu usuário, o PDGC preconiza a participação em causas que contribuam com a redução de consumo de recursos renováveis, conscientização das mudanças climáticas, direitos humanos, trabalho infantil, dentre outros. Complementarmente, Miranda (2017) faz menção ao conceito de desenvolvimento sustentável e o compreende como a possibilidade de atender as necessidades atuais das pessoas sem prejudicar as próximas gerações, ou seja, existe uma necessidade de conviver com o meio ambiente sem, no entanto, inviabilizá-lo.</p>			

Fonte: Adaptado PDGC.

SOCIEDADE	21. A ORGANIZAÇÃO APOIA OU PROMOVE PROJETOS SOCIAIS			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) A cooperativa não apoia nem realiza ações ou projetos sociais.</i>	<i>b) A cooperativa apoia ações ou projetos sociais promovidos por terceiros.</i>	<i>c) A cooperativa realiza ações sociais próprias.</i>	<i>d) A cooperativa realiza projetos sociais próprios e controla os resultados alcançados.</i>
	<p>Justificativa: De acordo com Meinen e Port (2014), a responsabilidade socioambiental é um dos valores do cooperativismo, a preocupação com o bem-estar das pessoas e com o meio ambiente fazem parte das atividades das organizações cooperativas. O PDGC alega que as organizações influenciam a comunidade da qual faz parte e, portanto, a promoção de projetos sociais que contemplem os valores podem atender a comunidade envolver colabores e cooperados/associados nessas atividades.</p>			

Fonte: Adaptado PDGC.

INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	22. AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA OPERACIONALIZAÇÃO E GERENCIAMENTO DA ORGANIZAÇÃO SÃO IDENTIFICADAS.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) As informações necessárias para operacionalização e gerenciamento da organização não são identificadas.</i>	<i>b) As informações necessárias para operacionalização e gerenciamento da organização são identificadas informalmente.</i>	<i>c) As informações necessárias para operacionalização e gerenciamento da organização são identificadas por meio de métodos formais.</i>	<i>d) As informações necessárias para operacionalização e gerenciamento da cooperativa são identificadas por meio de métodos formais e são utilizadas no desenvolvimento de sistemas de informação.</i>
Justificativa: Oliveira (2018) considera os sistemas de informações como uma fonte de informações para as decisões organizacionais e por este motivo, devem ser comunicadas para todos os setores da empresa. Essas informações contribuirão para a eficácia das atividades de planejamento, organização, direção e avaliação organizacional. Para o PDGC a identificação das necessidades de informações promove sistemas de informações aderentes às estratégias e necessidades dos usuários.				

Fonte: Adaptado PDGC

INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	23. A SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO É MANTIDA.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) A segurança das informações não é mantida.</i>	<i>b) A segurança das informações é parcialmente mantida, sendo realizadas algumas ações para proteção das informações em meio eletrônico.</i>	<i>c) A segurança das informações é mantida por meio de práticas padronizadas que contemplam as informações em meio eletrônico e minimizam alguns dos riscos à segurança.</i>	<i>d) A segurança das informações é mantida por meio de práticas padronizadas que contemplam as informações em meio eletrônico e meio físico e minimizam a maioria dos riscos à segurança.</i>
Justificativa: Para Narain Singh (2014) a dependência das organizações em informações gerou uma necessidade emergencial de segurança da informação, segundo os autores muita tecnologia sofisticada foram criadas para atender essa demanda, contudo, a segurança apresenta um grande desafio. O PDGC se atenta a segurança das informações que inclui os cuidados com à atualização, confidencialidade, integridade e disponibilidade.				

Fonte: Adaptado PDGC.

INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	24. A ORGANIZAÇÃO IDENTIFICA SEUS CONHECIMENTOS MAIS IMPORTANTES.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) A organização não identifica os seus conhecimentos mais importantes.</i>	<i>b) A organização identifica informalmente os seus conhecimentos mais importantes.</i>	<i>c) A cooperativa identifica informalmente os seus conhecimentos mais importantes e eles são regularmente difundidos para alguns funcionários.</i>	<i>d) A cooperativa identifica formalmente os seus conhecimentos mais importantes e eles são regularmente difundidos para a maioria dos funcionários.</i>
Justificativa: Para Anand e Singh (2011) o conhecimento organizacional é difuso e propagado, ele varia entre texto e a mente humana, com relação ao PDGC, os conhecimentos relevantes podem compreender tecnologias, competências humanas, políticas organizacionais, processos, bases de dados, documentos e outros. Difundir, utilizar, reter e multiplicar esses conhecimentos são essenciais para as atividades organizacionais.				

Fonte: Adaptado PDGC.

25. AS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DAS PESSOAS QUE TRABALHAM NA ORGANIZAÇÃO ESTÃO DEFINIDAS.				
---	--	--	--	--

PESSOAS	ALTERNATIVAS			
	<i>a) As funções e responsabilidades não estão definidas.</i>	<i>b) As funções e responsabilidades estão definidas, mas não estão documentadas.</i>	<i>c) As funções e responsabilidades estão definidas, documentadas e são difundidas para alguns funcionários.</i>	<i>d) As funções e responsabilidades estão definidas, documentadas, são conhecidas por todos os funcionários e são difundidas para a maioria dos colaboradores.</i>
	Justificativa: Ivancevich (2011) salienta que o meio utilizado para segmentar as funções dos funcionários colabora com o delineamento de todas as áreas do funcionamento da organização. Portanto, a necessidade de um processo formalizado que atenda esse critério. O PDGC preconiza o conhecimento as funções devido a promover a participação dos funcionários nas atividades e manter a sinergia no trabalho.			

Fonte: Adaptado PDGC.

PESSOAS	26. O PROCESSO DE SELEÇÃO DE COLABORADORES É FEITO SEGUNDO PADRÕES DEFINIDOS.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) O processo de seleção é feito sem padrão definido.</i>	<i>b) O processo de seleção é feito com padrão definido para algumas funções.</i>	<i>c) O processo de seleção é feito com padrão definido para todas as funções.</i>	<i>d) O processo de seleção é feito com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e as responsabilidades definidas para a função.</i>
Justificativa: Ivancevich (2011) afirma que o processo de seleção assegura a contratação de candidatos que atendam os padrões da organização além de outros fatores como qualidade de resultados, absenteísmo e furtos, nível de satisfação e desenvolvimento de carreira. Para o PDGC o processo de seleção oportuniza o preenchimento das vagas com pessoas competentes a realizar as responsabilidades da função.				

Fonte: Adaptado PDGC.

PESSOAS	27. SÃO REALIZADAS AÇÕES PARA CAPACITAÇÃO DOS COLABORADORES E DIRIGENTES.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não são realizadas ações para capacitação dos colaboradores e dirigentes.</i>	<i>b) São realizadas ações eventualmente para capacitação dos colaboradores e dirigentes.</i>	<i>c) São realizadas ações regularmente para capacitação dos colaboradores e dirigentes, definidas a partir da identificação de suas necessidades.</i>	<i>d) São realizadas ações regularmente, de forma planejada, para capacitação dos colaboradores e dirigentes, definidas a partir da identificação de suas necessidades e das necessidades da organização, assim como a educação cooperativa/ associativa.</i>
Justificativa: Oliveira (2015) o treinamento regular dos sócios e funcionários fortalece o desenvolvimento da organização assim como informa o público sobre a natureza e os benefícios da cooperação. Para o PDGC capacitar dirigentes e sócios visa a melhoria na atuação da organização, para colher resultados é necessário que o processo de capacitar ocorra de maneira planejada, apoiado por um plano de capacitação.				

Fonte: Adaptado PDGC.

PESSOAS	28. A EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA/ASSOCIATIVISTA DOS COLABORADORES DA ORGANIZAÇÃO É PROMOVIDA?			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) A educação cooperativista não é promovida.</i>	<i>b) A educação cooperativista é promovida apenas na admissão do colaborador.</i>	<i>c) A educação cooperativista é promovida para os colaboradores regularmente.</i>	<i>d) A educação cooperativista é promovida para os colaboradores regularmente e de forma planejada.</i>
Justificativa: Como a questão já foi abordada na anterior, optou-se pela exclusão desta.				

Fonte: Adaptado PDGC.

PESSOAS	29. OS REQUISITOS LEGAIS RELATIVOS À SAÚDE E À SEGURANÇA NO TRABALHO SÃO IDENTIFICADOS E CUMPRIDOS.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Os requisitos legais relativos à saúde e à segurança no trabalho não são identificados nem cumpridos.</i>	<i>b) Os requisitos legais relativos à saúde e à segurança no trabalho são identificados, mas não há monitoramento do seu cumprimento.</i>	<i>c) Os requisitos legais relativos à saúde e à segurança no trabalho são identificados, existem políticas e diretrizes definidas formalmente, e o seu cumprimento é monitorado eventualmente.</i>	<i>d) Os requisitos legais relativos à saúde e à segurança no trabalho são identificados, existem políticas e diretrizes definidas formalmente, e seu cumprimento é monitorado regularmente, inclusive com metas específicas.</i>
Justificativa: Polonio (2004) lembra que as organizações coletivas se subordinam ao comando das organizações, sendo que a legislação específica e suas normas deverão sempre estar alinhadas a legislação específica. Segundo o PDGC a legislação trabalhista deve ser cumprida por todas as organizações que devem monitorar o seu cumprimento.				

Fonte: Adaptado PDGC.

PESSOAS	30. A ORGANIZAÇÃO PROMOVE AÇÕES DIRECIONADAS AOS CUIDADOS DA SAÚDE FÍSICA, MENTAL E SOCIAL DOS SEUS COLABORADORES, ADICIONAIS À AQUELAS OBRIGATÓRIAS POR LEI.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) A cooperativa não promove ações direcionadas ao cuidado da saúde física, mental e social dos seus colaboradores, adicionais àquelas obrigatórias por lei.</i>	<i>b) A cooperativa promove eventualmente ações direcionadas ao cuidado da saúde física, mental e social dos seus colaboradores, adicionais àquelas obrigatórias por lei.</i>	<i>c) A cooperativa promove regularmente ações direcionadas ao cuidado da saúde física, mental e social dos seus colaboradores, adicionais àquelas obrigatórias por lei.</i>	<i>d) A cooperativa promove regularmente, de forma planejada, ações direcionadas ao cuidado da saúde física, mental e social dos seus colaboradores, adicionais àquelas obrigatórias por lei.</i>
Justificativa: Optou-se pela exclusão da questão devido à limitação de tamanho e por se tratar de pesquisa exploratória inicial.				

Fonte: Adaptado PDGC.

PESSOAS	31. A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS É AVALIADA.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) A satisfação dos colaboradores não é avaliada.</i>	<i>b) A satisfação dos colaboradores é avaliada eventualmente e sem método formal.</i>	<i>c) A satisfação dos colaboradores é avaliada periodicamente por meio de método formal.</i>	<i>d) A satisfação dos colaboradores é avaliada periodicamente por meio de método formal, e os resultados obtidos são utilizados na melhoria das práticas de gestão de pessoas.</i>
Justificativa: De Oliveira Maciel e Camargo (2011) admitem que a satisfação no trabalho influencia o comprometimento com maior intensidade sobre as dimensões afetiva e moral. Os autores alegam ainda, que em relação a cooperação a satisfação potencializa o comprometimento moral e cooperativo. Para o PDGC é necessário identificar os vetores que impactam na satisfação dos funcionários a fim de serem tratados no intuito de minimizar os fatores que afetam a satisfação assim como promover um bom ambiente de trabalho.				

Fonte: Adaptado PDGC.

PROCESSOS	32. OS PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO ESTÃO IDENTIFICADOS E SÃO EXECUTADOS DE FORMA PADRONIZADA.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Os processos não estão identificados e não são executados de forma padronizada.</i>	<i>b) Os processos estão identificados informalmente, mas não são executados de forma padronizada.</i>	<i>c) Os processos estão identificados formalmente e alguns são executados de forma padronizada, com padrões documentados.</i>	<i>d) Os processos estão identificados formalmente e a maioria é executada de forma padronizada, com padrões documentados.</i>
Justificativa: De acordo com Brocke e Rosemann (2013) os processos propiciam melhorias na performance organizacional e asseguram a conformidade do conjunto de atividades, ademais, a sua gestão tem a habilidade de inovar e transformar as relações do ambiente de negócios e as cadeias de valor interorganizacionais. Para o PDGC, padrões definidos garantem a execução assertiva das atividades.				

Fonte: Adaptado PDGC.

PROCESSOS	33. OS PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO SÃO CONTROLADOS.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Os processos de negócio não são controlados.</i>	<i>b) Os processos de negócio não são controlados, sendo corrigidos apenas quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes ou cooperados.</i>	<i>c) Os processos de negócio são controlados com base nos padrões de execução.</i>	<i>d) Os processos de negócio são controlados com base nos padrões de execução, sendo acompanhados, também, por meio de indicadores e metas, definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos cooperados e clientes.</i>
Justificativa: Para Brocke e Rosemann (2013), fazer a gestão de algo que não pode ser mensurado. O controle de processos permite que as dimensões quanti e qualitativa sejam comparadas com as metas estabelecidas, sendo possível a identificação das áreas que necessitam de melhorias e as com potencial de maior produtividade. De acordo com o PDGC, o controle dos processos de negócio possui o intuito de garantir que as necessidades dos clientes e associados sejam atendidos integralmente.				

Fonte: Adaptado PDGC.

PROCESSOS	34. A ORGANIZAÇÃO PROMOVE O DESENVOLVIMENTO DE SEUS ASSOCIADOS/COOPERADOS.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) A cooperativa não promove o desenvolvimento dos cooperados.</i>	<i>b) São realizadas ações eventualmente para promover o desenvolvimento dos cooperados.</i>	<i>c) São realizadas ações regularmente para promover o desenvolvimento dos cooperados.</i>	<i>d) São realizadas ações regularmente para promover o desenvolvimento dos cooperados, de forma padronizada, e seus resultados são acompanhados para verificar sua efetividade.</i>
Justificativa: Questão tratada em outra dimensão e, portanto, optou-se em desconsiderar a mesma.				

Fonte: Adaptado PDGC.

PROCESSOS	35. OS FORNECEDORES EXTERNOS SÃO SELECIONADOS E AVALIADOS DE ACORDO COM CRITÉRIOS DEFINIDOS PELA ORGANIZAÇÃO.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Os fornecedores externos não são selecionados segundo critérios definidos e não são</i>	<i>b) Os fornecedores externos são selecionados segundo critérios definidos, mas seu</i>	<i>c) Os fornecedores externos são selecionados segundo critérios definidos e seu desempenho é</i>	<i>d) Os fornecedores externos são selecionados segundo critérios definidos, é verificado se há cooperativas e/ou associações que possam</i>

<i>avaliados quanto ao seu desempenho.</i>	<i>desempenho não é avaliado.</i>	<i>avaliado eventualmente.</i>	<i>oferecer o produto ou o serviço, e o desempenho dos fornecedores é avaliado regularmente, gerando ações para melhoria do fornecimento.</i>
<p>Justificativa: De acordo com Guarnieri (2015), a seleção de fornecedores abrange um traço estratégico para a organização, pela tendência de as organizações delegarem parte dos seus processos aos parceiros (fornecedores). Diante disso, a autora considera a escolha dos fornecedores como um aspecto essencial para o gerenciamento da cadeia de suprimento. Para o PDGC a qualidade do produto ofertados aos clientes depende, totalmente, da qualidade dos produtos obtidos dos fornecedores, portanto, determinar critérios que direcionem e avaliem o fornecedor proporciona a melhoria da qualidade, redução do custo e o sucesso da parceria.</p>			

Fonte: Adaptado PDGC.

PROCESSOS	36. AS FINANÇAS DA ORGANIZAÇÃO SÃO CONTROLADAS			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não existem controles financeiros.</i>	<i>b) Existem alguns controles financeiros.</i>	<i>c) Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa.</i>	<i>d) Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com projeção para pelo menos um ano.</i>
<p>Justificativa: Segundo Zdanowicz (2014), o controle econômico-financeiro excede a obtenção de dados, pois deve abranger todos os fatores que podem interferir no desempenho organizacional. Para o autor os relatórios que tragam as informações dos resultados, desempenho e avanços, todos esses aspectos influenciam o sucesso da organização. O PDGC compreende que o monitoramento e o controle financeiro são fundamentais para garantir a solidez e a continuidade da organização.</p>				

Fonte: Adaptado PDGC.

RESULTADOS	37. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS AO PERCENTUAL DE SOBRAS.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não existe controle relativo ao indicador percentual de sobras.</i>	<i>b) O percentual de sobras é controlado, mas não há um nível aceitável estabelecido pela cooperativa para o resultado.</i>	<i>c) O percentual de sobras é controlado, existem informações referentes aos três últimos anos, mas ele não está dentro do nível aceitável estabelecido pela cooperativa para o período.</i>	<i>d) O percentual de sobras é controlado, existem informações referentes aos três últimos anos e ele está dentro do nível aceitável estabelecido pela cooperativa para o período.</i>
<p>Justificativa: Zdanowicz (2014) argumenta que uma política de atuação bem definida, que tencione a maximização das sobras e a redução de custos unida por recursos financeiros de caixa é essencial para a habilidade de se adaptar ao mercado com menor custo e tempo. Para o PDGC a política de remuneração, geração de sobras e reservas deve adotar forma padronizadas em relação ao percentual de sobras.</p>				

* Pergunta exclusiva para cooperativas.

Fonte: Adaptado PDGC.

RESULTADOS	38. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À SOLVÊNCIA.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não existem resultados relativos à solvência.</i>	<i>b) Existem resultados relativos à solvência, são controlados, mas não há um nível aceitável formalmente estabelecido pela cooperativa para os resultados.</i>	<i>c) Existem resultados relativos à solvência, são controlados, há informações referentes aos três últimos anos, mas não estão dentro do nível aceitável formalmente</i>	<i>d) Existem resultados relativos à solvência, são controlados, há informações referentes aos três últimos anos e estão dentro do nível aceitável formalmente estabelecido</i>

			<i>estabelecido pela cooperativa para o período.</i>	<i>pela cooperativa para o período.</i>
Justificativa: Para o PDGC a solvência demonstra a capacidade de pagamento relacionado aos compromissos assumidos pela organização. De acordo com Zdanowicz (2014), na perspectiva dos negócios, a solvência deve garantir que o Ativo exceda o Passivo a fim de proporcionar a segurança da organização.				

* Pergunta exclusiva para cooperativas.

Fonte: Adaptado PDGC.

RESULTADOS	39. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À PARTICIPAÇÃO DOS ATOS NÃO COOPERATIVOS.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não existe controle relativo à participação dos atos não cooperativos.</i>	<i>b) A participação dos atos não cooperativos é controlada, mas não há um nível aceitável estabelecido pela cooperativa para esse resultado.</i>	<i>c) A participação dos atos não cooperativos é controlada, existem informações referentes aos três últimos anos, mas ela não está dentro do nível aceitável estabelecido pela cooperativa para o período.</i>	<i>d) A participação dos atos não cooperativos é controlada, existem informações referentes aos três últimos anos e ela está dentro do nível aceitável estabelecido pela cooperativa para o período, respeitados os dispositivos legais.</i>
Justificativa: Schmidke e Wickert (2011) evidenciam que obrigatoriedade de tributação para todos os atos não cooperativos realizados pela organização, sendo este, parte integrante do comprometimento da organização com o país, para os autores o ato não cooperativo se caracteriza pela falta de participação do associado e que não tem relação com os objetivos da organização (cooperativa). Adicionalmente, o PDGC prioriza o monitoramento do percentual, pois este jamais deverá exceder os atos cooperativos que é a razão de ser da organização.				

* Pergunta exclusiva para cooperativas.

Fonte: Adaptado PDGC.

RESULTADOS	40. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À LUCRATIVIDADE DE ATOS NÃO COOPERATIVOS.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não existem resultados relativos à lucratividade dos atos não cooperativos.</i>	<i>b) A lucratividade dos atos não cooperativos é controlada, mas não existem informações referentes aos três últimos anos.</i>	<i>c) A lucratividade dos atos não cooperativos é controlada, existem informações referentes aos três últimos anos, mas ela não está melhorando ao longo do período.</i>	<i>d) A lucratividade dos atos não cooperativos é controlada, existem informações referentes aos três últimos anos e ela está melhorando ao longo do período.</i>
Justificativa: Optou-se por excluir essa questão tendo em vista já ser percebida na questão anterior.				

Fonte: Adaptado PDGC.

RESULTADOS	41. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À CLIENTES			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não existem resultados relativos à satisfação dos clientes.</i>	<i>b) A satisfação dos clientes é controlada, mas não existem informações referentes a três ciclos de avaliação.</i>	<i>c) A satisfação dos clientes é controlada, existem informações referentes aos três últimos ciclos de avaliação, mas ela não está melhorando ao longo do período.</i>	<i>d) A satisfação dos clientes é controlada, existem informações referentes aos três últimos ciclos de avaliação e ela está melhorando ao longo do período.</i>
Justificativa: Conforme Alsemgeest e Smit (2014), as organizações coletivas tem o objetivo principal de prestar serviços aos seus associados/ cooperados ao mesmo tempo em que se preocupa com aumentar os ganhos de seus acionistas, este pensamento pode chocar com o fornecimento de produtos e/ou serviços para os clientes que não fazem parte de seu rol de membros. Os autores evidenciam que Clientes satisfeitos são clientes fiéis resultando em				

um maior volume de compras e menor sensibilidade aos preços. Atender as necessidades dos clientes é preconizado pelo PDGC, portanto avaliar o quanto os clientes se sentem satisfeitos é fundamental.

Fonte: Adaptado PDGC.

RESULTADOS	42. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À RECLAMAÇÃO DE CLIENTES			
	ALTERNATIVAS			
	a) Não existem resultados relativos a reclamações de clientes.	b) As reclamações de clientes são controladas, mas não existem informações referentes aos três últimos anos.	c) As reclamações de clientes são controladas, existem informações referentes aos três últimos anos, mas não estão diminuindo ao longo do período.	d) As reclamações de clientes são controladas, existem informações referentes aos três últimos anos e estão diminuindo ao longo do período.
Justificativa: Considerou-se que essa questão é inerente à questão anterior, portanto optou-se pela exclusão da pergunta.				

Fonte: Adaptado PDGC.

RESULTADOS	43. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À FREQUENCIA DE AFASTAMENTO POR ACIDENTES E/OU ABSENTEÍMO (FALTAS).			
	ALTERNATIVAS			
	a) Não existem resultados relativos à frequência de acidentes com afastamento.	b) A frequência de acidentes com afastamento é controlada, mas não existem informações referentes aos três últimos anos.	c) A frequência de acidentes com afastamento é controlada, existem informações referentes aos três últimos anos, mas ela não está diminuindo ao longo do período.	d) A frequência de acidentes com afastamento é controlada, existem informações referentes aos três últimos anos e ela está diminuindo ao longo do período.
Justificativa: Benedito (2016) considera a segurança como o conjunto de atividades realizadas com intenção de reduzir danos e perdas dentro da organização. Sendo a função segurança vital para organização e deve considerar a produtividade, qualidade, preservação do meio ambiente e o desenvolvimento de pessoas, pois o equilíbrio dessas funções é que geram a segurança. O PDGC o indicador que mensura a frequência de acidente permite analisar as práticas adotadas pela organização em relação aos critérios de segurança.				

Fonte: Adaptado PDGC.

RESULTADOS	44. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS AO ABSENTEÍSMO MÉDICO			
	ALTERNATIVAS			
	a) Não existem resultados relativos ao absenteísmo médico.	b) O absenteísmo médico é controlado, mas não existem informações referentes aos três últimos anos.	c) O absenteísmo médico é controlado, existem informações referentes aos três últimos anos, mas ele não está diminuindo ao longo do período.	d) O absenteísmo médico é controlado, existem informações referentes aos três últimos anos e ele está diminuindo ao longo do período.
Justificativa: O estudo considerou esta questão inferida na questão anterior.				

Fonte: Adaptado PDGC.

RESULTADOS	45. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES			
	ALTERNATIVAS			
	a) Não existem resultados relativos à	b) A satisfação dos colaboradores é controlada, mas não existem informações	c) A satisfação dos colaboradores é controlada, existem informações referentes	d) A satisfação dos colaboradores é controlada, existem informações referentes

	<i>satisfação dos colaboradores.</i>	<i>referentes a três ciclos de avaliação.</i>	<i>aos três últimos ciclos de avaliação, mas ela não está melhorando ao longo do período.</i>	<i>aos três últimos ciclos de avaliação e ela está melhorando ao longo do período.</i>
Justificativa: Já abordada em questão anterior.				

Fonte: Adaptado PDGC

RESULTADOS	46. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS AO INGRESSO DE ASSOCIADO/COOPERADOS			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não existem resultados relativos aos ingressos por cooperado.</i>	<i>b) Os ingressos por cooperado são controlados, mas não existem informações referentes aos três últimos anos.</i>	<i>c) Os ingressos por cooperado são controlados, existem informações referentes aos três últimos anos, mas não estão melhorando ao longo do período.</i>	<i>d) Os ingressos por cooperado são controlados, existem informações referentes aos três últimos anos e estão melhorando ao longo do período.</i>
Justificativa: Para o PDGC Um dos deveres do cooperado é operar com a cooperativa. Assim, é necessário que a cooperativa acompanhe essa movimentação financeira, avaliando a evolução dos ingressos por cooperado. Dessa forma, é possível tomar decisões para aumentar a movimentação com os cooperados e assegurar o cumprimento de sua missão.				

Fonte: Adaptado PDGC

TECNOLOGIA	47. A ORGANIZAÇÃO POSSUI UM PROCEDIMENTO FORMALIZADO DE ACOMPANHAMENTO DAS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS VOLTADAS PARA O SEGMENTO.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não existe procedimento formalizado de acompanhamento das inovações tecnológicas.</i>	<i>b) A organização possui uma forma sistemática que acompanham as inovações tecnológicas, mas nenhuma foi implementada na organização.</i>	<i>c) A organização possui uma forma sistemática que acompanham as inovações tecnológicas, mas foram implementadas apenas uma vez nos últimos 5 anos.</i>	<i>d) A organização possui uma forma sistemática que acompanham as inovações tecnológicas e quando viáveis são aprovadas e implementadas em um período curto de tempo.</i>
Justificativa: Gunday et al. (2011) afirmam que a inovação tecnológica é um diferencial na maximização da competitividade organizacional em um ambiente dinâmico. A cooperação, de acordo com Cassi et al. (2015) facilita a inovação tecnológica, pois ela é um processo coletivo e que engloba diversos agentes. Mediante isso, Geldes et al. (2017) afirma que a proximidade com outras organizações eleva o interesse em inovar. Segundo os autores, a formação de redes se dá, na maioria das vezes, por meio da necessidade de inovações tecnológicas (produtos e processos).				

Fonte: Elaborada pela autora.

TECNOLOGIA	48. EXISTEM PARCERIAS DE PESQUISA COM INSTITUIÇÕES DE ENSINO OU OUTRA INSTITUIÇÃO DE PESQUISA & DESENVOLVIMENTO.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não existe parceria com instituições.</i>	<i>b) Eventualmente, parcerias com instituições de ensino e/ou instituições de pesquisa & desenvolvimento são realizadas.</i>	<i>c) Regularmente são realizadas parcerias com instituições de ensino e/ou instituição de pesquisa.</i>	<i>d) Regularmente são realizadas parcerias com instituições de ensino e/ou instituição de pesquisa e estas auxiliam no desenvolvimento de novas tecnologias voltadas para a organização.</i>

	Justificativa: Turchi e Porto (2013), declaram que a formação de redes de inovação tecnológica demanda a interação de vários atores devido os diversos tipos de conhecimento exigidos no desenvolvimento tecnológico científico. Para as autoras, a interação com organizações de P&D e Universidades é essencial para originar novos conhecimentos que poderão ser aplicadas em novas tecnologias.
--	---

Fonte: Elaborada pela autora.

TECNOLOGIA	49. A ORGANIZAÇÃO DESTINA RECURSOS PARA INVESTIMENTO EM PESQUISAS E TECNOLOGIA (P&D).			
	ALTERNATIVAS			
	a) A organização não destina recursos para Pesquisa e Tecnologia (P&D).	b) Os recursos não estão previstos em orçamento e não existe nenhuma proposta de projeto.	c) Os recursos estão previstos no orçamento da organização, no entanto, nenhum projeto está sendo desenvolvido.	d) Os recursos estão previstos no orçamento da organização e projetos em cooperação estão sendo desenvolvidos.
Justificativa: Para Da Costa e Porto (2010), as parcerias com instituições de ensino e organizações de P&D devem ser desenvolvidas formalmente, para que os projetos cooperarem para estender conhecimentos e originar inovações. Para De Oliveira e Figueiredo (2010), o investimento é necessário para que as interações sejam promotoras de compartilhamento de conhecimento e tecnologias capazes de originar inovações inviáveis de serem criadas isoladamente.				

Fonte: Elaborada pela autora.

GOVERNANÇA	50. A ORGANIZAÇÃO POSSUI PROCESSOS DE ADMISSÃO E INTEGRAÇÃO DE NOVOS COOPERADOS.			
	ALTERNATIVAS			
	a) A organização não possui processos de admissão e de integração de novos cooperados e/ou associados.	b) A organização possui processos de admissão e de integração de novos cooperados e/ou associados, mas não estão formalizados.	c) A organização possui processo formalizado de admissão que considera a análise de conflitos de interesse entre as atividades do cooperados e/ou associados e as atividades exercidas pela cooperativa, mas a integração é realizada informalmente.	d) A organização possui processos formalizados de admissão que consideram a análise de conflitos de interesse entre as atividades do cooperados e/ou associados e as atividades exercidas pela cooperativa, e de integração de novos cooperados.
Justificativa: De Paiva (2017) reitera que a livre admissão é restrita à pessoas físicas e a grande parte das pessoas jurídicas que de alguma forma, exerçam concorrência com a sociedade cooperativa, sendo assim optou-se pela exclusão desta pergunta por estar mais voltada aos outros segmentos do cooperativismo já que as associações e cooperativas de produtores orgânicos já restringem o usuários pelas normas vigentes em seu estatuto.				

Fonte: Adaptado PDGC

GOVERNANÇA	51. O PROCESSO DE DESLIGAMENTO DE ASSOCIADOS/COOPERADOS É FEITO SEGUNDO PADRÃO DEFINIDO.			
	ALTERNATIVAS			
	a) O processo de desligamento de cooperados não é feito segundo padrão definido.	b) O processo de desligamento de cooperados é feito segundo padrão definido, mas não inclui mecanismos para minimizar eventuais desgastes na demissão, eliminação ou exclusão de cooperados.	c) O processo de desligamento de cooperados é feito segundo padrão definido e documentado, mas não inclui mecanismos para minimizar eventuais desgastes na demissão, eliminação ou exclusão de cooperados.	d) O processo de desligamento de cooperados é feito segundo padrão definido e documentado, e inclui mecanismos para minimizar eventuais desgastes na demissão, eliminação ou exclusão de cooperados.

	Justificativa: Para o PDGC é necessário ter um processo de desligamento que não seja desgastante para a organização e para o cooperado/associado a fim de reduzir custos e diminuir ações judiciais ou que prejudiquem a imagem da organização.
--	---

Fonte: Adaptado PDGC

GOVERNANÇA	52. A ORGANIZAÇÃO POSSUI MECANISMOS DE GOVERNANÇA PARA RELACIONAMENTO COM OS COOPERADOS.			
	ALTERNATIVAS			
	a) A cooperativa não possui mecanismos de governança para relacionamento com os cooperados.	b) A cooperativa possui mecanismos informais de governança para relacionamento com os cooperados.	c) A cooperativa possui mecanismos formais de governança para relacionamento com os cooperados visando a divulgação de serviços e de informações que podem impactar sua atividade e o negócio da cooperativa.	d) A cooperativa possui mecanismos formais de governança para relacionamento com os cooperados visando a divulgação de serviços e de informações que podem impactar sua atividade e o negócio da cooperativa, e o conhecimento e atendimento das necessidades e expectativas dos cooperados.
	Justificativa: Optou-se pela exclusão da questão pois ela já foi abordada em outra dimensão sobre os canais de relacionamento.			

Fonte: Adaptado PDGC

GOVERNANÇA	53. HÁ CANAIS PARA RECEBIMENTO DE MANIFESTAÇÕES DOS COOPERADOS, TAIS COMO RECLAMAÇÕES, ELOGIOS OU SUGESTÕES, E AS MANIFESTAÇÕES RECEBIDAS SÃO TRATADAS.			
	ALTERNATIVAS			
	a) Não há canais para recebimento de reclamações, elogios ou sugestões dos cooperados, e as manifestações recebidas não são tratadas.	b) Há canais para recebimento de reclamações, elogios ou sugestões dos cooperados, e as manifestações recebidas são tratadas informalmente.	c) Há canais para recebimento de reclamações, elogios ou sugestões dos cooperados, e as manifestações recebidas são tratadas formalmente.	d) Há canais para recebimento de reclamações, elogios ou sugestões dos cooperados, as manifestações recebidas são tratadas formalmente, e o cooperado é informado sobre o tratamento dado à sua manifestação.
	Justificativa: Optou-se pela exclusão da questão pois ela já foi abordada em outra dimensão sobre os canais de relacionamento.			

Fonte: Adaptado PDGC

GOVERNANÇA	<u>54. HÁ PRÁTICA PARA ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO.</u>			
	ALTERNATIVAS			
	a) Não há práticas para a organização do quadro social.	b) Há práticas para a organização do quadro social, mas não são padronizadas.	c) Há práticas padronizadas para a organização do quadro social, mas os padrões não estão documentados.	d) Há práticas padronizadas para a organização do quadro social, monitoradas por um responsável e com padrões documentados.
	Justificativa: De Freitas et al. (2010) declaram que a Organização do Quadro Social é uma prática para a formação de um novo nível de exercício de poder, ou seja, uma concepção de uma vivência fundamentada no princípio cooperativista. Segundo os autores o intuito da Organização do Quadro Social constituir um ambiente de poder na			

	organização, com a participação do maior número de cooperados na gestão. e associativista de gestão democrática. O PDGC compreende a Organização do Quadro Social dos sócios na disposição dos sócios em comitês, comissões, núcleos ou outras formas de agrupamento.
--	---

Fonte: Adaptado PDGC

GOVERNANÇA	55. A EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA/ASSOCIATIVISTA É PROMOVIDA PARA O QUADRO SOCIAL.			
	ALTERNATIVAS			
	a) A educação cooperativista não é promovida.	b) A satisfação dos cooperados com os processos de governança é avaliada eventualmente e sem método formal.	c) A educação cooperativista é promovida para o quadro social, regularmente.	d) A educação cooperativista é promovida para o quadro social, regularmente e de forma planejada.
	Justificativa: Optou-se pela exclusão da questão pois a mesma já foi abordada em outra dimensão sobre educação e capacitação e para esta pesquisa, entendemos que todos os envolvidos com a organização estão englobados na educação.			

Fonte: Adaptado PDGC

GOVERNANÇA	56. A SATISFAÇÃO DOS COOPERADOS/ASSOCIADOS COM OS PROCESSOS DE GOVERNAÇÃO É AVALIADA.			
	ALTERNATIVAS			
	a) A satisfação dos cooperados com os processos de governança não é avaliada.	b) A educação cooperativista é promovida apenas na admissão do cooperado.	c) A satisfação dos cooperados com os processos de governança é avaliada periodicamente, por meio de método formal.	d) A satisfação dos cooperados com os processos de governança é avaliada periodicamente, por meio de método formal, e os resultados obtidos são utilizados na melhoria do relacionamento com os cooperados.
	Justificativa: Optou-se pela exclusão da questão por considerá-la inferida na questão de n. 31.			

Fonte: Adaptado PDGC

GOVERNANÇA	57. O PROCESSO ASSEMBLAR POSSUI PRÁTICAS PARA PROMOVER A PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS/ASSOCIADOS NO PROCESSO DECISÓRIO.			
	ALTERNATIVAS			
	a) O processo assemblear não possui práticas proativas para promover a participação do cooperados no processo decisório.	b) O processo assemblear possui práticas proativas para promover a participação consciente e efetiva dos cooperados no processo decisório, que incluem convocação com prazo de antecedência superior ao mínimo exigido por lei e publicação do edital em meios que abrangem todos os cooperados.	c) O processo assemblear possui práticas proativas para promover a participação consciente e efetiva dos cooperados no processo decisório, que incluem convocação com prazo de antecedência superior ao mínimo exigido por lei, publicação do edital em meios que abrangem todos os cooperados, disponibilização prévia de informações aos cooperados e existência de canais pré-assemblyares para recebimento de sugestões.	d) O processo assemblear possui práticas proativas para promover a participação consciente e efetiva dos cooperados no processo decisório, que incluem convocação com prazo de antecedência superior ao mínimo exigido por lei, publicação do edital em meios que abrangem todos os cooperados,

				<i>disponibilização prévia de informações aos cooperados, existência de canais pré-assemblyes para recebimento de sugestões e realização de reuniões preparatórias para as assembleias.</i>
Justificativa: Segundo De Freitas et al. (2010) se o intuito é aproximar os associados das atividades da organização, a mesma deve proporcionar um ambiente em que os associados possam compreender o todo o desenvolvimento das atividades da administração a fim de promover uma atuação mais ativa relacionadas à capitalização e no progresso dos negócios. Para o PDGC a participação efetiva dos associados nas Assembleias Geral Ordinária ou Extraordinária, o exercer o voto, é primordial para o bom andamento da organização.				

Fonte: Adaptado PDGC

GOVERNANÇA	58. O PROCESSO ELEITORAL ESTÁ REGULAMENTADO, ASSIM COMO, É DIVULGADO AOS COOPERADOS/ASSOCIADOS.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) O processo eleitoral não está regulamentado nem inclui práticas para apresentação das propostas dos candidatos aos cooperados.</i>	<i>b) O processo eleitoral está regulamentado no estatuto, mas não inclui práticas para apresentação das propostas dos candidatos aos cooperados.</i>	<i>c) O processo eleitoral está regulamentado no estatuto e inclui práticas para apresentação das propostas dos candidatos aos cooperados.</i>	<i>d) O processo eleitoral está regulamentado no estatuto e em documento adicional de regulamentação divulgado aos cooperados e inclui práticas para apresentação das propostas dos candidatos aos cooperados.</i>
Justificativa: De acordo com Ventura (2009) o processo eleitoral demonstra o interesse dos associados, a as regras formalizadas mostram o nível da maturidade do processo decisório da organização. O PDGC reitera que o processo eleitoral precisa estar regulamentado de acordo com a legislação vigente.				

Fonte: Adaptado PDGC

GOVERNANÇA	59. HÁ DIRETRIZES DEFINIDAS PARA A ATUAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO/DIRETORIA QUE COMPLEMENTAM AS ATRIBUIÇÕES DESCRITAS NO ESTATUTO SOCIAL.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não há diretrizes definidas para a atuação do Conselho de Administração/Diretoria.</i>	<i>b) Há diretrizes definidas para a atuação do Conselho de Administração/Diretoria, mas não estão documentadas.</i>	<i>c) Há diretrizes documentadas para a atuação do Conselho de Administração/Diretoria que contemplam as qualificações desejadas para seus membros, a política de remuneração dos conselheiros, a confidencialidade das deliberações estratégicas e a existência de orçamento próprio.</i>	<i>d) Há diretrizes documentadas para a atuação do Conselho de Administração/Diretoria que contemplam as qualificações desejadas para seus membros, a política de remuneração dos conselheiros, as formas de integração de novos conselheiros, os meios utilizados para mitigar eventuais conflitos entre a propriedade e a gestão, a</i>

				<i>confidencialidade das deliberações estratégicas e a existência de orçamento próprio.</i>
Justificativa: Optou-se pela exclusão da questão devido estar inferida na questão seguinte.				

Fonte: Adaptado PDGC

GOVERNANÇA	60. O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO/DIRETORIA DEFINE <u>DIRETRIZES ESTRATÉGICAS</u> DE CURTO E LONGO PRAZO.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) O Conselho de Administração/Diretoria não define diretrizes estratégicas.</i>	<i>b) O Conselho de Administração/Diretoria define informalmente diretrizes estratégicas de maneira a resguardar os interesses dos cooperados e/ou associados.</i>	<i>c) O Conselho de Administração/Diretoria define diretrizes estratégicas de curto prazo, por meio de processo formalizado, de maneira a resguardar os interesses dos cooperados e/ou associados.</i>	<i>d) O Conselho de Administração/Diretoria define diretrizes estratégicas de curto e longo prazos, por meio de processo formalizado, de maneira a resguardar os interesses dos cooperados e/ou associados.</i>
Justificativa: De acordo com Oliveira (2015) as diretrizes estratégicas se compõem da reunião dos resultados a serem atingidos, estratégias e políticas. Segundo o PDGC a formulação das diretrizes estratégicas deve se preocupar com os valores e propósitos da organização, assim como com os interesses dos cooperados/associados.				

Fonte: Adaptado PDGC

GOVERNANÇA	61. A ORGANIZAÇÃO POSSUI <u>POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE</u>			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) A organização não possui política de sustentabilidade.</i>	<i>b) A organização não possui política de sustentabilidade formalmente definida, mas existem ações pontuais sendo realizadas.</i>	<i>c) A organização possui política de sustentabilidade formalmente definida e aprovada pelo Conselho de Administração/Diretoria.</i>	<i>d) A organização possui política de sustentabilidade formalmente definida, aprovada pelo Conselho de Administração/Diretoria e comunicada aos cooperados e colaboradores.</i>
Justificativa: Seguí-Mas et al. (2015) afirma que a sustentabilidade participa dos valores das organizações coletivas e por este motivo existem pressões sobre a organização a respeito da atuação da governança corporativa que as conduziu na adoção da sustentabilidade como estratégia de negócio. Para o PDGC a sustentabilidade é um dos princípios da governança, portanto, estabelecer políticas que introduzam variáveis econômicas, sociais, culturais e ambientais deve ser priorizada.				

Fonte: Adaptado PDGC

GOVERNANÇA	62. A ORGANIZAÇÃO BUSCA ASSEGURAR ATUAÇÃO ÉTICA NO AMBIENTE EM QUE OPERA			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) A cooperativa não busca assegurar atuação ética no ambiente em que opera.</i>	<i>b) A cooperativa busca informalmente assegurar atuação ética no ambiente em que opera.</i>	<i>c) A cooperativa busca formalmente assegurar atuação ética no ambiente em que opera, por meio de diretrizes e padrões de conduta e ética documentados, aprovados pelo Conselho de</i>	<i>d) A cooperativa busca formalmente assegurar atuação ética no ambiente em que opera, por meio de diretrizes e padrões de conduta e ética documentados, aprovados pelo Conselho de Administração/Diretoria e</i>

			<i>Administração/Diretoria e divulgados para todas as partes interessadas.</i>	<i>divulgados para todas as partes interessadas, e pela existência de Comitê ou Comissão de Ética para o tratamento de eventuais desvios.</i>
Justificativa: Por considerar que a ética já foi abordada em questão anterior optou-se pela exclusão dela.				

Fonte: Adaptado PDGC

GOVERNANÇA	63. HÁ PRÁTICAS PARA GARANTIR A <u>CONFORMIDADE</u> DA ORGANIZAÇÃO COM LEIS E REGULAMENTOS INTERNOS E EXTERNOS.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não há práticas para garantir a conformidade da organização com leis e regulamentos, internos e externos.</i>	<i>b) Há práticas padronizadas para garantir a conformidade da organização com leis e regulamentos, internos e externos, mas os padrões não estão documentados.</i>	<i>c) Há práticas padronizadas, com padrões documentados, para garantir a conformidade da organização com leis e regulamentos, internos e externos.</i>	<i>d) Há práticas padronizadas, com padrões documentados, para garantir a conformidade da organização com leis e regulamentos, internos e externos, e elas incluem medidas anticorrupção.</i>
Justificativa: De acordo com Vitalis (2019) as práticas de compliance tem o intuito de aprimorar os resultados da administração, e elementos que verificam a boa governança como a transparência e a informação. Para o PDGC as práticas de Compliance e fiscalização são essenciais para as boas práticas de governança, assim como para garantir a conformidades da organização.				

Fonte: Adaptado PDGC

GOVERNANÇA	64. HÁ PRÁTICAS PARA DESENVOLVER NOVAS LIDERANÇAS VISANDO O PROCESSO DE <u>SUCCESSÃO</u> PARA OS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não há práticas para desenvolver novas lideranças.</i>	<i>b) Há práticas para desenvolver novas lideranças, mas não são padronizadas.</i>	<i>c) Há práticas padronizadas, realizadas regularmente, para desenvolver novas lideranças, mas os potenciais novos líderes são identificados sem critérios definidos.</i>	<i>d) Há práticas padronizadas, realizadas regularmente, para desenvolver novas lideranças, e os potenciais novos líderes são identificados com base nas competências de liderança desejadas pela cooperativa.</i>
Justificativa: O PDGC afirma que prática que visem o desenvolvimento de novas lideranças é um dos pilares da continuidade dos negócios. De acordo com Drebes e Spanevello (2017) se não existir sucessão, não existirão novos agricultores e conseqüentemente, não haverá a renovação do quadro de sócios da organização. Desta forma, a sucessão torna-se uma condicionante à continuidade das atividades das organizações.				

Fonte: Adaptado PDGC

GOVERNANÇA	65. O CONSELHO DE ADMINSITRAÇÃO/DIRETORIA AVALIA O DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO NO QUE DIZ RESPEITO AO ATENDIMENTO DOS INTERESSES DOS COOPERADOS/ASSOCIADOS.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) O Conselho de Administração/Diretori a não avalia o desempenho da cooperativa no que diz respeito ao atendimento dos interesses dos cooperados.</i>	<i>b) O Conselho de Administração/Diretori a avalia eventualmente o desempenho da cooperativa no que diz respeito ao atendimento dos</i>	<i>c) O Conselho de Administração/Diretori a avalia regularmente o desempenho da cooperativa no que diz respeito ao atendimento dos interesses dos cooperados.</i>	<i>d) O Conselho de Administração/Diretori a avalia regularmente o desempenho da cooperativa no que diz respeito ao atendimento dos interesses dos cooperados por meio</i>

		<i>interesses dos cooperados.</i>		<i>do acompanhamento dos resultados de indicadores estabelecidos para esse fim.</i>
Justificativa: Por considerar que a avaliação de desempenho já foi abordada em questão anterior optou-se pela exclusão dela.				

Fonte: Adaptado PDGC

GOVERNANÇA	66. O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO/DIRETORIA PRESTA CONTA DE SUA ATUAÇÃO PARA OS ASSOCIADOS/COOPERADOS.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) O Conselho de Administração/Diretoria não presta contas de sua atuação para os cooperados.</i>	<i>b) O Conselho de Administração/Diretoria presta contas de sua atuação nas Assembleias Gerais.</i>	<i>c) O Conselho de Administração/Diretoria presta contas de sua atuação nas Assembleias Gerais e quando solicitado pelo Conselho Fiscal ou pelos cooperados.</i>	<i>d) O Conselho de Administração/Diretoria presta contas de sua atuação nas Assembleias Gerais e, proativamente, há práticas regulares complementares às Assembleias Gerais para a prestação de contas aos cooperados ou ao Conselho Fiscal.</i>
Justificativa: Considerando que a organização do quadro social da cooperativa já foi abordada em outra questão decidiu-se por desconsiderar esta, pois De Freitas et al. (2009) alega que a falta de prestação de informações é um dos principais entraves organizacional, sendo que, a organização do quadro social como prática possibilita a formação de uma categoria de poder que vai além das comumente encontradas.				

Fonte: Adaptado PDGC

GOVERNANÇA	67. O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO/DIRETORIA INTERAGE COM DIRIGENTES DE OUTRAS COOPERATIVAS PARA BUSCAR OPORTUNIDADES DE INTERCOOPERAÇÃO E EXISTEM PARCERIAS COM OUTRAS COOPERATIVAS			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) O Conselho de Administração/Diretoria da cooperativa não interage com dirigentes de outras cooperativas.</i>	<i>b) O Conselho de Administração/Diretoria da cooperativa interage eventualmente com dirigentes de outras cooperativas.</i>	<i>c) O Conselho de Administração/Diretoria da cooperativa interage regularmente com dirigentes de outras cooperativas para buscar oportunidades de intercooperação.</i>	<i>d) O Conselho de Administração/Diretoria da cooperativa interage regularmente com dirigentes de outras cooperativas para buscar oportunidades de intercooperação e existem parcerias e/ou alianças estratégicas com outras cooperativas.</i>
Justificativa: Já abordada anteriormente com uma visão geral.				

Fonte: Adaptado PDGC

	68. HÁ DIRETRIZES DEFINIDAS PARA A ATUAÇÃO DO CONSELHO FISCAL QUE COMPLEMENTAM AS ATRIBUIÇÕES DESCRITAS NO ESTATUTO SOCIAL			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não há diretrizes</i>	<i>b) Há diretrizes definidas para a</i>	<i>c) Há diretrizes documentadas para a</i>	<i>d) Há diretrizes documentadas para a atuação do Conselho Fiscal</i>

GOVERNANÇA	<i>definidas para a atuação do Conselho Fiscal</i>	<i>atuação do Conselho Fiscal, mas não estão documentadas.</i>	<i>atuação do Conselho Fiscal que contemplam a elaboração de plano de trabalho e as formas de divulgação dos resultados de sua atuação.</i>	<i>que contemplam as qualificações desejadas para seus membros, a política de remuneração dos conselheiros, a elaboração de plano de trabalho, as formas de divulgação dos resultados de sua atuação e os meios definidos para assegurar a atuação com independência e imparcialidade.</i>
	Justificativa: De acordo com Arruda (2014) o Conselho Fiscal pode ser apontado como o órgão máximo de controle, este conselho tem a responsabilidade de fiscalizar todas as atividades e a conduta do Conselho de Administração. O PDGC atribui às diretrizes como colaboradora para realização das competências fundamentadas na transparência, independência e confidencialidade.			

Fonte: Adaptado PDGC

GOVERNANÇA	69. HÁ PRÁTICAS PARA ASSEGURAR A IMPLIMENTAÇÃO DOS PADRÕES DE CONDUTA ÉTICA DA COOPERATIVA E PREVENIR EVENTUAIS DESVIOS DE CONDUTA ENTRE OS COLABORADORES.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não há práticas para assegurar a implementação dos padrões de conduta ética da cooperativa nem para prevenir eventuais desvios de conduta entre os colaboradores.</i>	<i>b) Há práticas para assegurar a implementação dos padrões de conduta ética da cooperativa e prevenir eventuais desvios de conduta entre os colaboradores, mas não são padronizadas.</i>	<i>c) Há práticas padronizadas para assegurar a implementação dos padrões de conduta ética da cooperativa e prevenir eventuais desvios de conduta entre os colaboradores, mas os padrões não estão documentados.</i>	<i>d) Há práticas padronizadas para assegurar a implementação dos padrões de conduta ética da cooperativa e prevenir eventuais desvios de conduta entre os colaboradores, seus padrões estão documentados e há responsáveis pelo seu monitoramento.</i>
Justificativa: Questão já abordada anteriormente.				

Fonte: Adaptada do PDGC

GOVERNANÇA	70. AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS SÃO AUDITADAS POR AUDITORIA EXTERNA INDEPENDENTE			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) As demonstrações financeiras não são auditadas por auditoria externa independente.</i>	<i>b) As demonstrações financeiras são auditadas por auditoria externa independente, mas a empresa contratada não é credenciada nos órgãos competentes.</i>	<i>c) As demonstrações financeiras são auditadas eventualmente por auditoria externa independente e a empresa contratada é credenciada nos órgãos competentes.</i>	<i>d) As demonstrações financeiras são auditadas regularmente por auditoria externa independente, a empresa contratada é credenciada nos órgãos competentes e há mecanismos para evitar conflitos de interesse e assegurar a independência da auditoria externa.</i>
Justificativa: Por não existir obrigatoriedade de auditoria externa independente de cooperativas agrícolas optou-se por desconsiderar a questão.				

Fonte: Adaptada do PDGC.

GOVERNANÇA	71. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA
	ALTERNATIVAS

GOVERNANÇA	<i>a) Não existem resultados relativos à educação cooperativista.</i>	<i>b) Os resultados relativos à educação cooperativista dos cooperados são controlados, mas não existem informações referentes aos três últimos períodos.</i>	<i>c) Os resultados relativos à educação cooperativista são controlados, existem informações referentes aos três últimos períodos, mas não estão melhorando ao longo do período.</i>	<i>d) Os resultados relativos à educação cooperativista são controlados, existem informações referentes aos três últimos períodos e estão melhorando ao longo do período.</i>
	Justificativa: Optou por desconsiderar esta questão devido a ter sido aborda em outra dimensão.			

Fonte: Adaptado do PDGC.

GOVERNANÇA	72. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À SATISFAÇÃO DOS COOPERADOS COM RELAÇÃO AOS PROCESSO DE GOVERNANÇA.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não existem resultados relativos à satisfação dos cooperados.</i>	<i>b) A satisfação dos cooperados é controlada, mas não existem informações referentes a três ciclos de avaliação.</i>	<i>c) A satisfação dos cooperados é controlada, existem informações referentes aos três últimos ciclos de avaliação, mas ela não está melhorando ao longo do período.</i>	<i>d) A satisfação dos cooperados é controlada, existem informações referentes aos três últimos ciclos de avaliação e ela está melhorando ao longo do período.</i>
Justificativa: De acordo com Oliveira (2015), quando a governança está bem estruturada proporciona um diferencial estratégico no que diz respeito as atribuições da alta administração. Para tanto, para se alcançar este nível é necessário uma maior equidade no tratamento e nos relacionamentos juntos aos diversos públicos da organização. Complementarmente o PDGC condiciona a continuidade de crescimento da organização a retenção e fidelização do cliente, portanto avaliar a sua satisfação com a estrutura e os processos de governança da cooperativa são essenciais.				

Fonte: Adaptado do PDGC.

APÊNDICE C: Processo de validação semântica

Observações gerais sobre as assertivas evidenciadas pelo grupo semelhante.

LIDERANÇA	1. A MISSÃO, A VISÃO E OS VALORES DA ORGANIZAÇÃO ESTÃO DEFINIDOS.			
	A missão é a razão de ser da organização, o seu negócio. A visão é onde a organização pretende chegar. Os valores são as atitudes que apoiam as decisões estratégicas (OLIVEIRA,2015).			
	ALTERNATIVAS			
	<i>c) A missão, a visão e os valores não estão definidos.</i>	<i>b) A missão, a visão e os valores estão definidos informalmente</i>	<i>c) A missão, a visão e os valores estão definidos formalmente.</i>	<i>d) A missão, a visão e os valores estão definidos formalmente e são revisados pelos dirigentes sempre que necessário.</i>
Apontamentos: Inserir um breve conceitos antes da questão.				

Fonte: Adaptado PDGC.

LIDERANÇA	2. SÃO ESTABELECIDOS PADRÕES PARA TODOS OS PROCESSOS GERENCIAIS.			
	Processos gerenciais padronizados são as especificações de cada atividade realizada pela organização, nele deve constar, por quem, em que lugar, quais informações, sob que circunstâncias dentre outros (BROCKE; ROSEMANN, 2013).			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não são estabelecidos padrões para os processos gerenciais.</i>	<i>b) São estabelecidos padrões para alguns processos gerenciais.</i>	<i>c) São estabelecidos padrões para todos os processos gerenciais.</i>	<i>d) Todos os processos gerenciais são estabelecidos e são cumpridos pela equipe.</i>
Apontamentos: Inserir um breve conceitos antes da questão.				

Fonte: Adaptado PDGC.

LIDERANÇA	3. A ORGANIZAÇÃO REALIZA AÇÕES DE PARCERIAS E NEGÓCIOS COM OUTRAS COOPERATIVAS/ASSOCIAÇÕES (INTERCOOPERAÇÃO).			
	A intercooperação é o trabalho em conjunto das organizações coletivas por meio das parcerias locais, regionais, nacionais e internacionais no intuito de fortalecer o cooperativismo e/ou associativismo como uma estratégia do negócio (KONZEN; OLIVEIRA, 2015).			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) A organização não realiza ações de intercooperação.</i>	<i>b) A organização não realiza ações de intercooperação, mas, sempre que possível, outras cooperativas são utilizadas como fornecedores de serviços e produtos.</i>	<i>c) A organização realiza ações de intercooperação decorrentes de oportunidades identificadas pelo Conselho de Administração/Diretoria.</i>	<i>d) A organização realiza ações de intercooperação por meio de parcerias e/ou alianças estratégicas com outras cooperativas, decorrentes de oportunidades identificadas pelo Conselho de Administração/Diretoria, e os resultados alcançados são monitorados.</i>
Apontamentos: Inserir um breve conceito sobre intercooperação antes da questão; substituir a palavra cooperação por parcerias e negócios.				

Fonte: Adaptado PDGC.

LIDERANÇA	4. OS DIRIGENTES INCENTIVAM A PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS (ENGAJAMENTO).			
	Cada funcionário deve gerenciar as suas atividades de modo gerir a qualidade e a quantidade do que é realizado, dar sugestões e contribuir para a redução de desperdícios da organização (TORRES JUNIOR, 2009).			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Os dirigentes não interagem com os colaboradores.</i>	<i>b) Os dirigentes interagem eventualmente com os colaboradores.</i>	<i>c) Os dirigentes interagem regularmente com alguns colaboradores, principalmente do nível gerencial.</i>	<i>d) Os dirigentes interagem regularmente com colaboradores de todos os níveis da cooperativa por meio de práticas padronizadas.</i>
Apontamentos: Reformulação da questão, substituição da “os dirigentes interagem com os colaboradores visando promover o seu engajamento com os valores, princípios, objetivos e metas da associação/cooperativas” por “os dirigentes incentivam a participação dos funcionários”.				

Fonte: Adaptado PDGC.

LIDERANÇA	5. OS DIRIGENTES ANALISAM O DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO.			
	A análise do desempenho tem o intuito de avaliar a performance da organização, ou seja, verificar como as atividades tem sido realizadas e quais recursos estão sendo utilizados visando a correção dos rumos e a melhoria do sistema gerencial e de acordo com as estratégias (DE CAMILLIS; FERRARI; RICARTE; AFFONSO; RUWER, 2018).			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Os dirigentes não analisam o desempenho da cooperativa.</i>	<i>b) Os dirigentes analisam o desempenho da cooperativa eventualmente, considerando apenas os resultados financeiros.</i>	<i>c) Os dirigentes analisam o desempenho regularmente, considerando os resultados financeiros e demais resultados da cooperativa.</i>	<i>d) Os dirigentes analisam o desempenho regularmente, de forma padronizada, considerando os resultados financeiros e demais resultados da cooperativa e utilizando referenciais comparativos.</i>
Apontamentos: Inserir um breve conceito sobre desempenho organizacional.				

Fonte: Adaptado PDGC.

ESTRATÉGIAS E PLANOS	6. EXISTEM INFORMAÇÕES SOBRE O AMBIENTE INTERNO E O AMBIENTE EXTERNO QUE SÃO UTILIZADAS PARA SUBSIDIAR A DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.			
	A organização deve estabelecer estratégias para guiar a organização perante ao mercado, essas estratégias são construídas a partir das variáveis existentes no ambiente que pode ser interno – todos os departamentos da organização, fornecedores, clientes, concorrentes, ou externo – política, economia, tecnologia e comunidade. (RUWER, DOS REIS; 2018).			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) As informações sobre os ambientes externo e interno não são obtidas.</i>	<i>b) As informações sobre os ambientes externo e interno são obtidas informalmente e são utilizadas eventualmente para subsidiar a definição de estratégias.</i>	<i>c) As informações sobre os ambientes externo e interno são obtidas informalmente e são utilizadas regularmente para subsidiar a definição das estratégias.</i>	<i>d) As informações sobre os ambientes externo e interno são obtidas por meio de métodos formais e utilizadas regularmente para subsidiar a definição de estratégias.</i>
Apontamentos: Inserir um breve conceito sobre ambiente interno e externo.				

Fonte: Adaptado PDGC.

ESTRATÉGIAS E PLANOS	7. EXISTE PRÁTICAS PARA <u>COMUNICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DA ORGANIZAÇÃO</u>.			
	As estratégias organizacionais são as ações que conduzirão a organização na obtenção de gerar vantagens competitivas no ambiente de negócios. (OLIVEIRA; 2015).			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não existe comunicação porque as estratégias não estão definidas.</i>	<i>b) Existe a comunicação das estratégias que estão definidas informalmente.</i>	<i>c) Existe a comunicação das estratégias definidas formalmente apenas para os funcionários.</i>	<i>d) Existe a comunicação das estratégias definidas formalmente para funcionários e cooperados e/ou associados.</i>
Apontamentos: Inserir um breve conceito sobre estratégias.				

Fonte: Adaptado PDGC.

ESTRATÉGIAS E PLANOS	8. EXISTEM PLANOS DE AÇÃO ESTABELECIDOS PARA ATINGIR AS METAS DA ORGANIZAÇÃO.			
	Os planos de ação são o conjunto de ações relativos ao planejamento o estratégico da organização de acordo com a área tratada (recursos humanos, tecnologia, finanças, produção, dentre outros) (OLIVEIRA; 2015).			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Os planos de ação não estão estabelecidos.</i>	<i>b) Os planos de ação estão estabelecidos <u>informalmente</u> apenas para algumas metas da organização relacionadas às estratégias.</i>	<i>c) Os planos de ação estão estabelecidos <u>formalmente</u> apenas para algumas metas da organização relacionadas às estratégias.</i>	<i>d) Estão definidos planos de ação para o todas as metas da organização relacionadas às estratégias, assim como alocação de recursos para a sua implementação.</i>
Apontamentos: Inserir um breve conceito sobre planos de ação e reformular a questão substituindo “os planos de ação estão definidos pela organização” por “existem planos de ação estabelecidos para atingir as metas da organização”.				

Fonte: Adaptado PDGC.

CLIENTES	9. O MERCADO É CONHECIDO E OS CLIENTES SÃO AGRUPADOS.			
	O ambiente de mercado é onde acontece as transações, por isso é importante conhece-lo a fim de reduzir os custos de transações (negócios) (OLIVEIRA; 2015). O agrupamento de clientes colabora para a melhoria do atendimento, pois classifica as necessidades do cliente em categorias possibilitando um atendimento personalizado (LIMA; FORMOSO; ECHEVESTE, 2011).			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) O mercado não é conhecido e os clientes não são agrupados.</i>	<i>b) O mercado é conhecido, mas os clientes não são agrupados.</i>	<i>c) O mercado é conhecido e os clientes são agrupados informalmente.</i>	<i>d) O mercado é conhecido e os clientes são agrupados de forma planejada de acordo com critérios definidos.</i>
Apontamentos: Inserir um breve conceito sobre mercado e agrupamento de clientes.				

Fonte: Adaptado PDGC.

CLIENTES	10. AS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DOS <u>CLIENTES</u> ESTÃO IDENTIFICADAS E SÃO UTILIZADAS PARA MELHORAR AS ATIVIDADES DA ORGANIZAÇÃO (PRODUTOS, SERVIÇOS, PROCESSOS E/OU INSTALAÇÕES).			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) As necessidades e expectativas dos clientes não são identificadas.</i>	<i>b) As necessidades e expectativas dos clientes são identificadas informalmente.</i>	<i>c) As necessidades e expectativas dos clientes são identificadas formalmente por meio de informações</i>	<i>d) As necessidades e expectativas dos clientes são identificadas formalmente por meio de informações obtidas dos clientes e são utilizadas na</i>

			<i>obtidas dos clientes.</i>	<i>definição e na melhoria das atividades da organização.</i>
Apontamentos: Não existe apontamento para esta questão.				

Fonte: Adaptado PDGC.

CLIENTES	11. OS PRODUTOS E SERVIÇOS SÃO DIVULGADOS PARA O CLIENTE.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Os produtos e serviços não são divulgados aos clientes.</i>	<i>b) Os produtos e serviços são divulgados para alguns clientes.</i>	<i>c) Os produtos e serviços são divulgados para todos os clientes, sem considerar os diferentes grupos de clientes.</i>	<i>d) Os produtos e serviços são divulgados para todos os clientes, considerando os diferentes grupos de clientes e utilizando meios adequados para a comunicação.</i>
Apontamentos: Não existe apontamento para esta questão.				

Fonte: Adaptado PDGC.

CLIENTES	12. HÁ CANAIS PARA RECEBIMENTO DE SOLICITAÇÕES, RECLAMAÇÕES OU SUGESTÕES DOS CLIENTES.			
	O canal de comunicação com o cliente é uma ferramenta utilizada na organização onde os clientes pode expressar seus conceitos sobre produtos e/ou serviços ofertado, o canal de comunicação eficaz foi percebido como um instrumento capaz de converter clientes prejudicados em clientes satisfeitos e leais (LUO et al. 2016)			
	ALTERNATIVAS			
<i>a) Não há canais para recebimento de solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes.</i>	<i>b) Há canais para recebimento de solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes, e todas as manifestações recebidas são tratadas informalmente.</i>	<i>c) Há canais para recebimento de solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes, e todas as manifestações recebidas são tratadas formalmente.</i>	<i>d) Há canais para recebimento de solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes, todas as manifestações recebidas são tratadas formalmente e o cliente é informado sobre o tratamento dado à sua manifestação.</i>	
Apontamentos: Inserir um breve conceito sobre canais.				

Fonte: Adaptado PDGC.

CLIENTES	13. A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES É AVALIADA.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) A satisfação dos clientes não é avaliada.</i>	<i>b) A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e sem métodos formais.</i>	<i>c) A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de métodos formais.</i>	<i>d) A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de métodos formais, que abrangem todos os segmentos de clientes, e os resultados obtidos são utilizados na melhoria dos produtos, serviços e/ou no relacionamento com os clientes.</i>
Apontamentos: Não existe apontamento para esta questão.				

Fonte: Adaptado PDGC.

14. OS IMPACTOS AMBIENTAIS ADVERSOS DECORRENTES DAS ATIVIDADES DA ORGANIZAÇÃO SÃO TRATADOS.				
--	--	--	--	--

SOCIEDADE	Todas as atividades realizadas pelo homem originam impactos ambientais que podem ser positivos (geração de emprego, aumento da economia local, estímulo a novos mercados dentre outros.) ou negativos (resíduos sólidos, emissões atmosféricas, lançamento de resíduos industriais em recursos hídricos, aumento no trânsito local, entre outros) (STEIN et al. 2016)			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Os impactos ambientais adversos decorrentes dos produtos e serviços, processos e instalações não são conhecidos.</i>	<i>b) Os impactos ambientais adversos decorrentes dos produtos e serviços, processos e instalações são conhecidos, mas não são tratados.</i>	<i>c) Os impactos ambientais adversos decorrentes dos produtos e serviços, processos e instalações são conhecidos e alguns deles são tratados.</i>	<i>d) Os impactos ambientais adversos decorrentes dos produtos e serviços, processos e instalações são conhecidos e todos os conhecidos são tratados.</i>
Apontamentos: Inserir um breve conceito sobre impactos ambientais.				

Fonte: Adaptado PDGC.

SOCIEDADE	15. A ORGANIZAÇÃO PROMOVE, VOLUNTARIAMENTE, AÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.			
	O desenvolvimento sustentável se caracteriza pela realização das atividades da organização sem, no entanto, prejudicar as próximas gerações, ou seja, conviver com o meio ambiente sem inviabilizá-lo (MIRANDA, 2017).			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) A organização não promove, de forma voluntária, ações para o desenvolvimento sustentável.</i>	<i>b) A organização promove eventualmente, de forma voluntária, ações para o desenvolvimento sustentável.</i>	<i>c) A organização promove regularmente, de forma voluntária, ações para o desenvolvimento sustentável.</i>	<i>d) A organização promove regularmente, de forma voluntária, ações para o desenvolvimento sustentável, escolhidas de acordo com critérios definidos, e os resultados são conhecidos.</i>
Apontamentos: Inserir um breve conceito sobre desenvolvimento sustentável.				

Fonte: Adaptado PDGC.

SOCIEDADE	16. A ORGANIZAÇÃO APOIA OU PROMOVE PROJETOS SOCIAIS			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) A organização não apoia nem realiza ações ou projetos sociais.</i>	<i>b) A organização apoia ações ou projetos sociais promovidos por terceiros.</i>	<i>c) A organização realiza ações sociais próprias.</i>	<i>d) A organização realiza projetos sociais próprios e controla os resultados alcançados.</i>
Apontamentos: Não existe apontamento para esta questão.				

Fonte: Adaptado PDGC.

INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	17. AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA OPERACIONALIZAÇÃO E GERENCIAMENTO DA ORGANIZAÇÃO SÃO IDENTIFICADAS.			
	As informações são necessárias como fonte para as decisões organizacionais (OLIVEIRA, 2018).			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) As informações necessárias para operacionalização e gerenciamento da organização não são identificadas.</i>	<i>b) As informações necessárias para operacionalização e gerenciamento da organização são identificadas informalmente.</i>	<i>c) As informações necessárias para operacionalização e gerenciamento da organização são identificadas por meio de métodos formais.</i>	<i>d) As informações necessárias para operacionalização e gerenciamento são identificadas por meio de métodos formais e são utilizadas no desenvolvimento de sistemas de informação.</i>
Apontamentos: Inserir um breve conceito sobre informação.				

Fonte: Adaptado PDGC

INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	18. A SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO É MANTIDA.			
	A segurança da informação está relacionada com a proteção da informação contra o uso ilegal sem autorização, divulgação, interrupção ou destruição objetivando a confidencialidade, integridade e disponibilidade da mesma (NIST, 2004).			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) A segurança das informações não é mantida.</i>	<i>b) A segurança das informações é parcialmente mantida, sendo realizadas algumas ações para proteção das informações em meio eletrônico.</i>	<i>c) A segurança das informações é mantida por meio de práticas padronizadas que contemplam as informações em meio eletrônico e minimizam alguns dos riscos à segurança.</i>	<i>d) A segurança das informações é mantida por meio de práticas padronizadas que contemplam as informações em meio eletrônico e meio físico e minimizam a maioria dos riscos à segurança.</i>
Apontamentos: Inserir um breve conceito sobre segurança da informação.				

Fonte: Adaptado PDGC.

INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	19. A ORGANIZAÇÃO IDENTIFICA SEUS CONHECIMENTOS MAIS IMPORTANTES.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) A organização não identifica os seus conhecimentos mais importantes.</i>	<i>b) A organização identifica informalmente os seus conhecimentos mais importantes.</i>	<i>c) A cooperativa identifica informalmente os seus conhecimentos mais importantes e eles são regularmente difundidos para alguns funcionários.</i>	<i>d) A cooperativa identifica formalmente os seus conhecimentos mais importantes e eles são regularmente difundidos para a maioria dos funcionários.</i>
	Apontamentos: Não existe apontamento para esta questão.			

Fonte: Adaptado PDGC.

PESSOAS	20. AS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DAS PESSOAS QUE TRABALHAM NA ORGANIZAÇÃO ESTÃO DEFINIDAS.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) As funções e responsabilidades não estão definidas.</i>	<i>b) As funções e responsabilidades estão definidas, mas não estão documentadas.</i>	<i>c) As funções e responsabilidades estão definidas, documentadas e são difundidas para alguns funcionários.</i>	<i>d) As funções e responsabilidades estão definidas, documentadas, são conhecidas por todos os funcionários e são difundidas para a maioria dos colaboradores.</i>
	Apontamentos: Não existe apontamento para esta questão.			

Fonte: Adaptado PDGC.

PESSOAS	21. A SELEÇÃO DE FUNCIONÁRIOS É REALIZADO SEGUNDO PADRÕES DEFINIDOS.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) O processo de seleção é feito sem padrão definido.</i>	<i>b) O processo de seleção é feito com padrão definido para algumas funções.</i>	<i>c) O processo de seleção é feito com padrão definido para todas as funções.</i>	<i>d) O processo de seleção é feito com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e as responsabilidades definidas para a função.</i>
	Apontamentos: Não existe apontamento para esta questão.			

Fonte: Adaptado PDGC.

PESSOAS	22. SÃO REALIZADAS AÇÕES PARA CAPACITAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E DIRIGENTES.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não são realizadas ações para capacitação dos funcionários e dirigentes.</i>	<i>b) São realizadas ações eventualmente para capacitação dos funcionários e dirigentes.</i>	<i>c) São realizadas ações regularmente para capacitação dos funcionários e dirigentes, definidas a partir da identificação de suas necessidades.</i>	<i>d) São realizadas ações regularmente, de forma planejada, para capacitação dos funcionários e dirigentes, definidas a partir da identificação de suas necessidades e das necessidades da organização, assim como a educação cooperativa/ associativa.</i>
Apontamentos: Não existe apontamento para esta questão.				

Fonte: Adaptado PDGC.

PESSOAS	23. OS REQUISITOS LEGAIS RELATIVOS À SAÚDE E À SEGURANÇA NO TRABALHO SÃO IDENTIFICADOS E CUMPRIDOS.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Os requisitos legais relativos à saúde e à segurança no trabalho não são identificados nem cumpridos.</i>	<i>b) Os requisitos legais relativos à saúde e à segurança no trabalho são identificados, mas não há monitoramento do seu cumprimento.</i>	<i>c) Os requisitos legais relativos à saúde e à segurança no trabalho são identificados, existem políticas e diretrizes definidas formalmente, e o seu cumprimento é monitorado eventualmente.</i>	<i>d) Os requisitos legais relativos à saúde e à segurança no trabalho são identificados, existem políticas e diretrizes definidas formalmente, e seu cumprimento é monitorado regularmente, inclusive com metas específicas.</i>
Apontamentos: Não existe apontamento para esta questão.				

Fonte: Adaptado PDGC.

PESSOAS	24. A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS É AVALIADA.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) A satisfação dos colaboradores não é avaliada.</i>	<i>b) A satisfação dos colaboradores é avaliada eventualmente e sem método formal.</i>	<i>c) A satisfação dos colaboradores é avaliada periodicamente por meio de método formal.</i>	<i>d) A satisfação dos colaboradores é avaliada periodicamente por meio de método formal, e os resultados obtidos são utilizados na melhoria das práticas de gestão de pessoas.</i>
Apontamentos: Não existe apontamento para esta questão.				

Fonte: Adaptado PDGC.

PROCESSOS	25. OS PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO ESTÃO IDENTIFICADOS E SÃO EXECUTADOS DE FORMA PADRONIZADA.			
	O processo é a maneira pela qual a organização realiza suas atividades, de acordo com determinadas normas, técnicas e métodos (FERREIRA, 1986).			
	ALTERNATIVAS			
<i>a) Os processos não estão identificados e não são executados de</i>	<i>b) Os processos estão identificados informalmente, mas não são executados de forma padronizada.</i>	<i>c) Os processos estão identificados formalmente e alguns são executados de forma</i>	<i>d) Os processos estão identificados formalmente e a maioria é executada de forma</i>	

	<i>forma padronizada.</i>		<i>padronizada, com padrões documentados.</i>	<i>padronizada, com padrões documentados.</i>
Apontamentos: Inserir um breve conceito sobre processos.				

Fonte: Adaptado PDGC.

PROCESSOS	26. OS PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO SÃO CONTROLADOS.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Os processos de negócio não são controlados.</i>	<i>b) Os processos de negócio não são controlados, sendo corrigidos apenas quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes ou cooperados.</i>	<i>c) Os processos de negócio são controlados com base nos padrões de execução.</i>	<i>d) Os processos de negócio são controlados com base nos padrões de execução, sendo acompanhados, também, por meio de indicadores e metas, definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos cooperados e clientes.</i>
Apontamentos: Não existe apontamento para esta questão.				

Fonte: Adaptado PDGC.

PROCESSOS	27. O PROCESSO DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES EXTERNOS SÃO REALIZADOS DE ACORDO COM CRITÉRIOS DEFINIDOS PELA ORGANIZAÇÃO.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Os fornecedores externos não são selecionados segundo critérios definidos e não são avaliados quanto ao seu desempenho.</i>	<i>b) Os fornecedores externos são selecionados segundo critérios definidos, mas seu desempenho não é avaliado.</i>	<i>c) Os fornecedores externos são selecionados segundo critérios definidos e seu desempenho é avaliado eventualmente.</i>	<i>d) Os fornecedores externos são selecionados segundo critérios definidos, é verificado se há cooperativas e/ou associações que possam oferecer o produto ou o serviço, e o desempenho dos fornecedores é avaliado regularmente, gerando ações para melhoria do fornecimento.</i>
Apontamentos: Não existe apontamento para esta questão.				

Fonte: Adaptado PDGC.

PROCESSOS	28. AS FINANÇAS DA ORGANIZAÇÃO SÃO CONTROLADAS			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não existem controles financeiros.</i>	<i>b) Existem alguns controles financeiros.</i>	<i>c) Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa.</i>	<i>d) Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com projeção para pelo menos um ano.</i>
Apontamentos: Não existe apontamento para esta questão.				

Fonte: Adaptado PDGC.

RESULTADOS	29. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS AO PERCENTUAL DE SOBRAS.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não existe controle relativo ao indicador percentual de sobras.</i>	<i>b) O percentual de sobras é controlado, mas não há um nível aceitável estabelecido pela cooperativa para o resultado.</i>	<i>c) O percentual de sobras é controlado, existem informações referentes aos três últimos anos, mas ele não está dentro do nível aceitável estabelecido pela cooperativa para o período.</i>	<i>d) O percentual de sobras é controlado, existem informações referentes aos três últimos anos e ele está dentro do nível aceitável estabelecido pela cooperativa para o período.</i>

Apontamentos: Não existe apontamento para esta questão.

* Pergunta exclusiva para cooperativas.

Fonte: Adaptado PDGC.

RESULTADOS	30. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À SOLVÊNCIA.			
	A solvência é um indicador que mensura a capacidade financeira da organização, ela se baseia nos cálculos do conjunto de bens e direitos e o total das obrigações da organização e tem o intuito de resguardar os compromissos assumidos em face de terceiros exigíveis em qualquer momento (ZDANOWICS, 2014).			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não existem resultados relativos à solvência.</i>	<i>b) Existem resultados relativos à solvência, são controlados, mas não há um nível aceitável formalmente estabelecido pela cooperativa para os resultados.</i>	<i>c) Existem resultados relativos à solvência, são controlados, há informações referentes aos três últimos anos, mas não estão dentro do nível aceitável formalmente estabelecido pela cooperativa para o período.</i>	<i>d) Existem resultados relativos à solvência, são controlados, há informações referentes aos três últimos anos e estão dentro do nível aceitável formalmente estabelecido pela cooperativa para o período.</i>
Apontamentos: Inserir um breve conceito sobre solvência.				

* Pergunta exclusiva para cooperativas.

Fonte: Adaptado PDGC.

RESULTADOS	31. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À PARTICIPAÇÃO DOS ATOS NÃO COOPERATIVOS.			
	Os atos não cooperativos são as operações feitas pelas cooperativas na aquisição de produtos de não associados devido a necessidade de complementar quantidades de produtos ou suprir ociosidade de estruturas (POLONIO, 2004).			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não existe controle relativo à participação dos atos não cooperativos.</i>	<i>b) A participação dos atos não cooperativos é controlada, mas não há um nível aceitável estabelecido pela cooperativa para esse resultado.</i>	<i>c) A participação dos atos não cooperativos é controlada, existem informações referentes aos três últimos anos, mas ela não está dentro do nível aceitável estabelecido pela cooperativa para o período.</i>	<i>d) A participação dos atos não cooperativos é controlada, existem informações referentes aos três últimos anos e ela está dentro do nível aceitável estabelecido pela cooperativa para o período, respeitados os dispositivos legais.</i>
Apontamentos: Inserir um breve conceito sobre atos não cooperativos.				

* Pergunta exclusiva para cooperativas.

Fonte: Adaptado PDGC.

RESULTADOS	32. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À CLIENTES			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não existem resultados relativos à satisfação dos clientes.</i>	<i>b) A satisfação dos clientes é controlada, mas não existem informações referentes a três ciclos de avaliação.</i>	<i>c) A satisfação dos clientes é controlada, existem informações referentes aos três últimos ciclos de avaliação, mas ela não está melhorando ao longo do período.</i>	<i>d) A satisfação dos clientes é controlada, existem informações referentes aos três últimos ciclos de avaliação e ela está melhorando ao longo do período.</i>
	Apontamentos: Não existe apontamento para esta questão.			

Fonte: Adaptado PDGC.

33. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À FREQUENCIA DE AFASTAMENTO POR ACIDENTES E/OU ABSENTEÍMO (FALTAS).

RESULTADOS	O absenteísmo é o total dos períodos em que os funcionários se encontram fora do trabalho, por diversos motivos, falta, atraso ou outro motivo interveniente (CHIAVENATO, 2014).			
	ALTERNATIVAS			
	a) Não existem resultados relativos à frequência de acidentes com afastamento.	b) A frequência de acidentes com afastamento é controlada, mas não existem informações referentes aos três últimos anos.	c) A frequência de acidentes com afastamento é controlada, existem informações referentes aos três últimos anos, mas ela não está diminuindo ao longo do período.	d) A frequência de acidentes com afastamento é controlada, existem informações referentes aos três últimos anos e ela está diminuindo ao longo do período.
Apontamentos: Inserir um breve conceito sobre absenteísmo.				

Fonte: Adaptado PDGC.

RESULTADOS	34. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS AO INGRESSO DE ASSOCIADO/COOPERADOS			
	ALTERNATIVAS			
	a) Não existem resultados relativos aos ingressos por cooperado.	b) Os ingressos por cooperado são controlados, mas não existem informações referentes aos três últimos anos.	c) Os ingressos por cooperado são controlados, existem informações referentes aos três últimos anos, mas não estão melhorando ao longo do período.	d) Os ingressos por cooperado são controlados, existem informações referentes aos três últimos anos e estão melhorando ao longo do período.
Apontamentos: Não existe apontamento para esta questão.				

Fonte: Adaptado PDGC

TECNOLOGIA	35. A ORGANIZAÇÃO POSSUI UM PROCEDIMENTO FORMALIZADO DE ACOMPANHAMENTO DAS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS VOLTADAS PARA O SEGMENTO.			
	ALTERNATIVAS			
	a) Não existe procedimento formalizado de acompanhamento das inovações tecnológicas.	d) A organização possui uma forma sistemática que acompanham as inovações tecnológicas, mas nenhuma foi implementada na organização.	c) A organização possui uma forma sistemática que acompanham as inovações tecnológicas, mas foram implementadas apenas uma vez nos últimos 5 anos.	d) A organização possui uma forma sistemática que acompanham as inovações tecnológicas e quando viáveis são aprovadas e implementadas em um período curto.
Apontamentos: Não existe apontamento para esta questão.				

Fonte: Elaborada pela autora.

TECNOLOGIA	36. EXISTEM PARCERIAS DE PESQUISA COM INSTITUIÇÕES DE ENSINO OU OUTRA INSTITUIÇÃO DE PESQUISA & DESENVOLVIMENTO.			
	ALTERNATIVAS			
	a) Não existe parceria com instituições.	c) Eventualmente, parcerias com instituições de ensino e/ou instituições de pesquisa & desenvolvimento são realizadas.	c) Regularmente são realizadas parcerias com instituições de ensino e/ou instituição de pesquisa.	d) Regularmente são realizadas parcerias com instituições de ensino e/ou instituição de pesquisa e estas auxiliam no desenvolvimento de novas tecnologias voltadas para a organização.
Apontamentos: Não existe apontamento para esta questão.				

Fonte: Elaborada pela autora.

TECNOLOGIA	37. A ORGANIZAÇÃO DESTINA RECURSOS PARA INVESTIMENTO EM PESQUISAS E TECNOLOGIA (P&D).			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) A organização não destina recursos para Pesquisa e Tecnologia (P&D).</i>	<i>c) Os recursos não estão previstos em orçamento e não existe nenhuma proposta de projeto.</i>	<i>c) Os recursos estão previstos no orçamento da organização, no entanto, nenhum projeto está sendo desenvolvido.</i>	<i>d) Os recursos estão previstos no orçamento da organização e projetos em cooperação estão sendo desenvolvidos.</i>
	Apontamentos: Não existe apontamento para esta questão.			

Fonte: Elaborada pela autora.

GOVERNANÇA	38. O PROCESSO DE DESLIGAMENTO DE ASSOCIADOS/COOPERADOS É FEITO SEGUNDO PADRÃO DEFINIDO.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) O processo de desligamento de cooperados não é feito segundo padrão definido.</i>	<i>b) O processo de desligamento de cooperados é feito segundo padrão definido, mas não inclui mecanismos para minimizar eventuais desgastes na demissão, eliminação ou exclusão de cooperados.</i>	<i>c) O processo de desligamento de cooperados é feito segundo padrão definido e documentado, mas não inclui mecanismos para minimizar eventuais desgastes na demissão, eliminação ou exclusão de cooperados.</i>	<i>d) O processo de desligamento de cooperados é feito segundo padrão definido e documentado, e inclui mecanismos para minimizar eventuais desgastes na demissão, eliminação ou exclusão de cooperados.</i>
	Apontamentos: Não existe apontamento para esta questão.			

Fonte: Adaptado PDGC

GOVERNANÇA	39. HÁ PRÁTICA PARA ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO.			
	A organização do quadro social é a constituição de um novo nível de poder que pode ser composto por comitês, comissões, núcleos dentre outros (DE FREITAS <i>et al.</i> , 2010).			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não há práticas para a organização do quadro social.</i>	<i>b) Há práticas para a organização do quadro social, mas não são padronizadas.</i>	<i>c) Há práticas padronizadas para a organização do quadro social, mas os padrões não estão documentados.</i>	<i>d) Há práticas padronizadas para a organização do quadro social, monitoradas por um responsável e com padrões documentados.</i>
Apontamentos: Inserir um breve conceito sobre organização do quadro social.				

Fonte: Adaptado PDGC

GOVERNANÇA	40. O PROCESSO ASSEMBLAR POSSUI PRÁTICAS PARA PROMOVER A PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS/ASSOCIADOS NO PROCESSO DECISÓRIO.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) O processo assemblear não possui práticas proativas para promover a participação do cooperados no</i>	<i>b) O processo assemblear possui práticas proativas para promover a participação consciente e efetiva dos cooperados no processo decisório, que</i>	<i>c) O processo assemblear possui práticas proativas para promover a participação consciente e efetiva dos cooperados no processo decisório, que incluem convocação com prazo de antecedência</i>	<i>d) O processo assemblear possui práticas proativas para promover a participação consciente e efetiva dos cooperados no processo decisório,</i>

	<i>processo decisório.</i>	<i>incluem convocação com prazo de antecedência superior ao mínimo exigido por lei e publicação do edital em meios que abrangem todos os cooperados.</i>	<i>superior ao mínimo exigido por lei, publicação do edital em meios que abrangem todos os cooperados, disponibilização prévia de informações aos cooperados e existência de canais pré-assemblyares para recebimento de sugestões.</i>	<i>que incluem convocação com prazo de antecedência superior ao mínimo exigido por lei, publicação do edital em meios que abrangem todos os cooperados, disponibilização prévia de informações aos cooperados, existência de canais pré-assemblyares para recebimento de sugestões e realização de reuniões preparatórias para as assembleias.</i>
Apontamentos: Não existe apontamento para esta questão.				

Fonte: Adaptado PDGC

GOVERNANÇA	41. O PROCEDIMENTO ELEITORAL ESTÁ REGULAMENTADO, ASSIM COMO, É DIVULGADO AOS COOPERADOS/ASSOCIADOS.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) O processo eleitoral não está regulamentado nem inclui práticas para apresentação das propostas dos candidatos aos cooperados.</i>	<i>b) O processo eleitoral está regulamentado no estatuto, mas não inclui práticas para apresentação das propostas dos candidatos aos cooperados.</i>	<i>c) O processo eleitoral está regulamentado no estatuto e inclui práticas para apresentação das propostas dos candidatos aos cooperados.</i>	<i>d) O processo eleitoral está regulamentado no estatuto e em documento adicional de regulamentação divulgado aos cooperados e inclui práticas para apresentação das propostas dos candidatos aos cooperados.</i>
Apontamentos: Não existe apontamento para esta questão.				

Fonte: Adaptado PDGC

GOVERNANÇA	42. O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO/DIRETORIA DEFINE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DE CURTO E LONGO PRAZO.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) O Conselho de Administração/Diretoria não define diretrizes estratégicas.</i>	<i>b) O Conselho de Administração/Diretoria define informalmente diretrizes estratégicas de maneira a resguardar os interesses dos cooperados e/ou associados.</i>	<i>c) O Conselho de Administração/Diretoria define diretrizes estratégicas de curto prazo, por meio de processo formalizado, de maneira a resguardar os interesses dos cooperados e/ou associados.</i>	<i>d) O Conselho de Administração/Diretoria define diretrizes estratégicas de curto e longo prazos, por meio de processo formalizado, de maneira a resguardar os interesses dos cooperados e/ou associados.</i>
Apontamentos: Não existe apontamento para esta questão.				

Fonte: Adaptado PDGC

GOVERNANÇA	43. AS POLÍTICAS DE SUSTENTABILIDADE SÃO DEFINIDAS PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO (GOVERNANÇA).			
	Sustentabilidade é um conceito que engloba a sustentabilidade ambiental, econômica ou social, ou seja, para ser considerado sustentável é necessário ser ambientalmente correto, economicamente viável propiciador do bem-estar e qualidade de vida ao indivíduo (ZUIN; QUEIROZ; 2015).			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) A organização não possui política de sustentabilidade.</i>	<i>b) A organização não possui política de sustentabilidade formalmente definida, mas existem ações pontuais sendo realizadas.</i>	<i>c) A organização possui política de sustentabilidade formalmente definida e aprovada pelo Conselho de Administração/Diretoria.</i>	<i>d) A organização possui política de sustentabilidade formalmente definida, aprovada pelo Conselho de Administração/Diretoria e comunicada aos cooperados e colaboradores.</i>
Apontamentos: Inserir um breve conceito sobre sustentabilidade.				

Fonte: Adaptado PDGC

GOVERNANÇA	44. HÁ PRÁTICAS PARA GARANTIR A CONFORMIDADE DA ORGANIZAÇÃO COM LEIS E REGULAMENTOS INTERNOS E EXTERNOS (COMPLIANCE).			
	O termo <i>compliance</i> está relacionado a uma série de procedimentos que tencionam a diminuição de riscos das atividades, sua disposição é tida como capaz de aumentar o esclarecimento sobre a pena nas relações econômicas (SILVEIRA; SAAD-DINIZ, 2015).			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não há práticas para garantir a conformidade da organização com leis e regulamentos, internos e externos.</i>	<i>b) Há práticas padronizadas para garantir a conformidade da organização com leis e regulamentos, internos e externos, mas os padrões não estão documentados.</i>	<i>c) Há práticas padronizadas, com padrões documentados, para garantir a conformidade da organização com leis e regulamentos, internos e externos.</i>	<i>d) Há práticas padronizadas, com padrões documentados, para garantir a conformidade da organização com leis e regulamentos, internos e externos, e elas incluem medidas anticorrupção.</i>
Apontamentos: Inserir um breve conceito sobre conformidade (compliance).				

Fonte: Adaptado PDGC

GOVERNANÇA	45. HÁ PRÁTICAS PARA DESENVOLVER NOVAS LIDERANÇAS VISANDO O PROCESSO DE SUCESSÃO PARA OS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.			
	A sucessão é a passagem de poder para a próxima geração, que será responsável pela gestão econômica e continuidade dos negócios (DEBRE; SPANEVELLO, 2017).			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não há práticas para desenvolver novas lideranças.</i>	<i>b) Há práticas para desenvolver novas lideranças, mas não são padronizadas.</i>	<i>c) Há práticas padronizadas, realizadas regularmente, para desenvolver novas lideranças, mas os potenciais novos líderes são identificados sem critérios definidos.</i>	<i>d) Há práticas padronizadas, realizadas regularmente, para desenvolver novas lideranças, e os potenciais novos líderes são identificados com base nas competências de liderança desejadas pela cooperativa.</i>
Apontamentos: Inserir um breve conceito sobre sucessão.				

Fonte: Adaptado PDGC

46. HÁ DIRETRIZES DEFINIDAS PARA A ATUAÇÃO DO CONSELHO FISCAL QUE COMPLEMENTAM AS ATRIBUIÇÕES DESCRITAS NO ESTATUTO SOCIAL			
ALTERNATIVAS			

GOVERNANÇA	<i>a) Não há diretrizes definidas para a atuação do Conselho Fiscal</i>	<i>b) Há diretrizes definidas para a atuação do Conselho Fiscal, mas não estão documentadas.</i>	<i>c) Há diretrizes documentadas para a atuação do Conselho Fiscal que contemplam a elaboração de plano de trabalho e as formas de divulgação dos resultados de sua atuação.</i>	<i>d) Há diretrizes documentadas para a atuação do Conselho Fiscal que contemplam as qualificações desejadas para seus membros, a política de remuneração dos conselheiros, a elaboração de plano de trabalho, as formas de divulgação dos resultados de sua atuação e os meios definidos para assegurar a atuação com independência e imparcialidade.</i>
	Apontamentos: Não existe apontamento para esta questão.			

Fonte: Adaptado PDGC

GOVERNANÇA	47. EXISTEM MONITORAMENTOS RELATIVOS À SATISFAÇÃO DOS COOPERADOS COM RELAÇÃO AO PROCESSO DE GOVERNANÇA.			
	ALTERNATIVAS			
	<i>a) Não existem resultados relativos à satisfação dos cooperados e/ou associados.</i>	<i>b) A satisfação dos cooperados e/ou associados é controlada, mas não existem informações referentes a três ciclos de avaliação.</i>	<i>c) A satisfação dos cooperados e/ou associados é controlada, existem informações referentes aos três últimos ciclos de avaliação, mas ela não está melhorando ao longo do período.</i>	<i>d) A satisfação dos cooperados e/ou associados é controlada, existem informações referentes aos três últimos ciclos de avaliação e ela está melhorando ao longo do período.</i>
Apontamentos: Não existe apontamento para esta questão.				

Fonte: Adaptado do PDGC.

APÊNDICE D: Processo de Validação por Juízes (Validação de Conteúdo)

Prezado (a) Professor (a),

Meu nome é Karlize Gavioli da Luz, sou aluna do curso de Pós-Graduação em Gestão do Agronegócio - PROPAGA pela Universidade de Brasília – UnB, sob orientação da Prof. Maria Julia Pantoja, e convido a V. Sa. para participar da validação de conteúdo do Questionário de "Modelo de Gestão em Cooperativas e Associações" que faz parte da Dissertação de Mestrado intitulada GESTÃO ORGANIZACIONAL NA AGRICULTURA FAMILIAR: ESTUDO MÚLTIPLOS EM ASSOCIAÇÕES E COOPERATIVAS DE PRODUTOS ORGÂNICOS.

O estudo se propõe identificar as dimensões que constituem o modelo de gestão utilizado pelas cooperativas e associações que trabalham com produtos orgânicos e analisar a contribuição do referido modelo para o desenvolvimento do agricultor familiar no intuito de expandir sua participação no mercado. Partindo da premissa da FAO - Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura, de fornecer alimentação saudável para todos, com base no desenvolvimento agrícola sustentável, depreende-se a necessidade de verificar como estão essas organizações, tão importantes para o pequeno produtor no aspecto de acesso ao mercado, tecnologias, informação e conhecimento.

O estudo se apoiará no Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas que é fundamentado no Modelo de Gestão Estratégico - MEG desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ sendo este, um modelo de referência de gestão. O FNQ adota o caderno de critérios do Modelo de Excelência de Gestão - MEG, que adere 9 (nove) dimensões para o modelo. Tendo em vista uma revisão de literatura realizada para este estudo, emergiu a necessidade de agregar ao modelo a categoria "tecnologia" para compor o total de dimensões, sendo esta, fundamental para a competitividade do pequeno produtor de alimentos orgânicos.

Isto posto, segue abaixo as dimensões do referido estudo e suas definições que serão pertinentes à validação deste questionário.

1) Liderança: alusivo ao desenvolvimento da cultura, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas. Tratam do comprometimento dos dirigentes com os valores e princípios da cooperativa e da promoção do sistema de gestão para a excelência. O Critério está organizado nos principais temas: cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, levantamento de interesses e exercício da liderança e, análise do desempenho da organização;

2) Clientes: relacionado com o conhecimento de mercados e clientes, a compreensão das suas necessidades, expectativas e comportamento. Essa dimensão está estruturada em dois temas principais, análise e desenvolvimento do mercado e relacionamento com clientes;

3) Sociedade: este se fundamenta na Responsabilidade Social - “dever da organização responder pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável”. Portanto, o zelo com a imagem e pensamento sistêmico assume importância nessa dimensão;

4) Estratégias e Planos: trata da questão de olhar para o futuro, pois determina os elementos de análise, necessários para projetar e compreender os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, a dimensão se segmenta em dois temas principais a formulação das estratégias e a implementação das estratégias a fim de que a cooperativa monitore o seu êxito;

5) Pessoas: este critério está relacionado às pessoas que trabalham sob a coordenação direta da cooperativa, independentemente do vínculo. Podem ser empregados, temporários, terceiros ou mesmo cooperados. A estruturação do Critério Pessoas está baseada na valorização

das pessoas e da cultura, que preconiza a criação de condições favoráveis e seguras para os colaboradores se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e no fortalecimento de comportamentos favoráveis à excelência. Desse modo, o critério está estruturado em três temas, sistemas de trabalho, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida;

6) Processos: se refere a um conjunto de atividades pré-estabelecidas, que, executadas de maneira sistematizada vão conduzir a um resultado esperado. Os processos de agregação de valor são classificados em dois grandes grupos - processos principais do negócio e processos de apoio. Os processos principais do negócio estão envolvidos na geração do produto e serviço e na sua venda e transferência para o cooperado ou cliente. Os processos de apoio são aqueles que sustentam, com suas operações, os processos principais do negócio e a si mesmos, fornecendo bens e serviços, estão envolvidos os processos de gestão, que são aqueles relacionados à liderança, ao planejamento estratégico, à gestão das informações, aos clientes, à sociedade, às pessoas, aos fornecedores (suprimento) e à gestão econômico-financeira;

7) Resultados: este critério está relacionado à etapa referente ao Controle do ciclo PDCL e se refere ao alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam. A dimensão está organizada em cinco temas principais, resultados econômico-financeiros, resultados sociais e ambientais, resultados relativos a cooperados, clientes e mercados, resultados relativos às pessoas e resultados relativos aos processos;

8) Informação e Conhecimento: essa dimensão preconiza a tomada de decisão, utilizando o conhecimento gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análise de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências. Os temas que compõem esse Critério são referentes às Informações da cooperativa e ao Conhecimento organizacional;

9) Governança: é um critério complementar, que requer processos gerenciais que avaliam as práticas dos princípios da Governança Cooperativa: Autogestão, Igualdade e Equidade, Transparência, Educação e Sustentabilidade;

10) Tecnologia: se refere a adoção de tecnologias e investimento em Pesquisa e Desenvolvimento, tão importantes para a performance do seguimento.

Ademais, a atividade proposta na validação será relacionar as questões do instrumento com os critérios envolvidos no Modelo de Gestão tendo em vista, verificar se estão aderentes ao tema. Pela norma de trabalho da Dissertação, dispomos de um tempo limitado para a verificação do instrumento de pesquisa, certo da compreensão dos senhores (as), agradeço a celeridade oportuna.

Atenciosamente,

Karlize Gavioli da Luz

VALIDAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

1. SÃO ESTABELECIDOS PADRÕES PARA TODOS OS PROCESSOS GERENCIAIS.

- (1) Liderança
- (2) Clientes
- (3) Sociedade
- (4) Estratégias e planos
- (5) Pessoas

- (6) Processos
- (7) Resultados
- (8) Informação e conhecimento
- (9) Tecnologia
- (10) Governança

Comentários e sugestões:

* Liderança

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

2. HÁ CANAIS PARA RECEBIMENTO DE SOLICITAÇÕES, RECLAMAÇÕES OU SUGESTÕES DOS CLIENTES.

- (1) Liderança
- (2) Clientes
- (3) Sociedade
- (4) Estratégias e planos
- (5) Pessoas
- (6) Processos
- (7) Resultados
- (8) Informação e conhecimento
- (9) Tecnologia
- (10) Governança

Comentários e sugestões:

* Clientes

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

3. OS REQUISITOS LEGAIS RELATIVOS À SAÚDE E À SEGURANÇA NO TRABALHO SÃO IDENTIFICADOS E CUMPRIDOS.

- (11) Liderança
- (12) Clientes
- (13) Sociedade
- (14) Estratégias e planos
- (15) Pessoas
- (16) Processos
- (17) Resultados
- (18) Informação e conhecimento
- (19) Tecnologia
- (20) Governança

Comentários e sugestões:

* Pessoas

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

4. O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO/DIRETORIA DEFINE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DE CURTO E LONGO PRAZO.

- (21) Liderança
- (22) Clientes
- (23) Sociedade
- (24) Estratégias e planos
- (25) Pessoas
- (26) Processos
- (27) Resultados
- (28) Informação e conhecimento
- (29) Tecnologia
- (30) Governança

Comentários e sugestões:

* Governança

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

5. EXISTE PRÁTICAS PARA COMUNICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DA ORGANIZAÇÃO.

- (31) Liderança
- (32) Clientes
- (33) Sociedade
- (34) Estratégias e planos
- (35) Pessoas
- (36) Processos
- (37) Resultados
- (38) Informação e conhecimento
- (39) Tecnologia
- (40) Governança

Comentários e sugestões:

* Estratégias e planos

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

6. A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS É AVALIADA.

- (41) Liderança
- (42) Clientes
- (43) Sociedade
- (44) Estratégias e planos

- (45) Pessoas
- (46) Processos
- (47) Resultados
- (48) Informação e conhecimento
- (49) Tecnologia
- (50) Governança

Comentários e sugestões:

* Pessoas

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

7. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À FREQUENCIA DE AFASTAMENTO POR ACIDENTES E/OU ABSENTEÍMO (FALTAS).

- (51) Liderança
- (52) Clientes
- (53) Sociedade
- (54) Estratégias e planos
- (55) Pessoas
- (56) Processos
- (57) Resultados
- (58) Informação e conhecimento
- (59) Tecnologia
- (60) Governança

Comentários e sugestões:

* Resultados

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

8. EXISTEM PLANOS DE AÇÃO ESTABELECIDOS PARA ATINGIR AS METAS DA ORGANIZAÇÃO.

- (61) Liderança
- (62) Clientes
- (63) Sociedade
- (64) Estratégias e planos
- (65) Pessoas
- (66) Processos
- (67) Resultados
- (68) Informação e conhecimento
- (69) Tecnologia
- (70) Governança

Comentários e sugestões:

* Estratégia e planos

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

9. ORGANIZAÇÃO DESTINA RECURSOS PARA INVESTIMENTO EM PESQUISAS E TECNOLOGIA (P&D).

- (71) Liderança
- (72) Clientes
- (73) Sociedade
- (74) Estratégias e planos
- (75) Pessoas
- (76) Processos
- (77) Resultados
- (78) Informação e conhecimento
- (79) Tecnologia
- (80) Governança

Comentários e sugestões:

* Tecnologia

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

10. OS PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO ESTÃO IDENTIFICADOS E SÃO EXECUTADOS DE FORMA PADRONIZADA.

- (81) Liderança
- (82) Clientes
- (83) Sociedade
- (84) Estratégias e planos
- (85) Pessoas
- (86) Processos
- (87) Resultados
- (88) Informação e conhecimento
- (89) Tecnologia
- (90) Governança

Comentários e sugestões:

* Processos

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

11. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS AO PERCENTUAL DE SOBRAS.

- (91) Liderança
- (92) Clientes

- (93) Sociedade
- (94) Estratégias e planos
- (95) Pessoas
- (96) Processos
- (97) Resultados
- (98) Informação e conhecimento
- (99) Tecnologia
- (100) Governança

Comentários e sugestões:

* Resultados

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

12. O MERCADO É CONHECIDO E OS CLIENTES SÃO AGRUPADOS.

- (101) Liderança
- (102) Clientes
- (103) Sociedade
- (104) Estratégias e planos
- (105) Pessoas
- (106) Processos
- (107) Resultados
- (108) Informação e conhecimento
- (109) Tecnologia
- (110) Governança

Comentários e sugestões:

* Clientes

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

13. HÁ DIRETRIZES DEFINIDAS PARA A ATUAÇÃO DO CONSELHO FISCAL QUE COMPLEMENTAM AS ATRIBUIÇÕES DESCRITAS NO ESTATUTO SOCIAL.

- (111) Liderança
- (112) Clientes
- (113) Sociedade
- (114) Estratégias e planos
- (115) Pessoas
- (116) Processos
- (117) Resultados
- (118) Informação e conhecimento
- (119) Tecnologia
- (120) Governança

Comentários e sugestões:

* Governança

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

14. AS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DOS CLIENTES ESTÃO IDENTIFICADAS E SÃO UTILIZADAS PARA MELHORAR AS ATIVIDADES DA ORGANIZAÇÃO (PRODUTOS, SERVIÇOS, PROCESSOS E/OU INSTALAÇÕES).

- (121) Liderança
- (122) Clientes
- (123) Sociedade
- (124) Estratégias e planos
- (125) Pessoas
- (126) Processos
- (127) Resultados
- (128) Informação e conhecimento
- (129) Tecnologia
- (130) Governança

Comentários e sugestões:

* Clientes

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

15. A MISSÃO, A VISÃO E OS VALORES DA ORGANIZAÇÃO ESTÃO DEFINIDOS.

- (131) Liderança
- (132) Clientes
- (133) Sociedade
- (134) Estratégias e planos
- (135) Pessoas
- (136) Processos
- (137) Resultados
- (138) Informação e conhecimento
- (139) Tecnologia
- (140) Governança

Comentários e sugestões:

*Liderança

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

16. OS PRODUTOS E SERVIÇOS SÃO DIVULGADOS PARA O CLIENTE.

- (141) Liderança

- (142) Clientes
- (143) Sociedade
- (144) Estratégias e planos
- (145) Pessoas
- (146) Processos
- (147) Resultados
- (148) Informação e conhecimento
- (149) Tecnologia
- (150) Governança

Comentários e sugestões:

* Clientes

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

17. HÁ PRÁTICAS PARA GARANTIR A CONFORMIDADE DA ORGANIZAÇÃO COM LEIS E REGULAMENTOS INTERNOS E EXTERNOS (COMPLIANCE).

- (151) Liderança
- (152) Clientes
- (153) Sociedade
- (154) Estratégias e planos
- (155) Pessoas
- (156) Processos
- (157) Resultados
- (158) Informação e conhecimento
- (159) Tecnologia
- (160) Governança

Comentários e sugestões:

* Governança

Associe a dimensão à afirmativa apresentada

18. OS DIRIGENTES INCENTIVAM A PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS (ENGAJAMENTO).

- (161) Liderança
- (162) Clientes
- (163) Sociedade
- (164) Estratégias e planos
- (165) Pessoas
- (166) Processos
- (167) Resultados
- (168) Informação e conhecimento
- (169) Tecnologia
- (170) Governança

Comentários e sugestões:

* Liderança

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

19. A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES É AVALIADA.

- (171) Liderança
- (172) Clientes
- (173) Sociedade
- (174) Estratégias e planos
- (175) Pessoas
- (176) Processos
- (177) Resultados
- (178) Informação e conhecimento
- (179) Tecnologia
- (180) Governança

Comentários e sugestões:

* Clientes

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

20. OS IMPACTOS AMBIENTAIS ADVERSOS DECORRENTES DAS ATIVIDADES DA ORGANIZAÇÃO SÃO TRATADOS.

- (181) Liderança
- (182) Clientes
- (183) Sociedade
- (184) Estratégias e planos
- (185) Pessoas
- (186) Processos
- (187) Resultados
- (188) Informação e conhecimento
- (189) Tecnologia
- (190) Governança

Comentários e sugestões:

* Sociedade

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

21. A ORGANIZAÇÃO POSSUI UM PROCEDIMENTO FORMALIZADO DE

ACOMPANHAMENTO DAS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS VOLTADAS PARA O SEGMENTO.

- (191) Liderança
- (192) Clientes
- (193) Sociedade
- (194) Estratégias e planos
- (195) Pessoas
- (196) Processos
- (197) Resultados
- (198) Informação e conhecimento
- (199) Tecnologia
- (200) Governança

Comentários e sugestões:

* Tecnologia

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

22. AS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DAS PESSOAS QUE TRABALHAM NA ORGANIZAÇÃO ESTÃO DEFINIDAS.

- (201) Liderança
- (202) Clientes
- (203) Sociedade
- (204) Estratégias e planos
- (205) Pessoas
- (206) Processos
- (207) Resultados
- (208) Informação e conhecimento
- (209) Tecnologia
- (210) Governança

Comentários e sugestões:

* Pessoas

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

23. A ORGANIZAÇÃO PROMOVE, VOLUNTARIAMENTE, AÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.

- (211) Liderança
- (212) Clientes
- (213) Sociedade
- (214) Estratégias e planos
- (215) Pessoas

- (216) Processos
- (217) Resultados
- (218) Informação e conhecimento
- (219) Tecnologia
- (220) Governança

Comentários e sugestões:

* Sociedade

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

24. HÁ PRÁTICAS PARA DESENVOLVER NOVAS LIDERANÇAS VISANDO O PROCESSO DE SUCCESSÃO PARA OS ORGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.

- (221) Liderança
- (222) Clientes
- (223) Sociedade
- (224) Estratégias e planos
- (225) Pessoas
- (226) Processos
- (227) Resultados
- (228) Informação e conhecimento
- (229) Tecnologia
- (230) Governança

Comentários e sugestões:

* Governança

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

25. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À CLIENTES.

- (231) Liderança
- (232) Clientes
- (233) Sociedade
- (234) Estratégias e planos
- (235) Pessoas
- (236) Processos
- (237) Resultados
- (238) Informação e conhecimento
- (239) Tecnologia
- (240) Governança

Comentários e sugestões:

* Resultados

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

26. OS PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO SÃO CONTROLADOS.

- (241) Liderança
- (242) Clientes
- (243) Sociedade
- (244) Estratégias e planos
- (245) Pessoas
- (246) Processos
- (247) Resultados
- (248) Informação e conhecimento
- (249) Tecnologia
- (250) Governança

Comentários e sugestões:

* Processos

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

27. A ORGANIZAÇÃO APOIA OU PROMOVE PROJETOS SOCIAIS.

- (251) Liderança
- (252) Clientes
- (253) Sociedade
- (254) Estratégias e planos
- (255) Pessoas
- (256) Processos
- (257) Resultados
- (258) Informação e conhecimento
- (259) Tecnologia
- (260) Governança

Comentários e sugestões:

* Sociedade

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

28. EXISTEM MONITORAMENTOS RELATIVOS À SATISFAÇÃO DOS COOPERADOS COM RELAÇÃO AO PROCESSO DE GOVERNANÇA.

- (261) Liderança
- (262) Clientes
- (263) Sociedade
- (264) Estratégias e planos

- (265) Pessoas
- (266) Processos
- (267) Resultados
- (268) Informação e conhecimento
- (269) Tecnologia
- (270) Governança

Comentários e sugestões:

* Governança

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

29. AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA OPERACIONALIZAÇÃO E GERENCIAMENTO DA ORGANIZAÇÃO SÃO IDENTIFICADAS.

- (271) Liderança
- (272) Clientes
- (273) Sociedade
- (274) Estratégias e planos
- (275) Pessoas
- (276) Processos
- (277) Resultados
- (278) Informação e conhecimento
- (279) Tecnologia
- (280) Governança

Comentários e sugestões:

* Informação e conhecimento

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

30. O PROCESSO ASSEMBLAR POSSUI PRÁTICAS PARA PROMOVER A PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS/ASSOCIADOS NO PROCESSO DECISÓRIO.

- (281) Liderança
- (282) Clientes
- (283) Sociedade
- (284) Estratégias e planos
- (285) Pessoas
- (286) Processos
- (287) Resultados
- (288) Informação e conhecimento
- (289) Tecnologia
- (290) Governança

Comentários e sugestões:

* Governança

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

31. O PROCESSO DE DESLIGAMENTO DE ASSOCIADOS/COOPERADOS É FEITO SEGUNDO PADRÃO DEFINIDO.

- (291) Liderança
- (292) Clientes
- (293) Sociedade
- (294) Estratégias e planos
- (295) Pessoas
- (296) Processos
- (297) Resultados
- (298) Informação e conhecimento
- (299) Tecnologia
- (300) Governança

Comentários e sugestões:

* Governança

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

32. A SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO É MANTIDA.

- (301) Liderança
- (302) Clientes
- (303) Sociedade
- (304) Estratégias e planos
- (305) Pessoas
- (306) Processos
- (307) Resultados
- (308) Informação e conhecimento
- (309) Tecnologia
- (310) Governança

Comentários e sugestões:

* Informação e conhecimento

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

33. AS POLÍTICAS DE SUSTENTABILIDADE SÃO DEFINIDAS PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO (GOVERNANÇA).

- (311) Liderança
- (312) Clientes
- (313) Sociedade
- (314) Estratégias e planos
- (315) Pessoas
- (316) Processos
- (317) Resultados
- (318) Informação e conhecimento
- (319) Tecnologia
- (320) Governança

Comentários e sugestões:

*Governança

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

34. A ORGANIZAÇÃO IDENTIFICA SEUS CONHECIMENTOS MAIS IMPORTANTES.

- (321) Liderança
- (322) Clientes
- (323) Sociedade
- (324) Estratégias e planos
- (325) Pessoas
- (326) Processos
- (327) Resultados
- (328) Informação e conhecimento
- (329) Tecnologia
- (330) Governança

Comentários e sugestões:

* Informação e conhecimento

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

35. A ORGANIZAÇÃO REALIZA ACÇÕES DE PARCERIAS E NEGÓCIOS COM OUTRAS COOPERATIVAS/ASSOCIAÇÕES (INTERCOOPERAÇÃO).

- (331) Liderança
- (332) Clientes
- (333) Sociedade
- (334) Estratégias e planos
- (335) Pessoas
- (336) Processos
- (337) Resultados
- (338) Informação e conhecimento
- (339) Tecnologia

(340) Governança

Comentários e sugestões:

* Liderança

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

36. EXISTEM PARCERIAS DE PESQUISA COM INSTITUIÇÕES DE ENSINO OU OUTRA INSTITUIÇÃO DE PESQUISA & DESENVOLVIMENTO.

- (341) Liderança
- (342) Clientes
- (343) Sociedade
- (344) Estratégias e planos
- (345) Pessoas
- (346) Processos
- (347) Resultados
- (348) Informação e conhecimento
- (349) Tecnologia
- (350) Governança

Comentários e sugestões:

* Tecnologia

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

37. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS AO INGRESSO DE ASSOCIADO/COOPERADOS.

- (351) Liderança
- (352) Clientes
- (353) Sociedade
- (354) Estratégias e planos
- (355) Pessoas
- (356) Processos
- (357) Resultados
- (358) Informação e conhecimento
- (359) Tecnologia
- (360) Governança

Comentários e sugestões:

* Resultados

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

38. OS DIRIGENTES ANALISAM O DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO.

- (361) Liderança
- (362) Clientes
- (363) Sociedade
- (364) Estratégias e planos
- (365) Pessoas
- (366) Processos
- (367) Resultados
- (368) Informação e conhecimento
- (369) Tecnologia
- (370) Governança

Comentários e sugestões:

* Clientes

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

39. A SELEÇÃO DE FUNCIONÁRIOS É REALIZADO SEGUNDO PADRÕES DEFINIDOS.

- (371) Liderança
- (372) Clientes
- (373) Sociedade
- (374) Estratégias e planos
- (375) Pessoas
- (376) Processos
- (377) Resultados
- (378) Informação e conhecimento
- (379) Tecnologia
- (380) Governança

Comentários e sugestões:

* Pessoas

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

40. HÁ PRÁTICA PARA ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO.

- (381) Liderança
- (382) Clientes
- (383) Sociedade
- (384) Estratégias e planos
- (385) Pessoas
- (386) Processos

- (387) Resultados
- (388) Informação e conhecimento
- (389) Tecnologia
- (390) Governança

Comentários e sugestões:

*Governança

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

41. SÃO REALIZADAS AÇÕES PARA CAPACITAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E DIRIGENTES.

- (391) Liderança
- (392) Clientes
- (393) Sociedade
- (394) Estratégias e planos
- (395) Pessoas
- (396) Processos
- (397) Resultados
- (398) Informação e conhecimento
- (399) Tecnologia
- (400) Governança

Comentários e sugestões:

* Pessoas

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

42. O PROCESSO DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES EXTERNOS SÃO REALIZADOS DE ACORDO COM CRITÉRIOS DEFINIDOS PELA ORGANIZAÇÃO.

- (401) Liderança
- (402) Clientes
- (403) Sociedade
- (404) Estratégias e planos
- (405) Pessoas
- (406) Processos
- (407) Resultados
- (408) Informação e conhecimento
- (409) Tecnologia
- (410) Governança

Comentários e sugestões:

* Processos

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

43. AS FINANÇAS DA ORGANIZAÇÃO SÃO CONTROLADAS

- (411) Liderança
- (412) Clientes
- (413) Sociedade
- (414) Estratégias e planos
- (415) Pessoas
- (416) Processos
- (417) Resultados
- (418) Informação e conhecimento
- (419) Tecnologia
- (420) Governança

Comentários e sugestões:

* Processos

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

44. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À SOLVÊNCIA.

- (421) Liderança
- (422) Clientes
- (423) Sociedade
- (424) Estratégias e planos
- (425) Pessoas
- (426) Processos
- (427) Resultados
- (428) Informação e conhecimento
- (429) Tecnologia
- (430) Governança

Comentários e sugestões:

* Resultados

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

45. O PROCEDIMENTO ELEITORAL ESTÁ REGULAMENTADO E É DIVULGADO AOS COOPERADOS/ASSOCIADOS.

- (431) Liderança
- (432) Clientes
- (433) Sociedade

- (434) Estratégias e planos
- (435) Pessoas
- (436) Processos
- (437) Resultados
- (438) Informação e conhecimento
- (439) Tecnologia
- (440) Governança

Comentários e sugestões:

* Governança

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

46. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À PARTICIPAÇÃO DOS ATOS NÃO COOPERATIVOS.

- (441) Liderança
- (442) Clientes
- (443) Sociedade
- (444) Estratégias e planos
- (445) Pessoas
- (446) Processos
- (447) Resultados
- (448) Informação e conhecimento
- (449) Tecnologia
- (450) Governança

Comentários e sugestões:

* Resultados

Associe a dimensão à afirmativa apresentada.

47. EXISTEM INFORMAÇÕES SOBRE O AMBIENTE INTERNO E O AMBIENTE EXTERNO QUE SÃO UTILIZADAS PARA SUBSIDIAR A DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.

- (451) Liderança
- (452) Clientes
- (453) Sociedade
- (454) Estratégias e planos
- (455) Pessoas
- (456) Processos
- (457) Resultados
- (458) Informação e conhecimento
- (459) Tecnologia
- (460) Governança

Comentários e sugestões:



* Informação e conhecimento

APÊNDICE E – Instrumento de coleta de dados - questionário



QUESTIONÁRIO: Pesquisa sobre o Modelo de Gestão em Associações e Cooperativas de Produtores Orgânicos.

Prezados (as),

Meu nome é Karlize Gavioli da Luz e, atualmente, desenvolvo a pesquisa intitulada GESTÃO ORGANIZACIONAL NA AGRICULTURA FAMILIAR: ESTUDO MÚLTIPLOS EM ASSOCIAÇÕES E COOPERATIVAS DE PRODUTORES ORGÂNICOS no Programa de Pós-Graduação em Agronegócio (PROPAGA) da Universidade de Brasília (UnB) sob a orientação da professora Maria Júlia Pantoja.

Esta pesquisa se propõe a identificar as dimensões que constituem o modelo de gestão utilizado pelas cooperativas e associações que trabalham com produtos orgânicos e analisar a sua contribuição para o desenvolvimento do agricultor familiar, no intuito de expandir a sua participação no mercado.

Partindo da premissa da FAO - Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura, de fornecer alimentação saudável para todos, com base no desenvolvimento agrícola sustentável, emerge a necessidade de verificar como estão as associações e cooperativas, organizações tão importantes para o pequeno produtor nos aspectos de acesso ao mercado, tecnologias, informações e conhecimentos.

Por isso a sua participação é imprescindível! A sua opinião é muito importante para as pesquisas brasileiras, dê a sua contribuição. Vamos começar?

Responsáveis e contatos:

Karlize Gavioli da Luz – (61)99945.4661 – karlizedaluz@hotmail.com

Profa. Maria Julia Pantoja – jpantoja@unb.br

Campus Universitário Darcy Ribeiro - Campus Universitário Darcy Ribeiro - ICC Sul - Sala ASS 182 - Telefone: 61 3107 7178 ou 7177 - propaga@unb.br

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Para responder o questionário a seguir basta selecionar a opção desejada. Marque a opção que corresponda à sua realidade atual.

Informações sobre o respondente

1. Qual seu sexo?

- (1) Feminino
- (2) Masculino
- (3) Prefiro não responder.

2. Qual seu estado civil?

- (1) Casado/União estável.
- (2) Solteiro
- (3) Divorciado

3. Qual a sua faixa etária?

- (1) Menos de 18 anos.
- (2) 18 - 24
- (3) 25 - 34
- (4) 35 - 44
- (5) 45 - 54
- (6) 55 - 64
- (7) 65 ou mais.

4. Qual seu nível de escolaridade?

- (1) Ensino Fundamental Incompleto
- (2) Ensino Fundamental Completo
- (3) Ensino Médio Incompleto
- (4) Ensino Médio Completo
- (5) Ensino Superior Incompleto
- (6) Ensino Superior Completo
- (7) Pós-Graduação
- (8) Mestrado
- (9) Doutorado

5. Marque qual a sua localização.

- (1) ACRE
- (2) ALAGOAS
- (3) AMAPA
- (4) AMAZONAS
- (5) BAHIA
- (6) CEARA
- (7) DISTRITO FEDERAL
- (8) ESPÍRITO SANTO
- (9) GOIAS
- (10) MARANHÃO
- (11) MATO GROSSO
- (12) MATO GROSSO DO SUL
- (13) MINAS GERAIS
- (14) PARA
- (15) PARAIBA
- (16) PARANA
- (17) PERNAMBUCO
- (18) PIAUI
- (19) RIO DE JANEIRO
- (20) RIO GRANDE DO NORTE
- (21) RIO GRANDE DO SUL
- (22) RONDONIA
- (23) RORAIMA
- (24) SANTA CATARINA

- (25)SAO PAULO
- (26)SERGIPE
- (27)TOCANTINS

6. Meu vínculo com a organização é...

- (1) Funcionário e associado/cooperado.
- (2) Governança (diretoria/conselho) e associado/cooperado.
- (3) Produtor e associado/cooperado.

7. Há quanto tempo você faz parte desta organização?

- (1) Menos de 1 ano
- (2) De 1 a 3 anos
- (3) De 3 a 5 anos
- (4) De 5 a 10 anos
- (5) De 10 a 15 anos
- (6) De 15 a 20 anos
- (7) Mais de 20 anos.

8. Qual o número de associados/cooperados da minha organização?

- (1) Menos de 10.
- (2) 10 - 30
- (3) 31 - 60
- (4) 61 - 90
- (5) 91 - 120
- (6) 121 - 150
- (7) 151 - 200
- (8) Mais de 200

9. A minha organização é uma...

- (1) Associação
- (2) Cooperativa

MODELO DE GESTÃO DE ASSOCIAÇÕES E COOPERATIVAS DE PRODUTORES ORGÂNICOS

Deste ponto em diante avançaremos para perguntas voltadas para a gestão de sua associação/cooperativa. Para responder basta selecionar a opção que corresponda à realidade atual de sua organização. As respostas variam entre 1 e 4.

1. Existem resultados relativos ao percentual de sobras.

- (1) Não existem resultados relativos ao percentual de sobras.
- (2) Existem resultados relativos ao percentual de sobras, mas não existe um nível aceitável estabelecido pela cooperativa para os resultados.
- (3) Existem resultados relativos ao percentual de sobras e informações dos três últimos anos, porém não estão dentro do nível aceitável estabelecido pela cooperativa para o período.
- (4) Existem resultados relativos ao percentual de sobras e informações dos três últimos anos que estão dentro do nível aceitável estabelecido pela cooperativa para o período.

2. Existem resultados relativos à solvência*.

- (1) Não existem resultados relativos à solvência.
- (2) Existem resultados relativos à solvência que são controlados, mas não há um nível aceitável estabelecido pela cooperativa.
- (3) Existem resultados relativos à solvência que são controlados, com informações dos últimos três anos, porém, não estão dentro do nível aceitável e estabelecido formalmente pela cooperativa para o período.
- (4) Existem resultados relativos à solvência que são controlados, com informações dos últimos três anos e estão dentro do nível aceitável e estabelecido formalmente pela cooperativa para o período.

** A solvência é um indicador que mensura a capacidade financeira da organização, ela se baseia nos cálculos do conjunto de bens e direitos e o total das obrigações da organização e tem o intuito de resguardar os compromissos assumidos em face de terceiros exigíveis em qualquer momento (ZDANOWICS, 2014).*

3. Existem resultados relativos à participação dos atos não cooperativos*.

- (1) Não existe controle de resultados relativos à participação dos atos não cooperativos.
- (2) Existe controle de resultados relativos à participação dos atos não cooperativos, mas não existe um nível aceitável estabelecido pela cooperativa.
- (3) Existe controle de resultados relativos à participação dos atos não cooperativos com informações dos últimos três anos, porém não estão dentro do nível aceitável estabelecido pela cooperativa para o período.
- (4) Existe controle de resultados relativos à participação dos atos não cooperativos com informações dos últimos três anos que estão dentro do nível aceitável estabelecido pela cooperativa para o período.

**Os atos não cooperativos são as operações feitas pelas cooperativas na aquisição de produtos de não associados devido à necessidade de complementar quantidades de produtos ou suprir ociosidade de estruturas (POLONIO, 2004).*

4. Existem resultados relativo à satisfação dos clientes.

- (1) Não existem resultados relativos à satisfação dos clientes.
- (2) Existem resultados relativos à satisfação dos clientes, mas não existem informações da periodicidade de monitoramento.
- (3) Existem resultados relativos à satisfação dos clientes e informações da periodicidade de monitoramento, porém não há evidências de melhoria ao longo do período.
- (4) Existem resultados relativos à satisfação dos clientes e informações da periodicidade de monitoramento com evidências de melhoria ao longo do período.

5. Existem resultados relativos à frequência de afastamentos por acidentes e/ou absenteísmo* (faltas) de associados/cooperados.

- (1) Não existem resultados relativos à frequência de afastamento por acidentes e/ou absenteísmo (falta).
- (2) Existem resultados relativos à frequência de afastamento por acidentes e/ou absenteísmo (falta), mas não existem informações referentes aos últimos três anos.
- (3) Existem resultados relativos à frequência de afastamento por acidentes e/ou absenteísmo (falta) e informações dos últimos três anos, porém não estão diminuindo ao longo do

período.

- (4) Existem resultados relativos à frequência de afastamento por acidentes e/ou absenteísmo (falta) e informações dos últimos três anos que estão diminuindo ao longo do período.

**O absenteísmo é o total dos períodos em que os funcionários se encontram fora do trabalho, por diversos motivos, falta, atraso ou outro motivo interveniente (CHIAVENATO, 2014).*

6. Existem resultados relativos ao ingresso de associados/cooperados.

- (1) Não existem resultados relativos ao ingresso de associados/cooperados.
- (2) Existem resultados relativos ao ingresso de associados/cooperados, porém não existe informações dos últimos três anos.
- (3) Existem resultados relativos ao ingresso de associados/cooperados e informações dos últimos três anos, porém o número de associados/cooperados não está aumentando ao longo do período.
- (4) Existem resultados relativos ao ingresso de associados/cooperados e informações dos últimos três anos que demonstram o aumento de associados/cooperados ao longo do período.

7. A missão, a visão e os valores* estão bem definidos pela liderança da organização.

- (1) A missão, a visão e os valores não foram definidos.
- (2) A missão, a visão e os valores estão definidos informalmente.
- (3) A missão, a visão e os valores estão definidos formalmente.
- (4) A missão, a visão e os valores estão definidos formalmente e são revisados pela liderança sempre que necessário.

**A missão é a razão de ser da organização, o seu negócio. A visão é onde a organização pretende chegar. Os valores são as atitudes que apoiam as decisões estratégicas (OLIVEIRA, 2015).*

8. A liderança estabelece padrões para todos os processos gerenciais* da organização.

- (1) Os padrões para os processos gerenciais não são estabelecidos.
- (2) São estabelecidos padrões para alguns processos gerenciais.
- (3) São estabelecidos padrões para todos os processos gerenciais.
- (4) Os padrões para os processos gerenciais estão estabelecidos e são cumpridos pela equipe de funcionários.

**Processos gerenciais padronizados são as especificações de cada atividade realizada pela organização, nele deve constar, por quem, em que lugar, quais informações, sob que circunstâncias dentre outros (BROCKE; ROSEMAN, 2013).*

9. A liderança promove ações de parcerias e negócios com outras cooperativas/associações (intercooperação*).

- (1) Ações de parcerias e negócios (intercooperação) não são promovidas pela liderança.
- (2) A liderança não promove ações de parceria e negócios (intercooperação), mas sempre que possível outra cooperativa e/ou associação são utilizadas como fornecedor.
- (3) A liderança realiza ações de parceria e negócios (intercooperação) decorrentes de oportunidades identificadas pelo Conselho de Administração/Diretoria,
- (4) A organização realiza ações de parcerias e negócios (intercooperação) por meio de

parcerias e/ou alianças estratégicas com outras cooperativas/associações, decorrentes de oportunidades identificadas pelo Conselho de Administração/Diretoria e os resultados alcançados são monitorados.

**A intercooperação é o trabalho em conjunto das organizações coletivas por meio das parcerias locais, regionais, nacionais e internacionais no intuito de fortalecer o cooperativismo e/ou associativismo como uma estratégia do negócio (KONZEN; OLIVEIRA, 2015).*

10. Os líderes incentivam a participação dos funcionários (engajamento*).

- (1) A organização não possui funcionários.
- (2) Os líderes interagem eventualmente com os funcionários.
- (3) Os líderes interagem regularmente com alguns funcionários, principalmente do nível gerencial.
- (4) Os líderes interagem regularmente com os funcionários de todos os níveis da cooperativa/associação por meio de práticas padronizadas.

**Cada funcionário deve gerenciar as suas atividades de modo gerir a qualidade e a quantidade do que é realizado, dar sugestões e contribuir para a redução de desperdícios da organização (TORRES JUNIOR, 2009).*

11. A liderança analisa o desempenho da organização.

- (1) O desempenho da organização não é analisado pelos líderes.
- (2) Os líderes analisam o desempenho da organização eventualmente, considerando apenas os resultados financeiros.
- (3) Os líderes analisam o desempenho da organização regularmente considerando os resultados financeiros e os demais resultados.
- (4) Os líderes analisam desempenho regularmente, de forma padronizada, considerando os resultados financeiros e demais resultados e utilizando referenciais comparativos.

12. As estratégias e os planos da organização são definidas utilizando as informações do ambiente externo e interno*.

- (1) As informações do ambiente interno e externo não são obtidas.
- (2) As informações sobre os ambientes interno e externo são obtidas informalmente e, eventualmente, são utilizadas para subsidiar as estratégias e planos da organização.
- (3) As informações sobre os ambientes interno e externo são obtidas informalmente e, regularmente, são utilizadas para subsidiar as estratégias e planos da organização.
- (4) As informações sobre os ambientes interno e externo são obtidas por meio de métodos formais e são utilizadas, regularmente, para subsidiar a definição das estratégias e planos da organização.

**A organização deve estabelecer estratégias para guiar a organização perante o mercado, essas estratégias são construídas a partir das variáveis existentes no ambiente que pode ser interno – todos os departamentos da organização, fornecedores, clientes, concorrentes, ou externo – política, economia, tecnologia e comunidade. (RUWER, DOS REIS; 2018).*

13. As estratégias e planos* são comunicadas para todos os membros.

- (1) Como as estratégias e planos não estão definidas não há a comunicação.
- (2) Existe a comunicação mesmo que as estratégias e planos não estejam definidas

informalmente.

- (3) As estratégias e planos estão definidas formalmente e são comunicadas a todos os funcionários.
- (4) As estratégias e planos estão definidas formalmente e são comunicada a todos os funcionários e associados/cooperados.

**As estratégias organizacionais são as ações que conduzirão a organização na obtenção de gerar vantagens competitivas no ambiente de negócios. (OLIVEIRA; 2015).*

14. Para atingir as metas da organização os planos de ação* estão estabelecidos.

- (1) Os planos de ação não estão estabelecidos.
- (2) Os planos de ação estão estabelecidos informalmente apenas para algumas metas que estão relacionadas a estratégia da organização.
- (3) Os planos de ação estão estabelecidos formalmente apenas para algumas metas que estão relacionadas a estratégia da organização.
- (4) Os planos de ação estão definidos para todas as metas da organização relacionadas às estratégias, assim como a alocação de recursos para sua implementação.

**Os planos de ação são o conjunto de ações relativos ao planejamento o estratégico da organização de acordo com a área tratada (recursos humanos, tecnologia, finanças, produção, dentre outros) (OLIVEIRA; 2015).*

15. O mercado* é conhecido pela organização e os clientes são agrupados*.

- (1) O mercado não é conhecido e os clientes não são agrupados.
- (2) O mercado é conhecido, mas os clientes não são agrupados.
- (3) O mercado é conhecido e os clientes são agrupados informalmente.
- (4) O mercado é conhecido e os clientes são agrupados de forma planejada de acordo com critérios definidos pela organização.

**O ambiente de mercado é onde acontece as transações, por isso é importante conhece-lo a fim de reduzir os custos de transações (negócios) (OLIVEIRA; 2015). O agrupamento de clientes colabora para a melhoria do atendimento, pois classifica as necessidades do cliente em categorias possibilitando um atendimento personalizado (LIMA; FORMOSO; ECHEVESTE, 2011).*

16. As necessidades e expectativas dos clientes estão identificadas e são utilizadas para melhorar as atividades da organização.

- (1) As necessidades e expectativas dos clientes não são identificadas.
- (2) As necessidades e expectativas dos clientes são identificadas informalmente.
- (3) As necessidades e expectativas dos clientes são identificadas formalmente, por meio de informações obtidas dos clientes.
- (4) As necessidades e expectativas dos clientes são identificadas formalmente, por meio de informações obtidas dos clientes e são utilizadas na definição e melhorias das atividades da organização.

17. Os produtos e serviços são divulgados para o cliente.

- (1) Os produtos e serviços não são divulgados aos clientes.
- (2) Os produtos e serviços são divulgados para alguns clientes.

- (3) Os produtos e serviços são divulgados para todos os clientes sem considerar os diferentes grupos.
- (4) Os produtos e serviços são divulgados para todos os clientes considerando os diferentes grupos com a utilização de meios adequados para a comunicação.

18. Existem canais para recebimento de solicitação, sugestão e reclamação dos clientes.

- (1) Não existem canais de recebimento de solicitação, sugestão e reclamação dos clientes.
- (2) Existem canais de recebimento de solicitação, sugestão e reclamação dos clientes e todas as manifestações são tratadas informalmente.
- (3) Existem canais de recebimento de solicitação, sugestão e reclamação dos clientes e todas as manifestações são tratadas formalmente.
- (4) Existem canais de recebimento de solicitação, sugestão e reclamação dos clientes e todas as manifestações são tratadas formalmente, assim como, o cliente é informado sobre o tratamento dado à sua manifestação.

19. A satisfação do cliente é avaliada.

- (1) A satisfação dos clientes não é avaliada.
- (2) A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e sem métodos formais.
- (3) A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de métodos formais.
- (4) A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de métodos formais que abrangem todos os segmentos de clientes e os resultados obtidos são utilizados na melhoria de produtos e serviços e/ou no relacionamento com os clientes.

20. Os impactos ambientais* adversos decorrentes das atividades da organização são tratados.

- (1) Os impactos ambientais adversos decorrentes dos produtos e serviços, processos e instalações não são conhecidos.
- (2) Os impactos ambientais adversos decorrentes dos produtos e serviços, processos e instalações são conhecidos, mas não são tratados.
- (3) Os impactos ambientais adversos decorrentes dos produtos e serviços, processos e instalações são conhecidos e alguns deles são tratados.
- (4) Os impactos ambientais adversos decorrentes dos produtos e serviços, processos e instalações são conhecidos e todos os conhecidos são tratados.

**Todas as atividades realizadas pelo homem originam impactos ambientais que podem ser positivos (geração de emprego, aumento da economia local, estímulo a novos mercados dentre outros.) ou negativos (resíduos sólidos, emissões atmosféricas, lançamento de resíduos industriais em recursos hídricos, aumento no trânsito local, entre outros) (STEIN et al. 2016)*

21. A organização desenvolve, voluntariamente, ações para o desenvolvimento sustentável.

- (1) A organização não promove, de forma voluntária, ações para o desenvolvimento sustentável.
- (2) A organização promove, eventualmente, de forma voluntária, ações para o desenvolvimento sustentável.
- (3) A organização promove, regularmente, de forma voluntária, ações para o desenvolvimento

sustentável

- (4) A organização promove, eventualmente, de forma voluntária, ações para o desenvolvimento sustentável, escolhidas de acordo com critérios definidos e os resultados são conhecidos.

**O desenvolvimento sustentável se caracteriza pela realização das atividades da organização sem, no entanto, prejudicar as próximas gerações, ou seja, conviver com o meio ambiente sem inviabilizá-lo (MIRANDA, 2017).*

22. A organização apoia ou promove projetos sociais.

- (1) A organização não apoia e nem realiza ações ou projetos sociais.
- (2) A organização apoia ações e projetos sociais promovidos por terceiros.
- (3) A organização realiza ações sociais próprias.
- (4) A organização realiza projetos sociais próprios e controla os resultados alcançados.

23. As informações* necessárias para a operacionalização e gerenciamento da organização são identificadas.

- (1) As informações necessárias para a operacionalização e gerenciamento da organização não são identificadas.
- (2) As informações necessárias para a operacionalização e gerenciamento da organização são identificadas informalmente.
- (3) As informações necessárias para a operacionalização e gerenciamento da organização são identificadas por meio de métodos formais.
- (4) As informações necessárias para a operacionalização e gerenciamento da organização são identificadas por meio de métodos formais e são utilizadas no desenvolvimento de sistemas de informações.

**As informações são necessárias como fonte para as decisões organizacionais (OLIVEIRA, 2018).*

24. A segurança da informação* é mantida.

- (1) A segurança das informações não é mantida.
- (2) A segurança das informações é mantida sendo realizadas algumas ações para a proteção das informações em meio eletrônico.
- (3) A segurança das informações é mantida por meio de práticas padronizadas que contemplam as informações em meio eletrônico e minimizam alguns dos riscos à segurança.
- (4) A segurança das informações é mantida por meio de práticas padronizadas que contemplam as informações em meio eletrônico e minimizam a maioria dos riscos à segurança.

**A segurança da informação está relacionada com a proteção da informação contra o uso ilegal sem autorização, divulgação, interrupção ou destruição objetivando a confidencialidade, integridade e disponibilidade da mesma (NIST, 2004).*

25. A organização identifica seus conhecimentos mais importantes.

- (1) A organização não identifica os seus conhecimentos mais importantes.
- (2) A organização identifica informalmente os seus conhecimentos mais importantes.
- (3) A organização identifica informalmente os seus conhecimentos mais importantes e eles são regularmente difundidos para alguns funcionários.
- (4) A organização identifica informalmente os seus conhecimentos mais importantes e eles são

regularmente difundidos para a maioria dos funcionários.

26. As funções e responsabilidades das pessoas que trabalham ou atuam efetivamente na organização estão definidas.

- (1) As funções e responsabilidades das pessoas não estão definidas.
- (2) As funções e responsabilidades das pessoas estão definidas, mas não estão documentadas.
- (3) As funções e responsabilidades das pessoas estão definidas, documentadas e são difundidas para alguns funcionários.
- (4) As funções e responsabilidades das pessoas estão definidas, documentadas, são difundidas e conhecidas por todos os funcionários.

27. A seleção de funcionários é realizado segundo padrões definidos.

- (1) Não existe processo de seleção para a contratação de funcionários.
- (2) O processo de seleção é realizado com padrões definidos para algumas funções.
- (3) O processo de seleção é realizado com padrões definidos para todas as funções.
- (4) O processo de seleção é realizado com padrões definidos para todas as funções considerando os requisitos e responsabilidades da função.

28. São realizadas ações para capacitação dos funcionários e/ou dirigentes.

- (1) Ações de capacitação para os funcionários e dirigentes não são realizadas pela organização.
- (2) Ações de capacitação são realizadas, eventualmente, para os funcionários e dirigentes da organização.
- (3) Ações de capacitação são realizadas, regularmente, para os funcionários e dirigentes da organização definidas a partir da identificação de suas necessidades.
- (4) Regularmente, são realizadas ações de forma planejada para a capacitação de funcionários e dirigentes, definidas a partir da identificação de suas necessidades e das necessidades da organização, assim como a educação cooperativista/associativista.

29. Os requisitos legais relativos à saúde e segurança no trabalho são identificados e cumpridos.

- (1) Os requisitos legais relativos à saúde e segurança no trabalho não são identificados e nem cumpridos.
- (2) Os requisitos legais relativos à saúde e segurança no trabalho são identificados, mas não há monitoramento do seu cumprimento.
- (3) Os requisitos legais relativos à saúde e segurança no trabalho são identificados, existem políticas e diretrizes definidas formalmente e o seu cumprimento é monitorado eventualmente.
- (4) Os requisitos legais relativos à saúde e segurança no trabalho são identificados, existem políticas e diretrizes definidas formalmente e o seu cumprimento é monitorado regularmente, inclusive com metas específicas.

30. A satisfação dos funcionários é avaliada.

- (1) A satisfação dos funcionários não é avaliada.
- (2) A satisfação dos funcionários é avaliada eventualmente e sem método formal.
- (3) A satisfação dos funcionários é avaliada periodicamente por meio de método formal.

- (4) A satisfação dos funcionários é avaliada periodicamente por meio de método formal e os resultados obtidos são utilizados na melhoria das práticas de gestão de pessoas.

31. Os processos da organização estão identificados e são executados de forma padronizada.

- (1) Os processos da organização não estão identificados e nem são executados de forma padronizada.
- (2) Os processos da organização são identificados informalmente, mas não são executados de forma padronizada.
- (3) Os processos da organização estão identificados formalmente e alguns são executados de forma padronizada com padrões documentados.
- (4) Os processos da organização estão identificados formalmente e a maioria são executados de forma padronizada com padrões documentados.

**O processo é a maneira pela qual a organização realiza suas atividades, de acordo com determinadas normas, técnicas e métodos (FERREIRA, 1986).*

32. Os processos da organização são controlados.

- (1) Os processos da organização não são controlados.
- (2) Os processos da organização não são controlados, apenas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamação dos clientes e/ou associados/cooperados.
- (3) Os processos da organização são controlados com base nos padrões de execução.
- (4) Os processos da organização são controlados com base nos padrões de execução e são acompanhados por meio de indicadores e metas definidos por meio de requisitos traduzidos das necessidades dos associados/cooperados e clientes.

33. Existem processos de seleção para fornecedores externos e avaliação do seu desempenho de acordo com critérios definidos pela organização.

- (1) O processo de seleção de fornecedores externos e a avaliação do seu desempenho não são realizados pela organização.
- (2) O processo de seleção de fornecedores externos é realizado por meio de critérios definidos pela organização, mas não existe avaliação do seu desempenho.
- (3) O processo de seleção de fornecedores externos é realizado por meio de critérios definidos pela organização e o seu desempenho é avaliado eventualmente.
- (4) O processo de seleção de fornecedores externos é realizado por meio de critérios definidos pela organização e o seu desempenho é avaliado regularmente gerando ações para melhoria do seu fornecimento.

34. As finanças da organização são controladas.

- (1) Não existem controles financeiros.
- (2) Existem alguns controles financeiros.
- (3) Existem controles financeiros com a utilização de fluxo de caixa.
- (4) Existem controles financeiros com a utilização de fluxo de caixa e orçamento com projeção para pelo menos um ano.

35. A organização possui um procedimento formalizado de acompanhamento das

inovações tecnológicas voltadas para o segmento.

- (1) A organização não possui um procedimento formalizado de acompanhamento das inovações tecnológicas voltadas para o segmento.
- (2) A organização possui um procedimento formalizado de acompanhamento das inovações tecnológicas voltadas para o segmento, porém nenhuma inovação foi adotada pela organização.
- (3) A organização possui um procedimento formalizado de acompanhamento das inovações tecnológicas voltadas para o segmento, porém, inovações foram adotadas apenas uma vez nos últimos três anos.
- (4) A organização possui um procedimento formalizado de acompanhamento das inovações tecnológicas voltadas para o segmento, e sempre que possível as inovações são adotadas tendo registros de utilização nos últimos anos.

36. A organização promove parcerias com Instituições de Ensino e/ou outras Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento com o objetivo de incentivar a produção tecnológica.

- (1) A organização não promove parcerias com Instituições de Ensino e/ou outras Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento.
- (2) A organização promove, eventualmente, parcerias com Instituições de Ensino e/ou outras Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento.
- (3) A organização promove, regularmente, parcerias com Instituições de Ensino e/ou outras Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento.
- (4) A organização promove, regularmente, parcerias com Instituições de Ensino e/ou outras Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento e essas Instituições colaboram com o desenvolvimento de novas tecnologias voltadas para o segmento.

37. Soluções tecnológicas são motivadas pela organização por meio de recursos e investimentos em projeto de Pesquisas e Desenvolvimento (P&D).

- (1) A organização não investe recursos em projetos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).
- (2) Existem recursos previstos no orçamento, porém não existe nenhuma proposta de projeto em Pesquisa & Desenvolvimento.
- (3) Existem recursos previstos no orçamento e investimentos têm sido destinados a projetos de Pesquisa & Desenvolvimento.
- (4) Existem recursos previstos no orçamento e investimentos têm sido destinados para projetos Pesquisa & Desenvolvimento com acompanhamento de testes de soluções tecnológicas para o segmento.

38. O procedimento de desligamento de associados/cooperados é realizado segundo padrões definidos pela governança da organização.

- (1) O procedimento de desligamento de associados/cooperados não é realizado segundo padrão definido pela governança da organização.
- (2) O procedimento de desligamento de associados/cooperados é realizado segundo padrão definido pela governança da organização, porém, não existem mecanismos para minimizar eventuais desgastes na demissão ou exclusão de cooperados/associados.
- (3) O procedimento de desligamento de associados/cooperados é realizado segundo padrão definido pela governança da organização que são documentados, porém, não existem mecanismos para minimizar eventuais desgastes na demissão ou exclusão de

cooperados/associados.

- (4) O procedimento de desligamento de associados/cooperados é realizado segundo padrão definido pela governança da organização que são documentados. Todo o procedimento se apoia em mecanismos para minimizar eventuais desgastes na demissão ou exclusão de cooperados/associados.

39. A governança estabelece os procedimentos para a Organização do Quadro Social* (OQS) da organização.

- (1) Não existem procedimentos para a Organização do Quadro Social (OQS) da organização.
- (2) A governança estabelece os procedimentos para a Organização do Quadro Social (OQS) da organização, porém não são padronizados.
- (3) A governança estabelece os procedimentos para a Organização do Quadro Social (OQS) da organização e todos os procedimentos são padronizados.
- (4) A governança estabelece os procedimentos para a Organização do Quadro Social (OQS) da organização e todos os procedimentos são padronizados, documentados e acompanhados por um funcionário.

**A organização do quadro social é a constituição de um novo nível de poder que pode ser composto por comitês, comissões, núcleos dentre outros (DE FREITAS et al. 2010).*

40. A governança possui práticas que motivam a participação dos cooperados/associados no processo decisório (assembleia).

- (1) A governança não possui práticas que motivam a participação dos cooperados/associados no processo decisório (assembleia).
- (2) A governança possui práticas que motivam a participação dos cooperados/associados no processo decisório (assembleia) que incluem convocação com prazo de antecedência superior ao mínimo exigido por lei e publicação do edital em meios que abrangem todos os cooperados.
- (3) A governança possui práticas que motivam a participação dos cooperados/associados no processo decisório (assembleia) que incluem convocação com prazo de antecedência superior ao mínimo exigido por lei, publicação do edital em meios que abrangem todos os cooperados, disponibilização prévia de informações e existência de canais pré-assemblyes para recebimentos de sugestões.
- (4) A governança possui práticas que motivam a participação dos cooperados/associados no processo decisório (assembleia) que incluem convocação com prazo de antecedência superior ao mínimo exigido por lei, publicação do edital em meios que abrangem todos os cooperados, disponibilização prévia de informações, existência de canais pré-assemblyes para recebimentos de sugestões e realizações de reuniões preparatórias para a assembleia.

41. O procedimento eleitoral regulamentado pela governança é divulgado para todos os associados/cooperados da organização com a apresentação das propostas dos candidatos.

- (1) O procedimento eleitoral não está regulamentado.
- (2) O procedimento eleitoral está regulamentado em estatuto, porém não existe a apresentação das propostas dos candidatos.
- (3) O procedimento eleitoral está regulamentado em estatuto e existe a apresentação das propostas dos candidatos.

- (4) O procedimento eleitoral está regulamentado em estatuto e em documento adicional fornecido aos associados/cooperados com a apresentação das propostas dos candidatos

42. O Conselho de Administração/Diretoria (governança) define estratégias de curto e longo prazo.

- (1) O Conselho de Administração/Diretoria não define diretrizes estratégicas de curto e longo prazo.
- (2) O Conselho de Administração/Diretoria define, informalmente, diretrizes estratégicas de curto e longo prazo de maneira a resguardar os interesses dos associados/cooperados.
- (3) O Conselho de Administração/Diretoria define diretrizes estratégicas de curto prazo por meio de processo formalizado de maneira a resguardar os interesses dos associados/cooperados.
- (4) O Conselho de Administração/Diretoria define diretrizes estratégicas de curto e longo prazo por meio de processo formalizado de maneira a resguardar os interesses dos associados/cooperados.

43. As políticas de sustentabilidade* são definidas pela governança (alta administração).

- (1) A organização não possui políticas de sustentabilidade.
- (2) A organização não possui políticas de sustentabilidade definidas formalmente, porém, existem ações pontuais em andamento.
- (3) A organização possui políticas de sustentabilidade definidas formalmente e aprovadas pelo Conselho de Administração/Diretoria.
- (4) A organização possui políticas de sustentabilidade definidas formalmente, aprovadas pelo Conselho de Administração/Diretoria e as comunica a todos os associados/cooperados.

**Sustentabilidade é um conceito que engloba a sustentabilidade ambiental, econômica ou social, ou seja, para ser considerado sustentável é necessário ser ambientalmente correto, economicamente viável propiciador do bem-estar e qualidade de vida ao indivíduo (ZUIN; QUEIROZ; 2015).*

44. A governança monitora os processos que preservam a conformidade* da organização com Leis e Regulamentos internos e externos (compliance).

- (1) A governança não monitora os processos que preservam a conformidade da organização com Leis e Regulamentos internos e externos (compliance).
- (2) A governança monitora os processos que preservam a conformidade da organização com Leis e Regulamentos internos e externos (compliance), porém não existe padrões documentados.
- (3) A governança monitora os processos que preservam a conformidade da organização com Leis e Regulamentos internos e externos (compliance) com processos documentados e padronizados.
- (4) A governança monitora os processos que preservam a conformidade da organização com Leis e Regulamentos internos e externos (compliance) com processos documentados, padronizados e com medidas anticorrupção.

**Sustentabilidade é um conceito que engloba a sustentabilidade ambiental, econômica ou social, ou seja, para ser considerado sustentável é necessário ser ambientalmente correto, economicamente viável propiciador do bem-estar e qualidade de vida ao indivíduo (ZUIN; QUEIROZ; 2015).*

45. A organização possui práticas para desenvolver novas lideranças visando o processo de sucessão* para os órgãos de administração e fiscalização da organização.

- (1) A organização não possui práticas para desenvolver novas lideranças visando o processo de sucessão para os órgãos de administração e fiscalização da organização.
- (2) A organização possui práticas para desenvolver novas lideranças visando o processo de sucessão para os órgãos de administração e fiscalização da organização.
- (3) A organização possui práticas para desenvolver novas lideranças visando o processo de sucessão para os órgãos de administração e fiscalização da organização, porém, os potenciais novos líderes são identificados sem critérios definidos.
- (4) A organização possui práticas para desenvolver novas lideranças visando o processo de sucessão para os órgãos de administração e fiscalização da organização e os potenciais novos líderes são identificados com base nas competências de liderança desejadas pela organização.

**A sucessão é a passagem de poder para a próxima geração, que será responsável pela gestão econômica e continuidade dos negócios (DEBRE; SPANEVELLO, 2017).*

46. A organização possui diretrizes definidas para a atuação do Conselho Fiscal que complementam as atribuições descritas no estatuto social.

- (1) A organização não possui diretrizes definidas para a atuação do Conselho Fiscal que complementam as atribuições descritas no estatuto social.
- (2) A organização possui diretrizes definidas para a atuação do Conselho Fiscal que complementam as atribuições descritas no estatuto social, mas não estão documentadas.
- (3) A organização possui diretrizes definidas para a atuação do Conselho Fiscal que complementam as atribuições descritas no estatuto social, todas documentadas constando a elaboração de plano de trabalho e as formas de divulgação dos resultados de sua atuação.
- (4) A organização possui diretrizes definidas para a atuação do Conselho Fiscal que complementam as atribuições descritas no estatuto social, todas documentadas constando a elaboração de plano de trabalho, as formas de divulgação dos resultados de sua atuação e os meios definidos para assegurar a atuação com independência e imparcialidade.

47. Os cooperados/associados avaliam a atuação da governança nos processos da organização.

- (1) Os cooperados/associados não avaliam a atuação da governança nos processos da organização.
- (2) Os cooperados/associados avaliam a atuação da governança nos processos da organização, mas não existem registros das avaliações.
- (3) Os cooperados/associados avaliam a atuação da governança nos processos da organização todos devidamente registrados, mas não existem melhorias na performance da atuação ao longo do período.
- (4) Os cooperados/associados avaliam a atuação da governança nos processos da organização e todos estão devidamente registrados demonstrando o desenvolvimento positivo da performance ao longo do período.

PARABÉNS.
VOCÊ FINALIZOU O QUESTIONÁRIO.
AGRADEÇEMOS A SUA CONTRIBUIÇÃO.