



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
NÚCLEO DO MEIO AMBIENTE-NUMA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE RECURSOS NATURAIS E  
DESENVOLVIMENTO LOCAL NA AMAZÔNIA-PPGEDAM**



**MESTRADO PROFISSIONAL**

**GESTÃO DE RECURSOS NATURAIS E DESENVOLVIMENTO LOCAL NA  
AMAZÔNIA**

**TURMA - 2011**

**CLEBER GOMES DA SILVA**

**DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL COMO LIBERDADE:  
Uma Experiência de Planejamento Estratégico do Grupo de Mulheres Erva Vida**

**BELÉM - 2013**

**CLEBER GOMES DA SILVA**

**DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL COMO LIBERDADE:  
Uma experiência de Planejamento Estratégico do Grupo de Mulheres Erva Vida**

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre em Gestão de Recursos Naturais e Desenvolvimento Local na Amazônia, Curso de Mestrado Profissional, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Recursos Naturais e Desenvolvimento Local na Amazônia/PPGEDAM, Núcleo de Meio Ambiente da Universidade Federal do Pará.

Linha de Pesquisa: Uso e Aproveitamento de Recursos Naturais

Orientador: Prof. Dr. Wagner Luiz Ramos Barbosa

**BELÉM -2013**

**CLEBER GOMES DA SILVA**

**DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL COMO LIBERDADE:  
Uma Experiência de Planejamento Estratégico do Grupo de Mulheres Erva Vida**

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre em Gestão de Recursos Naturais e Desenvolvimento Local na Amazônia, Curso de Mestrado Profissional, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Recursos Naturais e Desenvolvimento Local na Amazônia/PPGEDAM, Núcleo de Meio Ambiente da Universidade Federal do Pará.

Linha de Pesquisa: Uso e Aproveitamento de Recursos Naturais

Orientador: Prof. Dr. Wagner Luiz Ramos Barbosa

**Defendido em** \_\_/\_\_/\_\_

**Conceito:** \_\_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Dr. Wagner Luiz Ramos Barbosa

---

Prof. Dr. Miguel Ramos da Silva

---

Prof. Dr. Thomas A. Mitschein

Dados internacionais de catalogação-na-publicação (CIP), Biblioteca do  
Núcleo do Meio Ambiente/UFPA, Belém – PA.

---

Silva, Cleber Gomes da

Desenvolvimento local sustentável como liberdade: uma experiência de planejamento estratégico do Grupo de Mulheres Erva Vida / Cleber Gomes da Silva; orientador: Wagner Luiz Ramos Barbosa. \_\_. 2013.

94f.

Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Naturais e Desenvolvimento Local na Amazônia) – Núcleo de Meio Ambiente, Universidade Federal do Pará, Belém, 2013.

1. Desenvolvimento sustentável - Marapanim (PA). 2. Planejamento estratégico. 3. Gestão ambiental. 4. Liberdades. I. Barbosa, Wagner Luiz Ramos, orient. II. Título.

CDD 22. ed. 363.70098115

---

“O planejamento não é uma tentativa de predizer o que vai acontecer. O planejamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações que serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho.” (Peter Drucker)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por guiar meus caminhos me apresentando pessoas iluminadas que nos levam pela mão quando tudo parece muito escuro

Agradeço aos meus pais Celso e Jesus

Agradeço ao meu orientador e Professor Dr. Wagner Barbosa, mais que um orientador, um amigo paciente.

As mulheres do Grupo Erva Vida: Sebastiana, Nazaré Sá, Nazaré Lisboa, Odeth, Tânia, Edwirges, Adriana e suas famílias que me receberam e acolheram neste trabalho.

## RESUMO

A presente dissertação intitulada Desenvolvimento Local Sustentável como Liberdade: uma Experiência de Planejamento Estratégico do Grupo de Mulheres Erva Vida tem como objetivo principal analisar as perspectivas das participantes do grupo Erva Vida na discussão de estratégias que contribuam para o processo de desenvolvimento local sustentável. Alicerça seu arcabouço teórico, na apropriação do conceito de *Instrumental Freedoms (IF's)*, discutidas por Amartya Sen (2000). São ao mesmo tempo o fim e o meio do processo de desenvolvimento. Estão entrelaçadas e se fortalecem à medida que são alcançadas. Essas liberdades instrumentais foram denominadas de *political freedom; economic facilities; social opportunities; transparency e guarantees e measures ensurig social protection and security*. Para alcance dos resultados desta pesquisa, foram observados os aspectos internos e externos de uma organização social e análise das perspectivas de remoção de restrições a essas liberdades, a partir de uma experiência de Planejamento Estratégico conduzido junto ao grupo de mulheres Erva Vida, em Marapanim (PA). O grupo foi selecionado a partir de uma ação de economia solidária, desenvolvida pelo laboratório de Etnofarmácia, do Núcleo de Meio Ambiente da UFPA com uma associação de mulheres do bairro Sossego, no distrito de Marudá, em Marapanim (PA) envolvidas na produção de remédios artesanais. Considerando os resultados desta pesquisa, os produtos diretos constituem-se no documento de planejamento estratégico do grupo e num manual de orientação para facilitadores de planejamento local. Esses produtos podem contribuir indiretamente para o aperfeiçoamento das políticas públicas de desenvolvimento sustentável local na região amazônica, contribuindo, em linhas gerais, diretamente nas ferramentas para formulação de propostas para gestão de recursos naturais.

## ABSTRACT

This dissertation titled Sustainable Local Development as Freedom: A Strategic Planning Experience of women group Herb Life has as main objective to analyze the prospections arising freedom in the process of local sustainable development. Underpins the theory is the appropriation of the concept of Instrumental Freedoms (FI's), discussed by Amartya Sen (2000). Are both the end and the middle of the development process. Intertwine and become stronger as they are reached. These instrumental freedoms were called political freedom, economic facilities, social opportunities; transparency and Guarantees and Measures ensurig social protection and security. To achieve the results of this research, we observed the internal and external aspects of a social organization and analysis of the prospects of removing restrictions on such freedoms, from an experience of strategic planning conducted by the group of women Herb Life in Marapanim (PA). The group was selected from an action of solidarity economy, developed by Etnofarmácia laboratory, the Center for Environment UFPa with a women's quiet neighborhood in the district of Marudá in Marapanim (PA) involved in the production of medicines craft. Considering the results of this research, the products are direct from the drafting of the strategic planning group and produce a guidance manual for facilitators of local planning. These products may contribute indirectly to improving public policies to local sustainable development in the Amazon region, contributing, in general, directly in the tools for formulating proposals for natural resource management.

## LISTA DE QUADROS, FIGURAS E GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1: Sistematização da metodologia de pesquisa.....                     | 19 |
| Quadro 2: Modelo de aplicação na análise de cenário com a técnica SWOT ..... | 22 |
| Quadro 3: Principais produtos do Erva Vida.....                              | 40 |
| Quadro 4: Perfil das integrantes do Erva Vida .....                          | 40 |
| Quadro 5: Missão e Visão de Futuro do Erva Vida. ....                        | 42 |
| Quadro 6: Oportunidades identificadas pelo grupo .....                       | 44 |
| Quadro 7: Ameaças identificadas pelo grupo.....                              | 44 |
| Quadro 8: Pontos fortes identificados pelo grupo.....                        | 45 |
| Quadro 9: Pontos fracos identificados pelo grupo .....                       | 46 |
| Quadro 10: Análise de cenário do grupo Erva Vida .....                       | 47 |
| Quadro 11: Prioridades de melhoria de vida .....                             | 54 |
| Figura 1: Vista aérea do bairro do Sossego .....                             | 12 |
| Figura 2: Encontro de Planejamento Estratégico do grupo Erva Vida.....       | 18 |
| Figura 3: Hierarquia de necessidades de Maslow. ....                         | 25 |
| Figura 4: Fluxograma do processo de produção do saber local.....             | 32 |
| Figura 5: Retroalimentação no sistema de saber local .....                   | 33 |
| Figura 6: Esquema de sobrevivência do grupo Erva Vida .....                  | 57 |
| Gráfico 1: Médias da análise SWOT .....                                      | 47 |

## SUMÁRIO

|  |     |
|--|-----|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b> .....   | 11  |
| 1.1. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA .....   | 11  |
| 1.2. OBJETIVOS .....   | 15  |
| <b>1.2.1 Geral:</b> .....  | 15  |
| 1.2.2. Específicos: .....  | 16  |
| 1.3. CONSIDERAÇÕES SOBRE A METODOLOGIA .....   | 16  |
| <b>1.3.1 Planejamento Estratégico como ferramenta metodológica para análise do grupo Erva Vida</b> ..... | 19  |
| <b>2. DISCUSSÃO TEÓRICO-CONCEITUAL</b> .....   | 25  |
| 2.1. DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL: NECESSIDADE, CIDADANIA E LIBERDADE.....                          | 25  |
| 2.2. DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL E SABER LOCAL: TRADIÇÃO, COGNIÇÃO E TECNOLOGIA. ....              | 29  |
| 2.3. SABER LOCAL E A NOÇÃO POLÍTICA DE TRADIÇÃO NO USO DE PLANTAS MEDICINAIS.....                        | 35  |
| <b>3. EM BUSCA DA LIBERDADE NA EXPERIÊNCIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO GRUPO ERVA VIDA</b> .....      | 39  |
| 3.1. CARACTERIZAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO GRUPO ERVA VIDA: .....  | 39  |
| 3.2. MISSÃO E VISÃO DE FUTURO .....  | 41  |
| 3.3. ANÁLISE SWOT .....  | 43  |
| <b>4. PROPOSTAS PARA O ALCANCE DAS LIBERDADES INSTRUMENTAIS.</b> .....                                   | 48  |
| 4.1 PARTICIPAÇÃO POLÍTICA, OPORTUNIDADES SOCIAIS E VALORIZAÇÃO DOS SABERES LOCAIS.....                   | 48  |
| 4.2. TRANSPARÊNCIA E GESTÃO DE RECURSOS LOCAIS .....   | 49  |
| 4.3. COMERCIALIZAÇÃO E FACILIDADES ECONÔMICAS .....  | 50  |
| 4. 4. INOVAÇÃO, QUALIFICAÇÃO E GARANTIA DE PROTEÇÃO SOCIAL.....  | 50  |
| <b>5. DESENVOLVIMENTO NA PERSPECTIVA DAS MULHERES PESCADORAS – ERVEIRAS.</b> .....                       | 52  |
| <b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....   | 55  |
| <b>7. REFERÊNCIAS</b> .....  | 59  |
| <b>APÊNDICE 1: FORMULÁRIO DE ENTREVISTA</b> .....  | 655 |
| <b>APÊNDICE 2: MANUAL DO FACILITADOR DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO LOCAL</b> .....                         | 658 |

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

Os esforços desta pesquisa foram norteados pela concepção de que o desenvolvimento local sustentável depende de escolhas estratégicas que contemplem perspectivas relacionadas às atividades produtivas, no âmbito de uma associação de mulheres. Sobretudo, o atendimento dessas perspectivas supera a garantia de bases materiais e trata do aperfeiçoamento de laços de solidariedade.

Para tanto, alicerça seu arcabouço teórico, na apropriação do conceito de *Instrumental Freedoms (IF's)* ou liberdades instrumentais, discutidas por Amartya Sen (2000). Essas liberdades são ao mesmo tempo o fim e o meio do processo de desenvolvimento. Estão entrelaçadas e se fortalecem à medida que são alcançadas. Podem ser denominadas de Liberdade Política (*political freedom*); Facilidades Econômicas (*economic facilities*); Oportunidades Sociais (*social opportunities*); Transparência (*transparency*) e Garantias de Proteção Social (*guarantees and measures ensuring social protection and security*).

A Liberdade Política traduz a livre expressão, os direitos civis e oportunidades de representação política. Essa liberdade propicia o ambiente favorável para obtenção das Facilidades Econômicas, ou seja, a possibilidade de utilizar recursos para produção, comercialização e consumo de bens e serviços, que podem existir nos projetos de geração de renda. Nesse aspecto, o cerne dessa problemática é o aperfeiçoamento da capacidade de planejamento e gestão para receber e aplicar esses recursos de maneira eficiente.

Além do desafio da geração de renda, o desenvolvimento se consolida por meio das Oportunidades Sociais, que representa a provisão de bem-estar e serviços públicos básicos e legais em educação, saúde, transporte, saneamento. Por outro lado, esse processo exige a garantia da Transparência como outra importante liberdade. Essa liberdade instrumental caracteriza-se pela abertura das decisões nas escolhas de projetos. De forma indireta está relacionada à capacidade de participação em editais públicos e captação de recursos por meio da inscrição para seleção de projetos.

No que concerne à Garantia de Proteção Social, o desenvolvimento também inclui a diminuição da situação de miséria. Essa liberdade relaciona-se também aos problemas de segurança pública. Assim o alcance dessa proteção pode ser manifestado

na comunidade por meio do envolvimento das famílias em projetos de economia de caráter solidário.

Sob a concepção de liberdade que orienta este trabalho, o desenvolvimento local sustentável é compreendido como um processo de transformação fundamentado em uma perspectiva endógena que resulta em seu embrião da ação efetiva dos grupos organizados locais. Portanto, deve partir da capacidade estratégica desses grupos por meio de projetos, cujo papel das mulheres está no centro desse debate.

Desse modo, para alcance dos resultados da pesquisa, foram observados os aspectos internos e externos de uma organização social e realizada a análise das perspectivas de alcance de liberdades instrumentais. Para viabilizar a observação e anotação de campo, foi promovida uma experiência de planejamento estratégico do grupo de mulheres Erva Vida.

O grupo foi selecionado devido a uma ação de economia solidária, desenvolvida pelo laboratório de Etnofarmácia, do Núcleo de Meio Ambiente da UFPA com uma associação de mulheres do bairro Sossego, no distrito de Marudá (figura 1), em Marapanim (PA). O Erva Vida mobiliza mulheres na produção de remédios e outros produtos artesanais.



**Figura 1: Vista aérea do bairro do Sossego**

Fonte: Google Earth, capturada em 28/07/2009.

Nesse caso, ressalta-se o fato desse grupo estar localizado em uma região turística em que uma das atividades principais da base produtiva é a pesca. Essa condição

permitiu descrever como as pressões exógenas interferem na existência do grupo Erva Vida e como este reage no sentido de garantir sua permanência.

O grupo tem sede em Marudá, distrito de Marapanim. Segundo o IDESP (2012), esse município está localizado na Zona do Salgado, que pertencera a Fazenda “Bom Intento”, fundada nos fins do século XVIII pela ordem dos Jesuítas. O topônimo indígena da língua Nheengatu decompõe-se nos étimos mará ou mbará e panim ou pana e i, que significa borboletinhas d’água ou do mar que os índios davam a um rio que ali corria, em cujas margens encontrava-se grande número de pequenas borboletas. Hoje, Marapanim, segundo a Legislação de 1989, conta com quatro distritos: Marapanim, como sede municipal, Marudá, Matapiquara e Monte Alegre do Maú.

Segundo dados do Censo 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, Marapanim possui 26.605 habitantes, sendo que na praia de Marudá são 8.131 habitantes (IBGE, 2010). Esse lócus trata-se de uma ilha localizada no litoral do município. É limitado ao norte pela Baía de Marapanim em direção ao Oceano Atlântico; a leste pela foz do Rio Marapanim; a oeste pelo Igarapé Marudá e ao sul pelo Igarapé Samaúma.

Conforme descreve Furtado (1978), o território possui uma zona de adaptação econômica de caráter pesqueiro que refletem procedimentos técnicos peculiares. Na zona praiana destaca-se entre as principais atividades produtivas a prática da pesca para consumo interno e comercialização no mercado interno. Além da pesca, os recursos naturais favorecem a coleta de crustáceos e moluscos destinados ao consumo doméstico. A pesca é praticada em moldes artesanais com redes em barcos à vela e currais. A época de 1970, quando da realização do estudo de Furtado (1978), as habitações foram descritas como de madeira ou enchimento (barro), cobertas por telhas e algumas com palhas.

Atualmente, a área estudada encontra-se em um cenário socioeconômico de pressões sobre as relações familiares e o padrão de consumo dos jovens. Essas pressões foram amplamente analisadas no trabalho de Barbosa, Monteiro e Souza (2012). Especificamente, na pesquisa de Monteiro (2011) foi relatada a construção de uma delegacia de polícia, em 1998, como indicativo maior do crescimento da violência em Marudá, confirmado pelo aumento de usuários de drogas e da prostituição de menores de ambos os sexos, ocorrendo um destaque para a prostituição feminina.

Como verificado em Monteiro (2011), o bairro do Sossego, local onde está situado o grupo Erva Vida é ocupado por cerca de 200 famílias, quase que exclusivamente compostas por pescadores, que habitam em casas próprias, de pequeno porte, algumas poucas ainda feitas de madeira extraída da vegetação de restinga, o que nos últimos anos vem dando lugar para casas de madeira de lei ou alvenaria. Apresenta uma arquitetura variada nas habitações, sobressaindo-se as dos turistas/veranistas.

Alguns dos fatores de pressão percebidos sobre o grupo mulheres do Erva Vida podem ser comparados aos observados no trabalho de Maneschy (1993) a respeito de uma vila de pescadores em Bragança do Pará. A análise dessa autora enfatiza entre esses fatores as limitações da tecnologia baseada no trabalho vivo, condicionando a pesca artesanal ao ritmo da natureza; a integração a uma economia subordinada ao grande capital; bem como a introdução de impactos ambientais e sociais decorrentes do turismo. O contato com padrões de consumo diferenciados é refletido na alteração do rol de aspirações dos pescadores e seus filhos, em termos de moradia, vestuário, lazer e escolarização.

Em outra perspectiva, verifica-se que o contexto da globalização suscitou, desde o século XX, inúmeras crises no campo epistemológico, social e econômico, convergindo o olhar da ciência e dos mercados para a “redescoberta” e legitimação do conhecimento das coletividades locais. Conceitualmente, o saber local encontra-se no bojo do discurso teórico-institucional da conservação de recursos naturais e melhoria de condições de vida humana, evidenciado nos últimos anos por “localismos, mitos e banalizações no debate sobre o desenvolvimento” (BRANDÃO, 2007, p.38). Observando a importância desse tema, Simoniam (2005, p 62) comenta que, “A relação que se estabelece entre saberes locais e a biodiversidade tem sido central e histórica para a humanidade. [...]”(2005, p.62).

Entretanto, para compreender essa relação, torna-se fundamental abordar os fatores que contribuem para a valorização desse saber. Isto significa o reconhecimento da importância dos sistemas de saber local no diálogo com o mercado globalizado, propiciando tanto a maior competitividade a empreendimentos locais quanto o alcance de liberdades instrumentais, conforme analisa Sen (2000).

O antagonismo de modelos de desenvolvimento é bem discutido por Becker (2005). A autora analisa que atualmente, na Amazônia, por exemplo, há uma demanda pela expansão logística da produção de carne e soja. Em outra frente, há um crescimento

do consumo de fármacos, extratos, cosméticos, manejo de madeira certificada; além da necessidade do aumento de fluidez com inclusão social e conservação do meio ambiente. Esse cenário gera um confronto gigantesco entre dois modos de uso do território: um atual e um potencial futuro.

Nesse contexto, uma importante contribuição desta pesquisa será a de proporcionar uma reflexão sob as perspectivas de desenvolvimento local sustentável, com enfoque no aproveitamento do saber local e uso eficiente dos recursos naturais. Para isso, aborda as relações sociais que se constroem durante a produção de remédios artesanais. Assim, este trabalho tem como finalidade responder ao problema seguinte: Quais as perspectivas das participantes do grupo Erva Vida na discussão de estratégias que contribuam para o alcance de liberdades instrumentais no processo de desenvolvimento local sustentável?

Em face disso, considera-se que o saber local apresenta importante papel no cerne dessa questão. Insere-se no debate como um dos elementos centrais para a conservação dos recursos naturais. Isso implica em discutir o planejamento de uso desses recursos pela comunidade e como esse processo pode estabelecer o desenvolvimento local sustentável a partir do fortalecimento institucional da sociedade civil organizada, respeitando o conhecimento agregado da comunidade. Esta condição pode em grande proporção garantir os benefícios econômicos provenientes da inserção no mercado, respeitando às particularidades locais.

Os produtos diretos constituem-se da elaboração do documento de planejamento estratégico do grupo e da produção de um manual de orientação para gestores de planejamento local. Esses produtos podem colaborar em linhas gerais, nas ferramentas para formulação de propostas estratégicas para gestão de recursos naturais a partir do aproveitamento do saber local, na dinamização de empreendimentos solidários.

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral:

Analisar as perspectivas das participantes do grupo Erva Vida na discussão de estratégias que contribuam para o alcance de liberdades instrumentais no processo de desenvolvimento local sustentável.

### 1.2.2. Específicos:

- Identificar os fatores externos e internos que influenciam na produção de remédios e outros produtos artesanais do grupo Erva Vida;
- Identificar laços de solidariedade na gestão do grupo Erva Vida;
- Levantar as perspectivas sobre desenvolvimento local das participantes do grupo;
- Documentar as principais propostas de intervenção para aperfeiçoamento das atividades do grupo Erva Vida.

### 1.3. CONSIDERAÇÕES SOBRE A METODOLOGIA

A escolha de um grupo específico para análise pressupõe que os espaços de produção refletem as estruturas e relações sociais presentes no ambiente em que estão inseridos. De acordo com Fenzl e Machado (2007, p.71) “Num sistema complexo um número finito de elementos interage através de forças e ligação diversas. Na medida em que os elementos começam a interagir eles criam uma coerência de comportamento entre si.” Dessa forma, a análise se desenlaça por um enfoque sistêmico sobre o tema a partir do estudo do grupo de mulheres Erva Vida, no distrito de Marudá, município de Marapanim, estado do Pará.

Nesse sentido, optou-se por utilizar o método de estudo de caso, por meio do uso da técnica de observação participante. Essa técnica configura uma abordagem qualitativa. Segundo Bell (2008), a pesquisa qualitativa preocupa-se em entender a percepção que os indivíduos têm do mundo. Dessa maneira, vislumbrou-se a possibilidade de interpretar as perspectivas de desenvolvimento, no contexto de um processo de planejamento.

A escolha metodológica do estudo de caso pode ser apoiada por Yin (2001), para quem esse tipo de estudo investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto de vida real. É uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente. O estudo de caso está entre as categorias típicas da pesquisa qualitativa, que de acordo com Bogdan é descritiva e preocupada com o processo e não

somente com o resultado, podendo ser histórico-organizacional, observacional e história de vida, tendo como fonte direta o ambiente natural, (TRIVIÑOS, 2011).

Para isso, foi necessária uma aproximação direta, com a anotação de observação objetiva e entrevistas formuladas com base em Fritzen (2002) e Antunes (2002), possibilitando a compreensão das relações no grupo, durante as atividades da pesquisa. Devido à necessidade de entender as relações sociais presentes na investigação adotou-se uma abordagem apoiada por análise de informações, coletadas em encontros de planejamento estratégico com as mulheres da associação.

Sobremaneira, pode se dizer que esta pesquisa também possui aspectos etnográficos, devido à prática da observação participante. De acordo com Michaliszyn e Tomasini (2011) a etnografia permite nos aproximar do “outro”, compreendendo e respeitando particularidades culturais. A partir da aplicação de questionários, foram levantadas as condições socioeconômicas, principalmente sobre a quantidade de membros, formação instrucional (educação formal) e renda familiar das mulheres participantes do grupo Erva Vida, possibilitando verificar os benefícios do trabalho cooperado. Foi realizada ainda, uma pesquisa documental em publicações do Ministério da Saúde e da Cultura relativas aos programas oficiais.

De acordo com Buarque (2002) o Desenvolvimento Local Sustentável requer uma forma de integração econômica, que redefine oportunidades e ameaças, exigindo relativa especialização nos segmentos em que apresenta vantagens competitivas. Dessa maneira, entre os procedimentos adotados pelo trabalho, como forma de contribuição direta, foi realizado um Planejamento Estratégico (figura 02), permitindo reflexões do grupo sobre sua situação atual e suas perspectivas de melhoria da sua condição de vida em comunidade. Esse planejamento ocorreu por meio de participação direta em 05 (cinco) encontros mediados para sistematização de informações do grupo e definição de estratégias para a melhoria da gestão da associação.

As primeiras aproximações ocorreram em 24 de setembro de 2011, inicialmente com a realização de uma palestra sobre Etnofarmácia. O segundo contato ocorreu em 04 de dezembro de 2011, quando se iniciaram as reuniões para realização do planejamento estratégico, durando 02 (dois) dias. Nessa ocasião elaborou-se a missão e visão, sendo posteriormente iniciada a análise SWOT. Em 07 de janeiro de 2012, retornou-se a comunidade para complementar o levantamento de ameaças e oportunidades da análise SWOT, onde puderam ser compartilhadas algumas

dificuldades enfrentadas por outros grupos, a partir do intercâmbio com representante de uma associação do bairro do Bengui, em Belém.

Para realização da análise, além de serem utilizadas técnicas participativas adaptadas, aproveitou-se a oportunidade para discutir as motivações das participantes e conhecer de perto a realidade de algumas das famílias. Dessa maneira, verificaram-se as relações do grupo com a comunidade e familiares, bem como de entender os problemas vivenciados na gestão de recursos do grupo. Utilizamos um guia de observação para traçar o perfil e comportamento do grupo.

A finalização do diagnóstico e formulação das estratégias ocorreu com a utilização de técnica de leitura, reflexão e aprovação em 05 de maio de 2012. Para isso foi utilizado uma escala de valores atribuídos pelo grupo para que se chegasse a uma média de cada fator de ponto forte ou ponto fraco, ameaça e oportunidades levantadas. Assim, foi possível estabelecer uma hierarquia de problemas.



**Figura 2: Encontro de Planejamento Estratégico do grupo Erva Vida**

Foto: Equipe de Pesquisa

Em seguida, os problemas foram agrupados em eixos temáticos, nos quais foram organizadas as propostas surgidas e anotadas em todos os encontros anteriores para devida aprovação e legitimação do grupo participante do processo. O uso dessa técnica, além de resultar em uma matriz de plano, permitiu a realização da análise proposta. Ao aplicar a técnica, a pesquisa pautou-se em investigar como as mulheres envolvidas se organizam para gestão do grupo, como elas se relacionam com os recursos naturais, principalmente no que se refere à manutenção do saber local e quais

suas perspectivas de poder alterar o *status quo*, enquanto grupo organizado perante o ambiente em que se encontra.

Nessa condição, este trabalho revela quais as perspectivas individuais da noção de melhoria de vida e como isso influencia as escolhas do grupo pesquisado, tendo em vista, a internalização do conceito de desenvolvimento local sustentável. Ou seja, neste estudo o desenvolvimento é um processo que deve partir da identificação de um interesse comum, possibilitando a aceitação dos objetivos de melhoria de vida local. Para efetividade do planejamento relacionado à produção de artesanato e uso de plantas medicinais, optou-se por identificar problemas e propostas que contribuam com capacidade de obter as liberdades instrumentais (SEN, 2000) do grupo Erva Vida.

Desse modo, a metodologia foi sistematizada (quadro 01) em três grandes fases: a ponderação de relações que manifestassem de alguma forma os laços de solidariedade por meio do levantamento de fatores (internos e externos) que fortalecem ou desestruturam o grupo; identificação das perspectivas do grupo; além do levantamento e sistematização de propostas melhoria da gestão do grupo Erva Vida. Em consequência disso foi possível discutir estratégias para remoção de restrições a sua liberdade.

| <b>Técnica</b>  | <b>Instrumentos de coleta</b>                  | <b>Variável</b>   |
|---|--|---|
| Planejamento Estratégico;<br>Observação objetiva;<br>Pesquisa histórica e documental. | Formulário; Anotação em Diário.                | Fatores internos e externos da organização social;        |
| Registro audiovisual;<br>Entrevista aberta.   | Equipamento audiovisual;<br>Anotação em Diário | Perspectivas de melhoria e desenvolvimento de indicadores |
| Observação direta;<br>Entrevista semi-estrutura                                       | Formulário;<br>Diário                          | Aspirações e propostas das participantes                  |

### **Quadro 1: Sistematização da metodologia de pesquisa**

Fonte: elaborado para pesquisa

#### **1.3.1 Planejamento Estratégico como ferramenta metodológica para análise do grupo Erva Vida.**

No planejamento são utilizadas técnicas para solução de problemas ou para encaminhar ações futuras de forma a se ter um nível mínimo de controle das variáveis que interferem nos resultados desejáveis. Em termos organizacionais, trata-se do processo de antecipação do futuro e determinação de ações para atingir objetivos organizacionais (BOONE & KURTZ, 1998). Sobretudo, o planejamento é um ato de mudar, portanto,

pode ser uma ferramenta útil para qualquer grupo de pessoas, pois é também um tipo de tomada de decisões não individuais sistematicamente relacionadas (HALL, 2004).

Por meio do conjunto de técnicas que utiliza torna-se fundamental para reflexão dos temas relevantes e ambientação de grupos para um processo constante de avaliação de suas ações junto à sociedade. Proporciona a integração entre os setores, além de produzir uma matriz para o planejamento tático e operacional. Entretanto, a reflexão sobre onde se pretende chegar deve ser acompanhada de escolhas das melhores estratégias.

Uma estratégia estabelece uma mesma direção para a organização. É o que se decide fazer, considerando o ambiente, para atingir os objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a missão (STONER, 1985). Decidir as estratégias significa definir o programa geral para a consecução dos objetivos de uma organização e, portanto, para o desempenho de sua missão.

Dessa maneira, o planejamento assume um caráter estratégico, pois decorre do reconhecimento de que o ambiente externo foi se tornando cada vez mais mutável e descontínuo em relação ao passado (ANSOFF, 1990), caracterizando-se por visualizar o longo prazo, observando as relações e capacidades de um empreendimento. No aspecto histórico, o conceito de estratégia migrou da área militar para o setor empresarial (CHRISTENSEN e ROCHA, 1995), partindo de um conceito de manobra de forças para obter vantagens competitivas, possibilitando a capacidade de posicionar-se frente às incertezas do ambiente de atividades processuais.

Segundo Matus (1996) pode ser entendido como uma ferramenta de liberdade, à medida que se pode pensar e enumerar possibilidades futuras, libertando-se do fato de não saber que posso escolher ou tentar escolher e como cada indivíduo valoriza a liberdade de forma diferente, a melhor forma de minimizar essa distinção de valores é a prática do planejamento democrático ou descentralizado. Ainda segundo esse autor, o planejamento corporativo aplica de forma inadequada o conceito de estratégia, conduzindo-se por um pensamento determinista.

Os antecedentes históricos do que se denomina de planejamento estratégico advém da revolução industrial, com a competição por commodities. No início do Século 20, com a inauguração da linha de montagem pela Ford, a General Motors desenvolve uma estratégia de diversificação com base nas forças e fraquezas de sua concorrente. Com a Segunda Guerra Mundial surgem os primeiros conceitos tradicionais transferidos

da área militar para o mundo empresarial. Na década de 1960, surge a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) ou modelo de Havard como ferramenta de diagnóstico na elaboração de estratégias empresariais.

Nesse período, Igor Ansoff e Steiner criaram e sistematizaram modelos que até hoje servem de base para a formulação de estratégias que na época buscavam um modo mais dinâmico de planejamento, em função da complexidade crescente do ambiente externo das empresas. Contudo, a fase de ouro atingiu seu auge nos anos de 1970 e anos de 1980 com a recessão mundial. Na atualidade o planejamento estratégico está se tornando indispensável para o sucesso organizacional em um mundo globalizado cujas características são as fortes mudanças no cenário econômico e político, além de uma concorrência feroz (CHIAVENATO & SAPIRO, 2003).

O planejamento estratégico, na concepção de Kotler (1975, 1992) é um processo gerencial de adequação razoável entre os objetivos e recursos, mediante mudanças e oportunidades de mercado, tendo como objetivo é orientar e reorientar os negócios e produtos de uma empresa. Pode ser entendido como uma técnica de análise do ambiente de uma organização, das suas oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos tendo em vista o cumprimento da sua missão (FISCHMANN & ALMEIDA, 1991). Permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente.

Um elemento essencial do planejamento estratégico é o conhecimento da missão do grupo. Conhecer a missão é fundamental para o planejamento de uma organização, pois é sua razão de ser (CHURCHILL & PETER, 2003), aquilo que a caracteriza no ambiente. O texto que descreve a missão deve ser sucinto direto e deve contemplar a objetivo maior da instituição, os principais produtos ou serviços expressos como meio para se alcançar esse objetivo, além de descrever o cenário desejado com a realização da missão.

Além da missão, outra etapa essencial nesse tipo de planejamento é o que se refere à visão que a coletividade tem sobre o cenário futuro. Desse modo, a declaração da visão de futuro pode ser direta e estabelecer um horizonte temporal (período de vigência da atual gestão), um cenário e um alvo (objeto ou cliente). Possui uma noção de novidade, direção, destino; devendo ser aceitável, detalhada, viável.

Para que o estudo sobre o cenário em que a coletividade se encontra seja possível é importante a realização de uma análise externa e interna. A análise externa é

a etapa do planejamento envolve fatores tecnológicos, políticos, econômicos, legais, sociais, demográficos e ecológicos, consumidores, fornecedores, concorrentes e outras relações de dependência do grupo enquanto que a análise interna corresponde ao diagnóstico das condições internas pelos quais se examinam recursos financeiros, mercadológicos, produtivos e humanos para verificar suas forças e fraquezas.

Neste sentido, o objetivo deste tipo de análise é permitir um posicionamento para obter vantagens e minimizar ameaças ambientais, enfatizando pontos fortes e moderando impactos de seus pontos fracos (KROLL, WRIGHT e PARNELL, 2007). Para essa etapa é importante levantar informações junto aos componentes do grupo, com a visualização da área de atuação. A técnica proposta neste trabalho é baseada na Análise *SWOT* (strengths, weakness, opportunities, e threats). A partir do levantamento de informações com o grupo, a análise do ambiente externo pode ser sistematizada para discussão dos cenários da organização.

De acordo com o trabalho de Daychoum (2007), a correlação de cenários pode ser definida em quatro situações (quadro 02): alavanca, restrição, defesa e problema. O cenário de alavanca ocorre quando as oportunidades encontram pontos fortes para proveito. Trata-se de uma situação de desenvolvimento em que os pontos fortes permitem o melhor aproveitamento das oportunidades. Na restrição as oportunidades não podem ser aproveitadas devido aos pontos fracos. Sugere uma situação de crescimento em que há necessidade de superar os pontos fracos para aproveitamento de oportunidades. No quadro de defesa existem ameaças mais os pontos fortes da empresa podem neutralizá-las. Nessa situação, pressupõe a manutenção da organização, quando os pontos fortes podem evitar ou transforma-las em oportunidades. A situação de problema refere-se ao momento em que a ameaça torna a organização mais vulnerável devido aos seus pontos fracos. Neste cenário de sobrevivência, pode ser reduzida ou extinta, sendo necessários acordos ou ajustes para continuidade.

|                      | <b>PONTOS FORTES</b> | <b>PONTOS FRACOS</b> |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b> | Alavanca             | Restrição            |
| <b>AMEAÇAS</b>       | Defesa               | Problema             |

**Quadro 2: Modelo de aplicação na análise de cenário com a técnica SWOT**

Fonte: DAYCHOUM, 2007.

A partir da visualização do cenário, a compreensão sobre os fatores críticos de sucesso do planejamento, bem como as áreas de atuação são fundamentais para que se tenha um quadro de objetivos estratégicos capaz de ser alcançado. Nesse sentido, os fatores críticos são aqueles que permitem o alcance da missão. Podem ser constituídos a partir da inversão das ameaças encontradas ou de atividades consideradas como primordiais para sua implementação.

Para elaboração e participação de todos nas decisões do grupo, controle e avaliação das propostas, é importante a criação de comissões ou pequenos grupos de acompanhamento e avaliação ligada à coordenação geral, que terão a função de instruir as decisões da coletividade geral. Considerando todas as etapas do processo de planejamento descritas, enfatiza-se que o desenvolvimento sob uma perspectiva local tratado neste trabalho preocupa-se com diversos fatores que se diferenciam entre cada grupo ou coletividade. Entre esses fatores estão o envolvimento das famílias; o aperfeiçoamento de técnicas gerenciais, produtivas e de comercialização; melhoria de condições socioeconômicas; o acesso à educação básica e tecnologia de informática; bem como o atendimento de necessidades individuais.

Nesse contexto, o saber local, especificamente o relacionado ao uso de plantas medicinais coloca-se como elemento basilar de um processo dinâmico de manejo e aproveitamento dos recursos da natureza, a partir de grupos ou organizações locais. Contudo, à medida que a necessidade de sobrevivência é substituída pela necessidade de competição, o saber local passa pela aceleração do processo de transformação, pois seu sentido inicial também é modificado. Em face disso, o entendimento das reais necessidades de um conjunto de indivíduos corresponde a um desafio permanente para determinação das técnicas e intervenções planejadas que possibilitem o alcance de uma perspectiva de desenvolvimento local.

A realização dos encontros de planejamento estratégico com o grupo Erva Vida permitiu reflexões teóricas, fundamentadas na análise das informações de campo. A utilização dessa técnica possibilitou uma aproximação dos atores envolvidos em projetos e outras atividades voltadas para o alcance de benefícios comuns. Para que os resultados do processo fossem obtidos, utilizou-se predominantemente a técnica de tempestade de ideias (brainstorming). Essa técnica pode ser muito útil durante a realização de encontros na comunidade. Nesse sentido, apoiam-se nos preceitos de que toda crítica deve ser banida, levantando o maior número de ideias, combinando-as e as

escrevendo (ANTUNES, 2002). Enfim, o resultado final deste trabalho foi constituído a partir do confronto das informações coletadas com o arcabouço teórico escolhido.

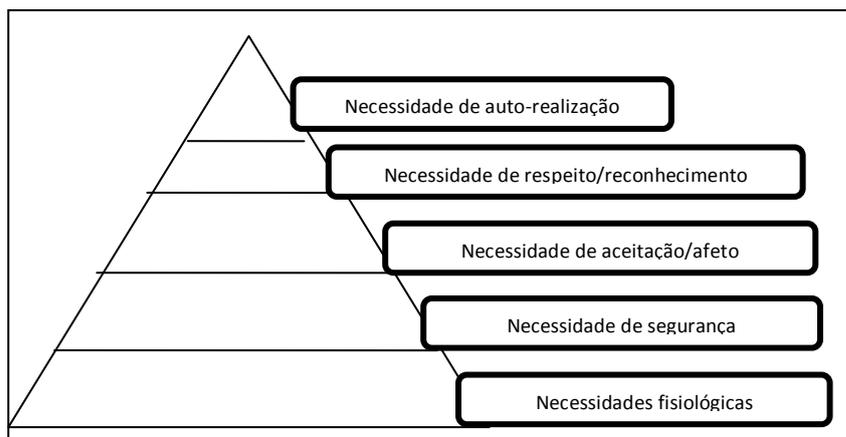
É preponderante analisar tanto as relações do grupo com o exterior, como as relações internas e de poder, pois há uma tendência de que as necessidades individuais permanecem em estado de latência, quase imperceptíveis, em detrimento do discurso do interesse coletivo, podendo se converter em um ponto de insatisfação que colabora para a desestruturação do aspecto solidário. Por isso precisam ser identificadas, interpretadas e negociadas, contribuindo decisivamente para a concepção de projetos sustentáveis, não só do ponto de vista econômico, como da sua capacidade de mobilização social. Nesse aspecto, as técnicas tradicionais de planejamento, pensadas até então para um tipo de grupo organizado devem ser avaliadas e experimentadas em grupos diferenciados, em condições que exigem algumas adaptações metodológicas, principalmente no que se refere à interpretação de interesses comuns e do tempo de negociação.

## 2. DISCUSSÃO TEÓRICO-CONCEITUAL

### 2.1. DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL: NECESSIDADE, CIDADANIA E LIBERDADE.

O desenvolvimento pode ser regido pelas necessidades básicas humanas, tais como alimentar-se, locomover-se, comunicar-se e vestir-se. Essas necessidades são permanentes e constantes. Pré-existem à capacidade limitada do homem despende energia para atendê-las.

Conforme Maslow (1954), as necessidades não são estáticas, uma vez que mesmo não sendo totalmente satisfeitas outra passa a direcionar o comportamento humano. “[...] E quando estas por sua vez encontram-se satisfeitas, outras novas necessidades (ainda maiores) surgem, e assim por diante. [...]” (MASLOW, 1954, p. 60). Em Robbins (2002) podemos identificar as cinco necessidades de Maslow, dispostas em pirâmide, que vão desde o nível mais elementar de sobrevivência à auto-realização (figura 03):



**Figura 3: Hierarquia de necessidades de Maslow**

Fonte: com base em Robbins (2002).

Ainda de acordo com esse modelo, as necessidades físicas são a de se alimentar, de beber água, de dormir, de oxigênio, de eliminação, de sexo e de outras. As necessidades de segurança referem-se ao contorno das ameaças físicas e emocionais do ambiente. A partir da satisfação dessas necessidades, o indivíduo passa a motivar-se por satisfazer as chamadas necessidades sociais que incluem tanto a busca pela aceitação, afeto dos outros e de reconhecimento, assegurando seu lugar no grupo. Por fim, suprida as necessidades de escassez, identificadas como déficit, o ser humano procura alcançar a extensão de sua capacidade de crescimento.

Segundo a teoria de Maslow em sua obra *Motivation and Personality* (1954, p.68), a plena satisfação das necessidades básicas depende de algumas condições fundamentais tais como “[...] liberdade de expressão, liberdade de se fazer o que se deseja, contanto que não se prejudique a outrem; liberdades de investigar e buscar informações, liberdade de autodefesa, acesso à justiça, à equidade, à honestidade [...]”.

Considerando essa aproximação teórica, o desenvolvimento local não é um simples processo de acumulação, mas trata-se do aperfeiçoamento da capacidade de competir e gerar renda como estratégia para satisfazer as necessidades de um conjunto de indivíduos. Oliveira (2001) compara o desenvolvimento local ao exercício da cidadania, pois, tende a ser utilizado como sinônimo de cooperação, de negociação, de completa convergência de interesses. Corresponde à satisfação de um conjunto de requisitos de bem-estar e qualidade de vida.

Baseando-se na condição de expressão de cidadania local, pode se conceber que esse desenvolvimento, apoia-se na mobilização de potenciais, “[...] como um processo endógeno de mudança, que leva ao dinamismo econômico e à melhoria da qualidade vida da população em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos. [...]” (BUARQUE, 2002, p.25).

Proposto como alternativa, o desenvolvimento sustentável marca uma oposição ao pensamento neoclássico da economia. Os resultados do crescimento econômico não necessariamente têm representado benefícios à população e ao meio ambiente amazônico. Logo, é uma condição indispensável, mas não suficiente (SOUZA, 1993).

Alguns projetos de desenvolvimento em comunidades são propostas que, além da exploração dos recursos e de conhecimentos, tem se caracterizado pela negação das reais necessidades locais. Nessa perspectiva, Lima e Pozzobom (2001) explicam que o critério de racionalidade econômica capitalista ordena segmentos sociais segundo seu grau de desenvolvimento e integração ao mercado. Isso limitaria qualquer forma de igualdade social já que estigmatiza aqueles que estão de fora do circuito, como “atrasados”.

Esse dilema é ilustrado pelo estudo sobre as experiências com projetos em torno de economias indígenas realizado por Schröder (2005). Constata que muitos projetos fracassaram por estarem balizados por pressupostos equivocados de que são necessárias grandes mudanças culturais da organização econômica dos grupos indígenas.

Muitas atividades optaram pela monocultura, sem elos com a questão ambiental. Somente alguns projetos contribuíram para o fortalecimento social das comunidades e conservação e revitalização de determinadas manifestações culturais. Esse autor ressalta a importância do “capital simbólico”, presente nos produtos, desperta conotações positivas e conclui que deve haver um reforço na qualificação para comercialização e promoção da policultura.

A descoberta do local proporcionou um novo ânimo para equacionar as contradições do conceito de desenvolvimento sustentável. Trata-se de uma questão de organização, participação e inovação dos grupos envolvidos e de falta de capital para ampliar as capacidades humanas de cada uma das culturas existentes (ACOSTA, 2005). Em torno disso, deve-se enfatizar tanto essa participação como a inovação contínua associada ao diálogo das comunidades com o mercado.

O fundamento das ações na vida social de algumas coletividades locais vincula-se às soluções práticas, que em geral “[...] são empreendidas para a obtenção dos recursos necessários ao cotidiano. [...] podem ser representadas pela pesca, coleta, serviços, de cuja organização fluem os bens materiais necessários ao cotidiano dos seus ritos.” (FURTADO e NASCIMENTO, 2002, p.47). Assim, o diálogo da produção com o mercado deve existir, respeitando “uma cultura de profundas relações com a natureza [...]” (LOUREIRO, 2001, p 37). É dessa proximidade que se extrai os processos de adaptação ao meio e os conhecimentos locais, figurando como elo do potencial produtivo de determinada comunidade perante o mundo globalizado.

Apesar dessa relação de proximidade ao meio natural, como elemento central na reprodução social e cultural de comunidades, no conceito de desenvolvimento sustentável transita, mesmo que suavemente, a conotação de um tipo de modelo econômico. A proposta de aliar acúmulo de capital ao uso racional de recursos e equidade social soa como um paradoxo. Essa fórmula não coaduna com a inexorabilidade do atual estágio (especulativo) do capitalismo. Desse modo, a busca de uma abordagem coerente de desenvolvimento socioeconômico implicou na valorização de dimensões espaciais e ambientais como partes de um processo social mais complexo (COTA E COELHO, 2008).

O maior desafio dos projetos de desenvolvimento sustentável é o diálogo com as estruturas globais altamente diversificadas (HAESBAERT 1995). Em contrapartida, segundo Campanhola e Silva (2000, p.21) qualquer projeto de desenvolvimento deve respeitar as particularidades locais — sociais, culturais, econômicas e ambientais.

Não obstante, podemos afirmar a necessidade de encontrar caminhos para o alargamento da liberdade no direito de participação. Conforme Sen (2000, p 17) nos esclarece:

[...] o desenvolvimento pode ser visto como um processo de expansão das liberdades reais que as pessoas desfrutam. O enfoque nas liberdades humanas contrasta com visões mais restritas de desenvolvimento, como as que identificam desenvolvimento com crescimento do Produto Nacional Bruto (PNB), crescimento de rendas pessoais, industrialização, avanço tecnológico ou modernização social. [...]

Nesse sentido, o desenvolvimento local sustentável converge para a potencialização de todos os indivíduos e estabelecimento de laços de “confiança” (LOCKE, 2003), favorecendo o fortalecimento do capital social. Esse capital “[...] corresponde a recursos cujo uso abre caminho para o estabelecimento de novas relações entre os habitantes de uma determinada região [...]” (ABRAMOVAI, 2000 p. 6). Em síntese, refere-se à existência de normas, culturas, organizações e instituições permitem com que as pessoas consigam serem produtivas em conjunto.

Sobretudo, é necessária a liberdade de “cognição, escolha e decisão” (MORIN, 2000). Não obstante, o desenvolvimento corresponde à expansão do direito de mudar as condições de vida conforme suas necessidades reais. A superação de problemas como a pobreza, fome, subnutrição, violação de liberdades políticas, desprezo pelas atividades das mulheres e ameaças ao ambiente e à sustentabilidade da vida econômica e social são problemas cuja superação é central para o desenvolvimento (SEN, 2000).

Nesse aspecto a ação do indivíduo é importante, porém condicionada às oportunidades sociais, políticas e econômicas. Nessa condição o desenvolvimento como liberdade pode ser estudado a partir de uma experiência local. Essa aproximação conceitual permite analisar o desenvolvimento local sustentável por dentro do processo de autonomia das mulheres e remoção de restrições às liberdades instrumentais descritas por Amartya Sen (2000): liberdades políticas, oportunidades sociais, facilidades econômicas, garantia de transparência e segurança protetora. A expansão da liberdade é o fim prioritário e ao mesmo tempo o meio principal para o desenvolvimento, na remoção de restrições às escolhas das pessoas e oportunidades para ação individual ou coletiva.

O desenvolvimento local sustentável deve estar embasado no respeito às diferenças e no investimento maciço na autonomia das coletividades e suas lideranças. Ou

seja, tem alicerce em fatores como o aperfeiçoamento de tecnologias gerenciais, a capacidade de planejamento, a visualização de problemas reais, a avaliação de resultados, a responsabilização, a identificação de parceiros e riscos; bem como, a adequação dos projetos à disponibilidade de recursos financeiros e materiais.

O aperfeiçoamento de técnicas gerenciais permite a melhoria da capacidade competitiva na abertura de mercados. O planejamento é o momento de iniciação que engloba a transferência direta de técnicas que auxiliaram na identificação dos problemas da comunidade. A avaliação de resultados torna-se possível à medida que sejam pactuados objetivos que norteiam a elaboração de projetos eficientes e de custo adequado à realidade local. É, portanto, uma dinâmica territorial específica, promovida por aqueles que têm o poder de transformar a realidade, mesmo que esse poder tenha que emergir de dentro do ciclo comunitário.

Além dessas condições técnicas, o desenvolvimento local sustentável enquanto uma perspectiva se desloca para a relação indivíduo/coletividade, no âmbito do atendimento de determinadas necessidades. Assim, ao observar a análise de Bauman (2001), sobre a modernidade, podemos concordar que a individualização é o processo que marca o imediatismo da atual época chamada globalização, e que, de alguma forma abala as relações nas diversas instituições da sociedade. Nesse sentido, o Desenvolvimento Local Sustentável torna-se não somente um caso de atendimento homogêneo de interesses coletivos, entendidos como igualmente homogêneos, mas trata-se de um processo de atendimento de um conjunto de necessidades individuais comuns.

## 2.2. DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL E SABER LOCAL: TRADIÇÃO, COGNIÇÃO E TECNOLOGIA.

A busca da verdade sempre permeou a vida das sociedades humanas. O saber assumiu seu lugar no tempo, por meio de distintas visões de mundo. No pensamento mitológico, “[...] o *sábio*, ainda conservando características míticas era um homem ‘divino’, a quem a verdade fora revelada; [...] o guardião da *aletheia* (‘verdade’).” (AQUINO; FRANCO e LOPES, 1980, p.25). A partir do século XVII, o homem passou a produzir métodos de racionalização da verdade, tornando-se sujeito de seu pensar (científico).

No século XIX, a influência do pensamento evolucionista aprofundou o distanciamento entre saber científico e o saber “primitivo”. Na crítica ao evolucionismo, Lévi-Strauss (1970) explica que o saber mítico não antecede o pensamento científico. Portanto, não pode ser inferior, ao contrário, é um sistema articulado e independente. O saber da natureza se utiliza dos mesmos recursos cognitivos do conhecimento científico. Nesse sentido, o autor considera dois modos diferentes em que a natureza se deixa abordar, um ajustado a percepção e a imaginação (mítico) e outro mais distanciado (científico).

O início do século XX trouxe pela antropologia, novas contribuições para a compreensão do saber local. Durkheim e Mauss (1979, p. 400) investigaram nas formas de classificação primitivas, a gênese do pensamento científico, que “[...] consiste em classificar os seres, os acontecimentos, os fatos do mundo e subordiná-los uns aos outros, em determinar suas relações de inclusão e exclusão [...]”.

Nas últimas décadas do século XX, na concepção de Bauman (2001) assistimos a diversas, rápidas, amplas e profundas transformações. Essas mudanças ocorrem no conjunto de práticas sociais, percepções e saberes de ordem cultural, econômica, política, ética, estética e educacional que caracteriza a “modernidade líquida”. A complexidade dos problemas, que marcam as relações globalizadas, do final desse século e o início do século XXI teve efeito na forma de compreender o mundo, trazendo a necessidade do que Edgar Morin (2002) denominou de “relição dos saberes”. O saber não é imutável e pertence ao conteúdo da cultura, pois se altera diante da história, à medida que “[...] os significados são reavaliados quando realizados na prática. [...]” (SAHLINS, 2003, p. 7).

Observado esse contexto, salienta-se que o tipo de saber, objeto desta análise, apresenta uma noção de escala: a local. Desse modo, pode ser tomada como um meio de pertença, de reconhecimento de traços característicos e laços de solidariedade (JOYAL 1994 apud BRITO, 2006). Enfim, os saberes locais são reproduzidos em uma ordem, segundo Milton Santos (2005), fundada no cotidiano imediato.

A complexidade do tema implica em uma abordagem conceitual que contemple os distintos aspectos do saber local. Nesse sentido, opta-se por uma construção conceitual a partir de um modelo sistêmico e da identificação de pelo menos três dimensões, associadas ao saber de coletividades, circunscritas em espaços definidos. Tais grupos são classificados, em textos legais ou teóricos como povos,

comunidades ou populações tradicionais. Nesta abordagem, essas dimensões do saber em escala local são denominadas de: tradicional, cognitiva e tecnológica.

Na sua dimensão tradicional, equivale a conhecimentos das comunidades tradicionais. Na acepção mais básica de “tradição” significa a memória, os símbolos, usos e costumes do passado. Em oposição a essa acepção, Almeida (2008) argumenta que o conceito de tradição está em mudança, e não necessariamente ligado à história ou ao passado remoto.

Em Hobsbawm e Ranger (2000), vê-se que pode haver uma “tradição inventada” e uma “tradição genuína”. A primeira são os valores de comportamento, disseminados por meio da repetição; implicando na continuidade em relação a um passado histórico, sempre que possível “apropriado”. Incluem-se nessa categoria, tanto aquelas realmente inventadas, construídas e formalmente institucionalizadas quanto as mais difíceis de localizar em determinado tempo. A segunda são as práticas rituais e simbólicas que ainda perduram quando velhos usos se conservam. Nessa dimensão, o tradicional é um *input* necessário para existência dos saberes locais, como um sistema ou um modo de produzir.

A existência das tradições culturais na vida social dos homens é transmitida nos modos aprendidos de pensar, sentir e atuar, que parte da interação entre pessoas (RADCLIFFE-BROWN, 1973). Essa ideia de interação introduz a dimensão cognitiva do saber local. Cada um de nós vivencia experiências, caracterizando um contínuo processo de aprendizagem (MICHALISZYN e TOMASINI, 2011).

A construção do saber é dialógica e talvez por isso, na perspectiva de Freire (2004) seja importante investigar o pensar do povo, o tendo como sujeito do seu pensar. De acordo com Moraes (2007) Os ensinamentos de gerações mais experientes permitem a continuidade da tradição, que, no entanto, não significa que as práticas sejam idênticas ao passado. Em síntese, o conhecimento da comunidade é aquele que se desenvolve por situações pedagógicas interpessoais, pois a existência desse saber pressupõe um modo de ensinar, em que a escola não é o único lugar onde ela acontece (BRANDÃO, 2007).

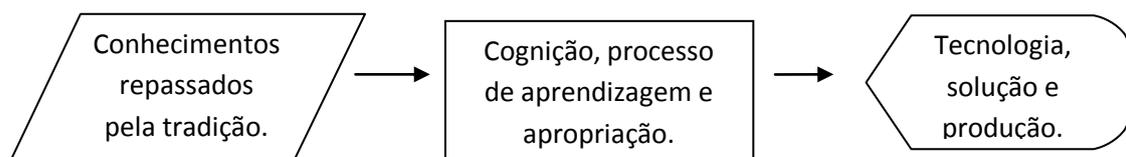
Como prática social de aprendizagem, de experimentação produz o “senso comum”. Nessa conotação, é visto pela ciência como um conhecimento prático e útil (SANTOS, 2000). Apesar disso, de acordo com Geertz, (1997, p.114) “Há um número de razões pelas quais tratar o senso comum como um corpo organizado de pensamento

[...]”. Assim, deve ser compreendido como parte de um sistema cultural de significados complexos. Torna-se o próprio processo de transformação ou desenvolvimento.

Por fim, enfatiza-se a dimensão do saber local como “tecnologia”, ou seja, de maneira etimológica é o estudo da técnica, o registro ou a instrumentalização que permite uma melhora. É um recurso aproveitável na realidade única que, segundo Milton Santos (2005), a ordem global busca impor. Na mesma circunstância, Almeida (2008, p. 91) reitera que a pesquisa científica “[...] sempre partiria dos pré-conhecimentos ou dos saberes práticos que esses grupos localizados têm da natureza”. A produção sustentável e a implantação de alternativas econômicas necessitam de “técnicas, produtos e processos de utilização da biodiversidade e dos conhecimentos tradicionais” (MELLO, PASQUIS, THÉRY, 2005, p 52). Em suma, representa o *output* que garante o aperfeiçoamento da forma de produzir e competir no antagonismo local/global, situando como um subsistema parte de um sistema mais amplo, tendo em vista sua relação com o contexto em que está submetido.

Em suma, os conhecimentos e habilidades ditos “tradicionais” assumem a função de *inputs* no sistema de saber local. Como energia inicial, conduzida pelas práticas de aprendizagem ou cognição, permite o desenvolvimento no interior de um processo que gera um *output*, que neste trabalho, prefere-se denominar de tecnologia local. Essa tecnologia é tomada como técnicas e meios para o aperfeiçoamento da produção, proporcionando o *feedback* do processo, apresentando-se como um novo *input*, dessa vez de uso comum e “tradicionalizado”. Dessa maneira, essa tecnologia “tradicional” reinicia um processo de produção de um sistema mais complexo.

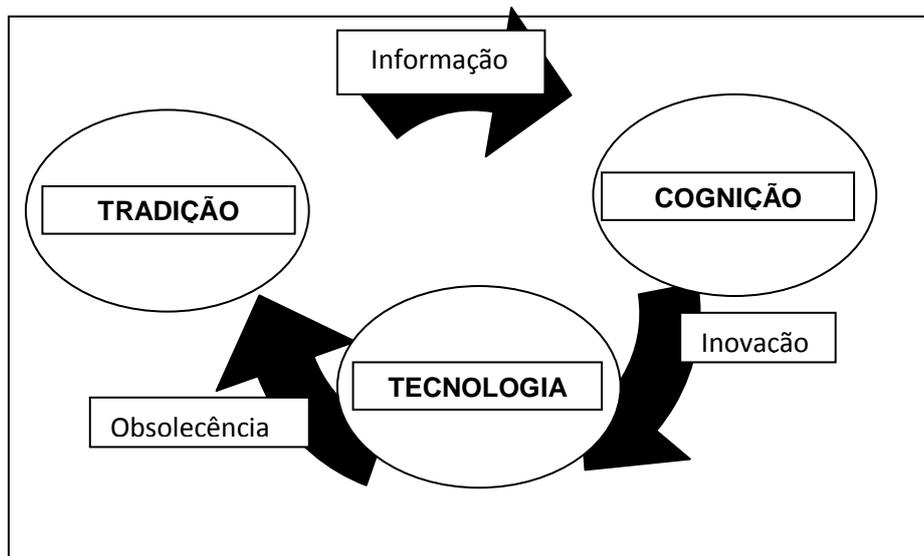
Para embasar essa análise, enfatiza-se que todo sistema é formado por subsistemas. Isto quer dizer que os sistemas são compostos de partes ou elementos que estão inter-relacionados entre si e com o meio no qual está inserido, sendo que todo sistema sempre pertence a um sistema mais amplo (TRIVIÑOS, 2011). Observando as dimensões apresentadas, o saber local pode ser conceituado como um sistema (figura 04).



**Figura 4: Fluxograma do processo de produção do saber local**

Fonte: elaborado pelo autor

A dinâmica desse sistema pode ser ilustrada por meio de um ciclo de ações que se retroalimenta, possibilitando a evolução permanente do processo por meio da transmissão de matéria e energia (figura 05). Contudo, essa lógica apresenta três forças decisivas no seu equilíbrio: a informação, a inovação e a obsolescência.



**Figura 5: Retroalimentação no sistema de saber local**

Fonte: elaborado pelo autor

A informação é a força que promove a reprodução do saber local, estando ligada aos sentidos em que ela é legitimada ou utilizada. Ou seja, enquanto uma informação apresenta valor ela sustenta a reprodução e o processo de cognição. A força de inovação se manifesta em uma nova solução de produção elaborada a partir da tradição e da cognição. Essa inovação permite o surgimento de novas tecnologias e, que por sua vez, com sua apropriação e uso vão sofrendo com a força da obsolescência. Logo, quando esses elementos se encontram com forças desiguais, o processo que mantém o sistema inicia uma perda de energia, o que comparamos à entropia.

Na sua abordagem sobre sistemas complexos, Fenzl e Machado (2009) argumentam que pela teoria dos sistemas o universo é interligado através de relações energéticas entre estruturas materiais que seguem certo número de regras leis e princípios. Entretanto, segundo esses autores para entender o funcionamento dessas relações é preciso unir uma matriz metodológica coerente: a análise das partes e suas relações e a análise das relações entre o conjunto das partes.

Nesse aspecto, o surgimento de uma nova qualidade de um objeto é a condição mais importante para que haja o processo de evolução, dessa maneira o novo

emergente deve constituir uma nova qualidade de desenvolvimento e torna-se o ponto de partida para outra nova qualidade. No decorrer de sua evolução os humanos desenvolveram uma quantidade impressionante de técnicas, tecnologias e conhecimentos para transformar a natureza nos moldes de suas necessidades de produção em um metabolismo energético em que a sociedade cria e transforma permanentemente seu próprio ambiente.

É fundamental que a capacidade organizativa de um grupo local ocorra adjacente a práticas produtivas, por sua vez, absorvendo o mosaico dos saberes individuais. Isso estimularia um processo endógeno de coordenação de ações de participação efetiva nas decisões sobre suas vidas. O reconhecimento e o estímulo aos usos que garantem as permanências do saber local representam uma nova estratégia para promoção de benefícios aos pequenos empreendimentos comunitários, ao mesmo tempo, que as insere e as valoriza no circuito econômico global.

O saber local extrapola a significância afetiva ou simbólica. Ao mesmo tempo, tem caráter produtivo sendo capaz de manifestar a capacidade crítica do sujeito diante dos problemas enfrentados. Mostra-se decisivo, também, na realização dos processos de coesão e diálogo do local com um mundo homogeneizado.

A visão reducionista do crescimento da renda ou de simples acúmulo de capital pode ser substituída pela valorização dos sujeitos detentores desse conhecimento. No capitalismo financeiro, o local poderá ser visto como o último refúgio da produtividade. Será, portanto inevitável uma inserção competitiva de conhecimentos. O que devemos considerar não é o fato dessa inserção ocorrer, mas em que condição será capaz de produzir a inovação que se dá inicialmente pelo saber do cotidiano, sendo proveniente da experimentação.

Logo, considerando suas dimensões, o saber local pode ser tomado provisoriamente como um conjunto de técnicas e formas usuais de produção e representação simbólica, passíveis de transformações, próprias da ação do sujeito nas relações sociais e com a natureza, em determinado contexto e escala capaz de proporcionar relativa coesão social. Nesse aspecto, conclui-se que o saber local também figura entre os elementos fundamentais na descoberta de novas tecnologias e produtos, contribuindo diretamente para o desenvolvimento local sustentável.

### 2.3. SABER LOCAL E A NOÇÃO POLÍTICA DE TRADIÇÃO NO USO DE PLANTAS MEDICINAIS

O aspecto central da análise proposta pela presente pesquisa concentra-se na dimensão tecnológica que envolve o saber local, especialmente o saber das plantas medicinais.

Desse modo, buscam-se na Etnofarmácia os subsídios para o aprofundamento sobre a evolução desse subsistema do saber local. Fundamentando-se no trabalho de Barbosa (1996), é possível entendê-la como uma abordagem que busca nas receitas, chás e “garrafadas” dos caboclos e índios, as informações complementares ao tratamento que serão decisivas para a cura de doentes, possibilitando o desenvolvimento de novos medicamentos. Assim, em que concerne ao uso tradicional de plantas medicinais corresponde ao exame das políticas de atenção farmacêutica e das políticas de proteção do patrimônio genético e cultural.

Barbosa (2011, p.27) argumenta que “os elementos culturais da comunidade, relativos às práticas terapêuticas tradicionais fundamentais na utilização de espécies vegetais, vêm sofrendo um processo de desvalorização”. Em função do sucateamento da assistência médica, a facilidade de acesso a medicamentos alopáticos sintéticos, sem a devida atenção farmacêutica provoca uma depreciação de práticas curativas tradicionais. Nesse contexto, a preservação de práticas terapêuticas tradicionais na medida em que se fundamenta em documentação sistematizada, possibilita o provimento de uma memória de práticas e do conhecimento à cerca de vegetais, cujas indicações empíricas correspondem a um modelo de teste farmacológico, que permite a validação do modo de preparo popular (BARBOSA; PINTO, 2011).

Mediante a situação de exclusão de uma parte da população do sistema oficial de saúde e de medicamentos com alto nível de investimento de capital privado, a Organização Mundial de Saúde – OMS, na 31ª Assembleia de Alma-Ata em 1978 iniciou um programa de com ênfase no uso de Plantas Medicinais. Por meio do Ministério da Saúde, a portaria 212 de 1981, estabeleceu as diretrizes e prioridades para investigação em Saúde, as quais incluem o Programa de Pesquisa de Plantas Medicinais, instituído em 1983. Desse modo, a Comissão Interministerial de Planejamento e Coordenação – CIPLAN, por meio de resolução nº 8 de 1988 regulamentou a fitoterapia como prática oficial de medicina complementar. Finalmente,

essa política tem ido ao encontro de uma consolidação evidenciada pela portaria nº 971 de 2006 que aprovou a Política Nacional de Práticas Integrativas e Complementares, reforçada com o Decreto 5813 de junho de 2006 que criou a Política Nacional de Plantas Medicinais e Fitoterápicos – PNPMF, apoiada pela Comissão de Farmacopeia Brasileira da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA (BARBOSA; PINTO, 2011)

Enríquez, Silva e Cabral (2003) afirmam que há uma perspectiva de demanda crescente sobre os produtos naturais, contudo, o maior desafio é a escassez de pesquisas comprobatórias de princípios ativos e ampla estratégia de marketing para estimular o consumo. O uso econômico desses produtos está sendo visto com grande expectativa pelos países que contam com abundantes recursos naturais. As novas estratégias econômicas incorporam o fator tecnológico no processamento de produtos, possibilitando uma rápida dinamização.

As políticas públicas que envolvem os saberes e uso de plantas medicinais estabelecem mecanismos de proteção e valorização centrados na noção de tradição. Normalmente, os saberes locais (ou tradicionais) estão vinculados à noção estatal de populações, comunidades ou povos tradicionais, devidamente reconhecidas pelo Estado tais com indígenas e quilombolas ou até assentados. Esse recorte mais operacional, com definições voltadas para a proteção de ativos patrimoniais da cultura ou das políticas ambientais, em muitos casos é tratado sob a égide de “conhecimentos tradicionais”.

O termo “conhecimentos tradicionais” começou a ser amplamente difundido a partir da preocupação com a crescente apropriação privada de recursos genéticos. A Convenção sobre a Diversidade Biológica (CDB), que reconheceu a soberania dos países sobre seu recursos naturais, em seu art. 8º, o termo conhecimento tradicional associado é definido como “o conhecimento, inovações e práticas das comunidades locais e populações indígenas com estilos de vida tradicionais relevantes à conservação e à utilização da diversidade biológica” (AZEVEDO; MOREIRA, 2005),.

Contudo, a noção política de “tradicional” é tão vaga quanto à operacionalidade da categoria “populações tradicionais”. Pois é mais comum ser atribuída aos grupos indígenas e àqueles que se reconhecem como quilombolas, entretanto, de complexa aplicação aos grupos e comunidades urbanizadas ou de influências étnicas diversas, tais como em comunidades rurais ou caboclas. Embora,

segundo Almeida (2008, p.74) o que passa a importar é como esses grupos sociais definem a si mesmos e não mais como os outros os designam.

Por outro lado, o Decreto Federal 6040/2007 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos povos e comunidades tradicionais define que povos e comunidades tradicionais são grupos culturalmente diferenciados e que se reconhecem como tais cujos territórios e recursos naturais são condição para sua reprodução cultural, social, religiosa, ancestral e econômica, utilizando conhecimentos, inovações e práticas gerados e transmitidos pela tradição.

No âmbito da política cultural podemos também encontrar a ideia de tradição. Na resolução 001, de 03 de agosto de 2006 do Conselho Consultivo do Patrimônio Cultural onde toma-se tradição no seu sentido etimológico de “dizer através do tempo” (grifo do autor), significando práticas produtivas, rituais e simbólicas que são constantemente reiteradas, transformadas e atualizadas, mantendo, para o grupo, um vínculo do presente com seu passado. (BRASIL, 2006, p.35).

A interface jurídica e institucional pertinente aos saberes do uso de plantas medicinais diz respeito a assegurar a proteção do patrimônio genético e cultural. Isso porque “[...] desde sempre considerados patrimônio da humanidade, devido à sua importância, passaram a ser apropriados, com exclusividade, por meio do patenteamento de produtos e processos [...].”(AZEVEDO; MOREIRA, 2005, p.45).

Conforme explica Zamúdio (2006), o esforço do Programa Internacional dos Grupos Cooperativos de Diversidade Biológica (ICBG) em examinar o potencial médico das plantas, animais e micro-organismos parte da verificação de que entre 40-50 % dos medicamentos atualmente usados tem sua origem em produtos naturais e que se seguirem as tendências atuais, 10-40 % das espécies biológicas em que esses produtos podem ser descobertos ser perderão pela destruição de hábitat e outras causas, num futuro próximo.

Entretanto, às limitações da propriedade intelectual, patentes e outros mecanismos de regulamentação, aqueles que têm acesso ao sistema formal de inovação aproveitam melhor as riquezas em detrimento das comunidades locais (ENRÍQUEZ, 2001). Nesse contexto, Castelli (2006) analisa a preocupação internacional dos chamados países em desenvolvimento com a proteção dos direitos sobre patentes, por meio do Acordo de Direitos de Propriedade Intelectual Relacionados ao Comércio (ADPIC ou TRIPS). Dessa maneira, o seu artigo 27 trata das patentes e da necessidade

de estender o sistema a fármacos, alimentos, transgênicos, micro-organismos e processo biológicos devido aos riscos para a saúde pública e ao seu impacto sobre os preços de fármacos essenciais e para a segurança alimentar, devido à concessão de monopólios sobre recursos genéticos.

Outra maneira de proteção do patrimônio genético pode estar no reconhecimento do uso de plantas medicinais como parte do patrimônio cultural imaterial. Esse mecanismo está previsto no artigo 216 da Constituição Federal que dispõe sobre a proteção dos bens culturais natureza material e imaterial, devidamente regulamentado pelo decreto 3551 de 2000, trata do Registro de Bens Culturais de Natureza Imaterial (BRASIL, 2006). Nesse aspecto, o Brasil avançou na tentativa de salvaguardar o saber das coletividades como estratégia de proteção desse patrimônio, que de alguma maneira, se dá pelo reconhecimento de que há portadores de referências culturais relacionadas aos ofícios como de erveiras, benzedadeiras, parteiras, curandeiros, etc.

Em suma, a noção política de saber local de alguma forma é caracterizada pelo prevalecimento de um mecanismo de “enquadramento”, fundamentado no sentido de tradição baseada na busca indefinida de uma “origem” (ALMEIDA, 2008, p. 20). As instituições governamentais e não governamentais; nacionais e internacionais têm trabalhado arduamente no sentido de desenvolver a construção de um pensamento sobre o “saber local” com base na operacionalidade, a partir de convenções e instrumentos legais. Todavia, a tradição como algo estável, imobilizado já não se compatibiliza com a concepção de mudança própria de uma época que Bauman (2001) caracteriza como própria de mundo global centrado na informação, individualização e transformação aceleradas nos diversos campos das relações sociais.

### **3. EM BUSCA DA LIBERDADE NA EXPERIÊNCIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO GRUPO ERVA VIDA**

#### **3.1. CARACTERIZAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO GRUPO ERVA VIDA:**

De acordo com o trabalho de Barbosa, Monteiro e Souza (2012) as primeiras experiências associativistas e de organização política local estão relacionadas aos pescadores, ofício da maioria da população, com criação da Associação Beneficente de Marudá (ABPM) e a Associação de Mulheres da Área Pesqueira de Marudá (AMAPEM).

O grupo de mulheres Erva Vida – Marudá (GRUMEVI) é uma organização da sociedade civil, sem fins lucrativos foi fundado em 08 de setembro de 1995 e instituída em 23 de setembro de 1997. Situada na rua da liberdade com Oswaldo Cruz, bairro do sossego, no distrito de Marudá, em Maparanim (PA). É constituída por mulheres e pescadoras, donas de casa e profissionais moradoras da comunidade e que buscam sua identidade feminina e autonomia pessoal.<sup>1</sup>

Atualmente o grupo Erva Vida se reúne em um espaço composto por uma loja, um pequeno núcleo de produção e sala de estocagem de matérias primas dos produtos artesanais. Há alguns anos o Erva Vida possuía um terreno destinado ao horto de plantas medicinais que não recebe manutenção periódica.

Segundo o trabalho de Barbosa, Monteiro e Souza (2012) em um cenário de declínio progressivo da pesca artesanal na região, o grupo foi iniciado há quinze anos, como alternativa para solucionar problemas de renda familiar, violência doméstica, ausência de espaços de discussão de problemas, entre outros. Enfrentando, a discordância dos maridos um pequeno grupo de mulheres pescadoras passou a convidar as demais mulheres, pescadoras ou não, jovens, crianças, idosas na expectativa de reverter à situação, buscando uma ocupação. Tornou-se um espaço de troca de saberes e experiência de vida.

Atualmente é uma associação de mulheres pescadoras - erveiras com 07 (sete) remanescentes do grupo original que produz remédios caseiros e artesanatos,

---

<sup>1</sup> Durante o período de realização da pesquisa, o Estatuto do grupo estava em fase de discussão pelas componentes, para adequação de exigências legais.

comercializados na loja do grupo (quadro 03). Entretanto enfrenta uma série de problemas relacionados à eficiência da gestão.

| GRUPOS      | PRODUTOS  |
|-------------|---|
| COMPOSTOS   | amebicida, antireumático, bom sono, colesterol, coração forte, da menopausa, diabético, emagrecedor sete ervas, laxativo, saúde da próstata   |
| XAROPES     | antianêmico, expectorante, gargamel, vegetal  |
| GARRAFADAS  | da saúde, mel babosa, tônico  |
| ELIXIR      | saúde de rins, hepático   |
| POMADAS     | alfacrim, arnica, baque, enxodiroba, meracilina, sinusite   |
| TINTURAS    | açóita-cavalo, alho, anador, anuerá, arnica, assacú, barbatimão, cascara sagrada, espinheira santa, ginko biloba, jucá, marapuama, pata de vaca, quebra pedra, tansagem, unha de gato |
| ARTESANATOS | bolsas, roupas e acessórios   |
| OUTROS      | essências e sabonetes   |

### Quadro 3: Principais produtos do Erva Vida

Fonte: Elaborado pelo autor com base em material promocional do grupo

No aspecto das relações pessoais não era visível algum tipo de evento capaz de manifestar luta de poder. Ao contrário disso, havia uma grande dificuldade de qualquer uma das integrantes assumir o papel de presidência da associação. No entanto, cada integrante apresenta uma característica peculiar, desempenhando um papel importante na cena grupal, Esses papéis podem ser analisados no quadro 04:

| INTEGRANTE                     | OCUPAÇÃO                          | PAPEL NO GRUPO                           |
|--------------------------------|-----------------------------------|--|
| Edwiges Lima                   | Pescadora, artesã, catequista     | Participante/responsável pelo artesanato |
| Leonildes de Sena Machado      | Pescadora                         | Coordenadora interina/tesoureira         |
| Maria Sebastiana Favacho       | Pescadora, costureira, catequista | Segunda tesoureira                       |
| Raimunda Odete Rosário         | Lavadora aposentada               | Vice coordenadora                        |
| Maria de Nazaré Lisboa         | Pescadora                         | Participante sem função definida         |
| Maria de Nazaré Sá de Oliveira | Pedagoga                          | Participante (redige as atas)            |
| Tânia Maria Sena Machado       | Marisqueira                       | Participante sem função definida         |

### Quadro 4: Perfil das integrantes do Erva Vida

Fonte: pesquisa de campo.

O gerenciamento e comercialização da produção ainda representam um grande entrave para melhoria concorrência no mercado regional, incorrendo em um fluxo financeiro inconstante. Nos quinze anos de vida, o grupo enfrentou períodos de

quase falência por gestão ineficaz, levando ao afastamento de muitas integrantes. Nos meses de julho e dezembro, assim como nos feriados prolongados, onde há maior fluxo decorrente do turismo no município, cada participante do Erva Vida aufer, em média R\$ 200,00 (duzentos reais). Entretanto nos demais períodos ocorrem uma baixa significativa nos repasses mensais (BARBOSA, MONTEIRO & SOUZA, 2012).

No que tange a divisão de ganhos auferidos pelo trabalho de produção, é feita conforme anotação das horas trabalhadas. Às vezes, podem pedir um adiantamento para a tesouraria do grupo. O processo de produção se desenvolve na forma de mutirão e o controle é feito por meio de anotações em cadernos (em espiral).

Em algum momento, algumas delas haviam se especializado na venda direta dos produtos (porta-a-porta), no terminalzinho e em uma barraca na praia, mas atualmente somente, comercializam na loja. Isso possivelmente se deve a diminuição das participantes no grupo, pois muitas adoeceram ou mudaram-se para outros lugares. Percebeu-se ainda que a tarefa de venda na loja não recebe nenhum tipo de remuneração, sendo de caráter voluntário. Essa condição possivelmente faz com que essa tarefa não seja tão priorizada pelas integrantes do grupo, ocasionando muitas vezes no abandono do posto ou no descumprimento da escala de trabalho na loja.

A estrutura organizacional respeita o estabelecido no Estatuto da associação. Organiza-se em coordenadorias de Departamento, sendo duas representantes, eleitas para gestão de 02 anos, sem remuneração dos cargos, conforme segue:

- Coordenação Geral
- Departamento da Secretaria
- Departamento da Tesouraria
- Departamento de Cultura, Divulgação e Intercâmbio
- Conselho Fiscal

### 3.2. MISSÃO E VISÃO DE FUTURO

A missão e visão de futuro (quadro 05) foram definidas a partir da apresentação de um texto básico, lido, discutido e aprovado pelo grupo nos encontros de planejamento estratégico.

No que se refere à missão, a declaração tem como aspecto central o papel da mulher na comunidade. Isso corrobora com o histórico da formação do grupo conforme descreve Barbosa, Monteiro e Souza (2012, p.39):

“[...] as mulheres passaram então a conviver com várias problemáticas, com destaque para a falta de renda para ajudar no sustento da família, a violência crescente decorrente do alcoolismo muito prevalente entre os pescadores e a ausência de espaços de discussão dos problemas vivenciados por essas mulheres.”

Na visão de futuro, prevalece o interesse em aumentar a participação da família, principalmente dos jovens no projeto. De certo modo é manifestada a importância da participação democrática das mulheres como um vetor de igualdade entre os gêneros e de mobilização familiar. Essa é uma condição sustentada por Amartya Sen (2000) como fundamental no processo de desenvolvimento.

| Missão do grupo   | Visão do grupo  |
|---|---|
| Contribuir para a melhoria das condições de vida das mulheres da comunidade por meio da participação democrática, uso dos recursos naturais e artesanato, promovendo a igualdade entre gêneros, o combate a violência e o envolvimento de jovens em atividades culturais e preservação ambiental. | Em 2016, ser um espaço de referência cultural e uso de recursos naturais no Estado do Pará, à medida que aumentará a participação de jovens e mulheres da comunidade em projetos desenvolvidos pela associação. |

**Quadro 5: Missão e Visão de Futuro do Erva Vida.**

Fonte: pesquisa de campo

Destaca-se por outro lado, a relação entre aspectos culturais e formas de preservação ambiental.

“ O saber popular legou à humanidade no final do século uma herança generosa: mais de 70% dos remédios derivados de plantas foram desenvolvidas com base naquelas experiências. Para se ter uma ideia, só na Amazônia, os dados etnobotânicos de plantas medicinais apontam para mais de 300 espécies fitoterápicas catalogadas, popularmente usadas contra dezenas de doenças infecciosas e parasitárias, vetores, problemas crônicos degenerativos, emagrecimento, regulação da menstruação, procedimento abortivo e até como antídoto ao veneno de cobra”(ENRÍQUEZ, 2001, p. 96).

Sobre esse aspecto, Barbosa (2011, p. 27) alerta que “os elementos culturais da comunidade, relativos às práticas terapêuticas tradicionais fundamentais na utilização de espécies vegetais, vêm sofrendo um processo de desvalorização [...]”. Essa condição opõe-se ao fato de que segundo estimativas da “Organização Mundial de Saúde (OMS) 80% da população mundial, especialmente a dos países pobres e em desenvolvimento, utiliza plantas medicinais” (ENRÍQUEZ, 2001, p.96). Em suma, isso justifica o caráter alternativo e a importância de manutenção de empreendimentos como o das mulheres do Erva Vida.

### 3.3. ANÁLISE SWOT

Nos grupos de menor acesso a instrumentos de gestão como a ferramenta SWOT, é preponderante uma adaptação dessa técnica. Nesse sentido, a proposta de alcance das liberdades do grupo Erva Vida consiste na realização de quatro perguntas: Quais as oportunidades para o desenvolvimento das atividades do grupo? Quais as dificuldades fora do grupo (ameaças)? O que há de melhor no grupo (pontos fortes)? Quais os problemas dentro do grupo (pontos fracos)?

As respostas a essas perguntas permitiram a análise SWOT do Erva Vida, aplicando-se um modelo de Mitschein e Chaves (2008). Consiste na avaliação de um resultado (R) que se origina da verificação da magnitude (M) sobre cada valor atribuído pelas integrantes do grupo a respeito de cada problema identificado. Essa magnitude, varia de +3 (mais favorável) a -3 (desfavorável).

O valor resultante é multiplicado pela verificação da importância (I) de cada problema, em que a escala varia de 3 (maior importância) a 1 (menor importância). A Avaliação final foi obtida partir do valor médio de (R). Sendo que tanto M como I foram valores médios alcançados pelos valores atribuídos pelas 07 integrantes do Erva Vida.

| <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>M</b> | <b>I</b> | <b>R</b> |
|---|----------|----------|----------|
| 1. Existe um reconhecimento do trabalho do grupo na região  | 3,0      | 2,7      | 8,1      |
| 2. Não há uma concorrência local forte  | 2,7      | 3,0      | 8,1      |
| 3. Tem acesso a informação de outras associações e possibilidade de outros grupos ao quais pode se associar                 | 2,7      | 2,6      | 7,0      |
| 4. Existem meios de comunicação local disponível, através da rádio comunitária do bairro                                    | 2,4      | 2,1      | 6,9      |
| 5. Os remédios tradicionais segundo a resolução RDC10/2010 da anvisa com comprovação  | 2,7      | 2,4      | 6,6      |
| 6. Existência de público internacional que frequenta a Resex Curuçá-Maiandeuá   | 3,0      | 2,0      | 6,0      |
| 7. Possibilidade de envolvimento das escolas e igreja   | 2,1      | 2,7      | 5,8      |
| 8. Existência do EJA na comunidade  | 2,0      | 2,3      | 4,6      |
| 9. Mudanças no padrão de consumo, com uma tendência para consumo de fitoterápicos, por parte de melhor idade e naturalistas | 1,7      | 2,4      | 4,2      |
| 10. Existência de calendário de eventos turísticos e eventos especializados locais, regionais e nacionais                   | 2,0      | 2,0      | 4        |
| 11. Há um laboratório de informática na escola do bairro  | 2,0      | 1,9      | 3,7      |
| 12. Aproveitar a política de patrimônio cultural estadual e federal   | 2,0      | 1,4      | 2,9      |

Continua

Continuação

|  |      |     |            |
|--|------|-----|------------|
| 13. Pode aproveitar a existência de uma política de meio ambiente estadual e federal | 2,0  | 1,3 | 2,6        |
| 14. Ainda não há um centro de referência de atendimento básico no Estado             | 1,3  | 1,6 | 2,0        |
| 15. Ano eleitoral  | 1,3  | 0,6 | 0,7        |
| 16. O fluxo turístico na região pode representar uma nova demanda                    | -0,4 | 2,0 | -0,9       |
| <b>MÉDIA GERAL</b>   |      |     | <b>4,5</b> |

### **Quadro 6: Oportunidades identificadas pelo grupo**

Fonte: Encontro de planejamento do Erva Vida

Entretanto, o aproveitamento dessas oportunidades pode se confrontar com uma série de ameaças percebidas pelas mulheres do grupo. Entre elas destacam-se as restrições relacionadas ao próprio acesso à matéria prima e a elevação do aproveitamento dos recursos fitoterápicos na atenção básica da saúde no município.

| <b>AMEAÇAS</b>   | <b>M</b> | <b>I</b> | <b>R</b>   |
|--|----------|----------|------------|
| 1. Grande parte matéria prima possui custo muito alto, pois não é produzido no local, sendo adquirida em Belém | 3,0      | 3,0      | 9,0        |
| 2. Não há um programa de atenção básica do poder público municipal que possa incorporar a produção do grupo    | 2,9      | 2,9      | 8,2        |
| 3. Competição com grandes laboratórios e produtos naturais de outros estados                                   | 2,3      | 2,7      | 6,2        |
| 4. Necessidade de participar e outras atividades produtivas ou comerciais, durante veraneio                    | 2,1      | 2,3      | 4,9        |
| 5. Os espaços de representação local tais como conselhos municipais não são efetivos                           | 2,7      | 1,7      | 4,7        |
| 6. Mudança no padrão de consumo devido ao turismo desagrega as famílias  | 2,1      | 2,0      | 4,3        |
| 7. Os serviços públicos são voltados para os veranistas  | 1,9      | 1,4      | 2,7        |
| 8. As pessoas da comunidade não tem experiência em cultura organizacional                                      | 2,0      | 1,3      | 2,6        |
| 9. A juventude não se interessa por atividades tradicionais  | 1,9      | 1,3      | 2,4        |
| 10. Qualidade da matéria prima não é confiável, principalmente da copaíba fornecida.                           | 1,9      | 1,3      | 2,4        |
| 11. Os produtos não estão adequados aos interesses de alguns consumidores                                      | 1,3      | 1,6      | 2,0        |
| 12. Há pouco envolvimento dos maridos, dos filhos e outras mulheres nas ações do grupo.                        | 1,3      | 1,1      | 1,5        |
| 13. Os moradores da comunidade não costumam comprar os produtos do grupo                                       | 1,9      | 1,6      | 1,5        |
| 14. PNT e a legislação federal não favorecem os projetos do grupo  | -0,7     | 1,4      | -1,0       |
| <b>MÉDIA GERAL</b>   |          |          | <b>3,8</b> |

### **Quadro 7: Ameaças identificadas pelo grupo**

Fonte: encontros de planejamento do Erva Vida

No que concerne aos pontos fortes do grupo (quadro 08), destacamos que o espaço de produção do Erva Vida serve também como elemento de integração das mulheres, que extrapola a convivência produtiva. A loja torna-se efetivamente um ponto

de encontro e de reunião das mulheres para discutir as amenidades e dificuldades da vida familiar e na comunidade. A loja do grupo localiza-se em uma área estratégica, quase ao centro da vida do bairro, próximo da residência das atuais participantes.

Uma das características positivas mais marcantes do grupo é o interesse pelo desenvolvimento de novos remédios e produtos artesanais. Isso é identificado por meio da realização de oficinas de aperfeiçoamento da produção, principalmente relacionadas ao trabalho manual e ao desenvolvimento de remédios caseiros. Outro aspecto positivo é a boa relação do grupo com outras instituições da comunidade, tais como a escola e a igreja.

| <b>PONTOS FORTES</b>  | <b>M</b> | <b>I</b> | <b>R</b>   |
|---|----------|----------|------------|
| 1. O espaço de produção do grupo serve como elemento de integração das mulheres.  | 3,0      | 3,0      | 9,0        |
| 2. A loja é próxima às residências das participantes  | 3,0      | 3,0      | 9,0        |
| 3. Disponibilidade e interesse no desenvolvimento de novos produtos   | 3,0      | 2,9      | 8,6        |
| 4. Possui uma ampla experiência na produção de remédios caseiros, com reconhecimento do papel da instituição na região.   | 2,9      | 2,9      | 8,2        |
| 5. Possui patrimônio próprio, incluindo terreno livre e loja, com a possibilidade de expansão de área construída e adequação dos serviços de atendimento aos visitantes | 2,9      | 2,9      | 8,2        |
| 6. Possui lideranças natas  | 2,9      | 2,7      | 7,8        |
| 7. Possibilidade de diversificação das atividades, incluindo projetos culturais e ambientais  | 2,6      | 2,7      | 7,0        |
| 8. Tem apoio do LAEF/NUMA   | 2,0      | 2,4      | 4,9        |
| 9. Dinâmica na solução de problemas   | 2,3      | 2,1      | 4,9        |
| 10. A localização do empreendimento e acesso a recursos naturais pode atrair um fluxo específica de visitantes à comunidade.  | 2,1      | 1,9      | 4,0        |
| 11. Boa relação com outras instituições da comunidade   | 1,9      | 1,9      | 3,4        |
| 12. Motivação e comprometimento das atuais participantes  | 1,9      | 1,7      | 3,2        |
| 13. Localização próxima a Resex Curuçá - Maiandeuá pode ajudar na realização de projetos de manejo de matéria prima   | 1,9      | 1,4      | 2,7        |
| <b>MÉDIA</b>  |          |          | <b>6,2</b> |

#### **Quadro 8: Pontos fortes identificados pelo grupo**

Fonte: encontros de planejamento do Erva Vida

A respeito dos pontos de fraqueza do grupo (quadro 09), os principais problemas se concentram na tecnologia de produção adotada. A mensuração do que é produzido não segue padrões rígidos de anotação e controle, pois apenas se baseia na experiência das participantes e no uso de mecanismos mais rústicos como anotações em caderno e balanças de pouca precisão.

Um complicador dessas condições restritivas pode ser o fato de que a maioria das participantes tem uma escolaridade entre fundamental e média, implicando na dificuldade de assimilação de técnicas mais complexas de gestão do conhecimento. Além disso, o grupo não conta com a participação de jovens ou outras pessoas com

maior domínio de novas tecnologias de informação. Não há também nenhuma terceirização ou voluntariado de serviços de apoio técnico-administrativo.

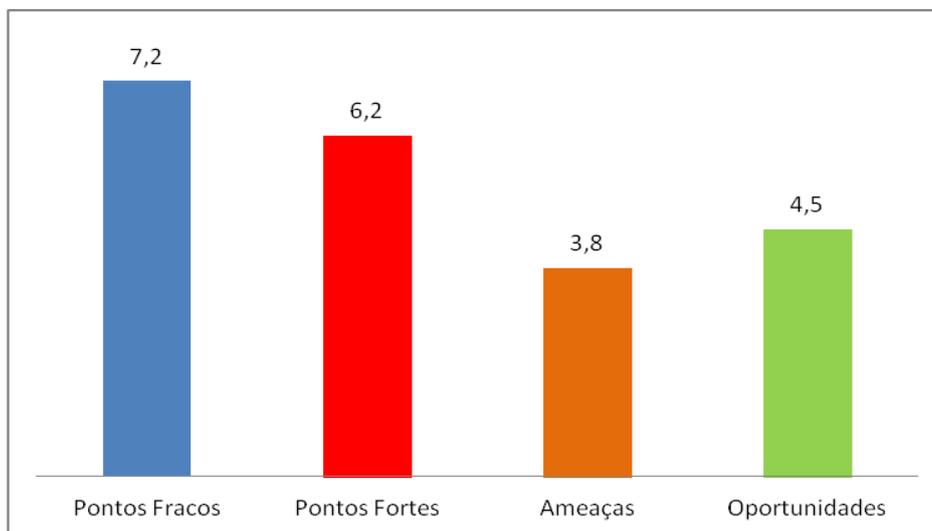
| <b>PONTOS FRACOS</b>   | <b>M</b> | <b>I</b> | <b>R</b>   |
|--|----------|----------|------------|
| 1. A tecnologia de produção utilizada pelo grupo não possui parâmetros de eficiência e qualidade   | 3,0      | 3,0      | 9,0        |
| 2. Dificuldade de atenção nas reuniões   | 3,0      | 3,0      | 9,0        |
| 3. Horário de atendimento não é cumprido totalmente  | 3,0      | 3,0      | 9,0        |
| 4. Não utilizam uniformes ou outra forma de identificação padrão   | 3,0      | 3,0      | 9,0        |
| 5. Falta de organização gerencial, com poucas reuniões   | 3,0      | 3,0      | 9,0        |
| 6. Falta de controle de custos   | 3,0      | 3,0      | 9,0        |
| 7. Não possui uma política de formação de preços bem definida.   | 3,0      | 3,0      | 9,0        |
| 8. Pontos de distribuição limitados.   | 3,0      | 3,0      | 9,0        |
| 9. Falta de espaços adequado de qualificação e produção  | 3,0      | 3,0      | 9,0        |
| 10. Não acessa novas ferramentas de informação e comunicação (internet)  | 3,0      | 3,0      | 9,0        |
| 11. A mobilização em atividades de subemprego como domésticas ou mesmo caseiras no período de maior fluxo turístico dificulta a reunião do grupo e a comercialização dos produtos; | 3,0      | 3,0      | 9,0        |
| 12. Não possui uma identidade visual dos produtos e da instituição consolidadas, tais como embalagens adequadas e logomarca patenteada.  | 3,0      | 3,0      | 9,0        |
| 13. Não possui um responsável técnico, contratado  | 3,0      | 3,0      | 9,0        |
| 14. O número limitado de participantes impede a constituição de forma jurídica apropriada para atividades de produção.   | 3,0      | 3,0      | 9,0        |
| 15. As escalas de trabalho não são respeitadas, permitindo que a loja fique fechada.   | 3,0      | 3,0      | 9,0        |
| 16. Pouca terceirização de serviços de apoio, sobrecarregando as participantes.  | 3,0      | 3,0      | 9,0        |
| 17. Não possui uma programação para promoção e divulgação dos produtos e atividades  | 2,9      | 3,0      | 8,6        |
| 18. Não realizam atividades atraentes à comunidade ou aos familiares.  | 2,4      | 2,7      | 6,6        |
| 19. Não possui equipe qualificada para gestão e diversificação das formas de produção  | 2,3      | 2,7      | 6,2        |
| 20. Os equipamentos utilizados na produção estão sucateados  | 2,6      | 2,1      | 5,5        |
| 21. O grupo não está totalmente unido  | 2,1      | 2,0      | 4,3        |
| 22. O grupo possui poucos associados   | 2,1      | 1,9      | 4,0        |
| 23. Solucionam os problemas individualmente  | 2,0      | 1,7      | 3,4        |
| 24. Precisa aperfeiçoar a capacidade de gestão e organização social  | 2,0      | 1,6      | 3,1        |
| 25. Indisciplina e falta de respeito às decisões do grupo  | 1,9      | 1,6      | 2,9        |
| 26. Não está se aperfeiçoamento  | 1,7      | 1,4      | 2,4        |
| 27. Falta de instrumentos de controle de qualidade dos produtos  | 1,7      | 1,4      | 2,4        |
| <b>MÉDIA GERAL</b>   |          |          | <b>7,2</b> |

### **Quadro 9: Pontos fracos identificados pelo grupo**

Fonte: encontros de planejamento do Erva Vida

De acordo com o resultado da análise SWOT, em relação às ameaças e oportunidades a tendência maior foi para as ameaças foi 4,5 e oportunidades foi 3,8, com uma diferença de apenas 0,7, Isto é, o cenário do grupo necessita de investimentos que permitam a manutenção do grupo. Em relação aos pontos fortes foi de 6,2 e os

pontos fracos foi de 7,2, com diferença de 1. As fraquezas estão predominantemente concentradas na gestão do grupo.



**Gráfico 1: Médias da análise SWOT**

Fonte: pesquisa de campo

Com base nesse modelo, aplicando-se o uso de média simples, encontrou-se a variação entre cenários do grupo Erva Vida (quadro 10):

|               | PONTOS FORTES          | PONTOS FRACOS          |
|---------------|------------------------|------------------------|
| OPORTUNIDADES | $4,5 + 6,2 / 2 = 5,35$ | $4,5 + 7,2 / 2 = 5,85$ |
| AMEAÇAS       | $3,8 + 6,2 / 2 = 5$    | $3,8 + 7,2 / 2 = 5,5$  |

**Quadro 10: Análise de cenário do grupo Erva Vida**

Fonte: encontros de planejamento do Erva vida

Conforme o cruzamento dos resultados apurados na análise realizada, o grupo encontra-se em uma situação que Daychoum (2009) denomina de restrição, se consideramos que a média aritmética entre os ambientes apresentou maiores médias no cruzamento entre oportunidades e pontos fracos. Nesse caso, sendo possível que o grupo possa se encontrar numa situação altamente desfavorável de sobrevivência. Essa condição reforça a importância de se realizar o debate sobre as estratégias que deverão ser adotadas para contornar essa situação negativa, evitando o fim do grupo. No caso do Erva Vida, foi identificada a necessidade de políticas públicas locais de saúde e meio ambiente favoráveis, o maior envolvimento e apoio familiar, o aumento da participação política do grupo, além do apoio institucional por meio de cooperações técnicas e intercâmbio de melhores práticas de gestão.

#### **4. PROPOSTAS PARA O ALCANCE DAS LIBERDADES INSTRUMENTAIS.**

O estudo de Mitschein e Chaves (2008) aponta uma série de desafios para enfrentar os problemas de gestão de empreendimentos associativos. Em seu diagnóstico, as iniciativas produtivas estão ligadas a associações e cooperativas, influenciadas por movimentos sociais. Porém, os empreendimentos associativos também precisam encontrar seu ponto de equilíbrio. Entre as ações fundamentais para contornar esses desafios, esses autores destacam a necessidade de implementação de políticas públicas de profissionalização da gestão, providenciando uma formação de mão de obra local capaz de gerenciar, planejar e executar atividades de produção na comunidade.

Nesse aspecto, à luz da análise dos principais problemas detectados pelo grupo, propôs-se a realização de quatro eixos para discussão e apresentação de ações estratégicas. A capacidade de transformação do grupo fundamenta-se na superação das restrições às liberdades instrumentais e de sua vinculação política, disponibilidade econômica, oportunidades sociais, garantia de transparência e proteção de segurança (SEN, 2000). Dessa maneira, foram sistematizadas a partir do registro de propostas levantadas, algumas ações prioritárias e organizadas por áreas de atuação do grupo.

##### **4.1 PARTICIPAÇÃO POLÍTICA, OPORTUNIDADES SOCIAIS E VALORIZAÇÃO DOS SABERES LOCAIS.**

As ações estratégicas vinculadas a essa área de atuação tem como objetivo mobilizar familiares e outros membros da comunidade para apoio ao papel do grupo na valorização e reprodução do saber local, possibilitando a ampliação da participação política local, fortalecimento da imagem da associação e aumento da participação da comunidade nas atividades do grupo, permitindo a atração de oportunidades sociais para comunidade. Nesse sentido, propôs-se:

- Apoio institucional para criação de um blog com informações sobre o grupo e histórico de vida de participantes, projetos e atividades sociais aperfeiçoando a rede de relacionamentos e histórias de vida de membros da comunidade;
- Participação nos conselhos municipais com interface nas atividades do grupo, tendo em vista a ampliação de serviços públicos básicos;
- Elaboração e apresentação de projetos de amplitude social, com apoio do LAEF e NUMA;

- Realização de um seminário anual com temas relacionados à cultura, medicina natural e meio ambiente;
- Realização a cada 02 anos de uma feira cultural/ambiental na comunidade, durante o período de verão;

#### 4.2. TRANSPARÊNCIA E GESTÃO DE RECURSOS LOCAIS

Nessa área de atuação o objetivo principal é desenvolver mecanismos e técnicas, adaptadas para gestão do uso de recursos naturais da comunidade, com base na experiência das mulheres e no apoio de parceiros institucionais, respeitando o saber local. As ações propostas para gestão de recursos locais atendem a liberdade de transparência e proteção social. Nesse sentido, espera-se alcançar o aperfeiçoamento dos processos e ferramentas de gestão de recursos bem como a integração da comunidade entorno por meio das seguintes ações:

- Melhoria do controle de custos de produção, estoque e fluxo de caixa, com treinamentos para utilização de fichas específicas, para preenchimento manual ou digital (Excel);
- Elaboração de agenda de clientes, fornecedores e distribuidores.
- Criação de um livro de registro de fórmulas e técnicas, disponível somente aos membros associados;
- Definição de normas e regras para o processo de produção, a partir de deliberação da Assembleia Geral;
- Elaboração de projeto para construção de um espaço e aquisição de novos equipamentos de produção, utilizando o terreno livre;
- Cooperação técnica com UFPA para apoio técnico de pelo menos um farmacêutico e apoio jurídico para a formulação de contratos de comercialização;
- Elaboração de uma cartilha de manejo de ervas e matérias primas, para distribuição junto às famílias da comunidade, com uma tiragem inicial de pelo menos 200 exemplares;
- Realização de levantamento etnobotânico para identificação de matérias-primas que podem ser produzidas na própria comunidade;
- Promover o cultivo comunitário das ervas medicinais autorizadas e de manejo conhecido;
- Implantação de um horto modelo da associação, com pelo menos pelo menos 10 espécies (anador, babosa, catinga de mulata, meracilina, assacú, espinheira santa, entre outras de manejo conhecido);
- Identificar as fontes de matérias-primas, principalmente plantas de maior porte, na região na RESEX;
- Promover palestras para expansão áreas de cultivo domiciliar, com identificação e registro de fornecedores da própria comunidade;
- Utilizar um quadro para acompanhamento de informações sobre escalas, prazos e publicação das decisões do grupo.

#### 4.3. COMERCIALIZAÇÃO E FACILIDADES ECONÔMICAS

O objetivo dessas estratégias é desenvolver ações de marketing tendo em vista a implantação de uma política de preços, aumento dos pontos de distribuição, melhoria da qualidade e da divulgação dos produtos e serviços da associação com a finalidade de aumento da renda e dinamização da economia na comunidade. Entre as ações definidas estão:

- Utilização de técnicas de formação e registro de preços, a partir de treinamentos e uso de planilhas específicas;
- Criação de um catálogo impresso de produtos, com tiragem inicial de pelo menos 200 exemplares, para distribuição em pontos comerciais;
- Utilização de embalagens de papéis recicláveis, desenvolvidas a partir de um pequeno espaço de reciclagem de papel e realização de oficinas, em parceria com a escola da comunidade;
- Cooperação com cursos de marketing ou designer gráfico para confecção de uma nova logomarca;
- Confecção de rótulos adesivos para embalagens com logomarca do grupo;
- Confeccionar mini cartão com foto e histórico de vida das mulheres, para uso na embalagem dos produtos;
- Implantar pelo menos 01 quiosque na orla para promoção, vendas e distribuição, no período de veraneio;
- Contratação de vendedores comissionados para promoção e comercialização dos produtos artesanais;
- Divulgação e venda dos produtos artesanais por meio de site do grupo;
- Participação em eventos estaduais;
- Implantação de 07 placas de indicação de direção da loja (01 grande em Marapanim, 01 na entrada da rua e 05 pequenas em cada esquina de direção) para facilitar o acesso à loja.

#### 4.4. INOVAÇÃO, QUALIFICAÇÃO E GARANTIA DE PROTEÇÃO SOCIAL

O objetivo das ações de inovação e qualificação é diversificar a produção por meio de projetos de inovação e qualificação de associadas, familiares e jovens da comunidade de entorno, em parceria com a UFPA, igreja e escola local, permitindo a melhoria da capacidade competitiva do grupo, sendo, portanto um conjunto de estratégias que permitiram a construção de uma rede proteção social entre as quais listase:

- Desenvolvimento de um projeto de turismo na comunidade com restaurante comunitário, passeios com guias;

- Seleção de qualificação de residências para implantação de projeto cama e café, em parceria com a Secretaria de Cultura, FAU e Escritório Modelo de Turismo da UFPA, ou outras instituições interessadas;
- Confecção de souvenirs, tais como sacolas, camisetas e chapéu (modelo mateiro) com marca da instituição para comercialização durante o veraneio.
- Desenvolver experiência na produção de sabonetes e essências;
- Oficinas de reciclagem de papel para confecção de embalagens ecológicas;
- Oficina de essências e sabonetes;
- Oficina de cultivo para plantas medicinais;
- Intercâmbio com outras erveiras para troca de experiências;
- Curso de vendas e qualidade no atendimento;
- Cursos: noções de turismo, condutor de atrativos, agenciamento e roteirização turística, marketing turístico, gestão de pousadas;
- Curso de elaboração de projetos básicos;
- Curso de Auxiliar administrativo e gestão de pequenos negócios;
- Palestra de associativismo e cooperativismo;
- Oficina de organização social;
- Curso de Informática básica em parceria com a escola para uso do Excel, do Word e Internet.
- Mobilizar os jovens da comunidade entre 18 e 20 anos, por meio da integração em atividades de esclarecimento, qualificação ou projetos culturais, ambientais e turísticos em parceria com a escola estadual e as igrejas.

## **5. DESENVOLVIMENTO NA PERSPECTIVA DAS MULHERES PESCADORAS – ERVEIRAS.**

Segundo o Estatuto Social do grupo de mulheres Erva Vida, sua existência busca a igualdade entre mulheres e homens, mediante o combate a todas as formas de discriminação, opressão e violência contra as mulheres.

Na concepção de Amartya Sen (2000), o desenvolvimento como liberdade tem como questão nuclear a autonomia das mulheres, encaradas não como receptoras passivas de ajuda para aumento do bem-estar, mas como atores intervenientes na mudança: promotores de transformações sociais que podem alterar suas vidas. Essa concepção pode ser corroborada por uma das principais estratégias escolhidas por esse grupo de mulheres: a geração de renda coletiva para suas integrantes, através de produções diversas, como remédios, produzidos de plantas, óleos, cascas, outros produtos da natureza e artesanatos.

A respeito das finalidades de natureza produtiva na observação do comportamento do grupo, durante os encontros de planejamento estratégico não foram observados ou relatados casos de busca de cargos ou posições privilegiadas. Nas reuniões realizadas, notou-se que algumas se emocionavam ao falar das experiências vividas na associação e na perspectiva de melhoria. Isso denota que o papel do grupo vai além da simples atividade produtiva. Sobretudo, é um espaço de convivência afetiva.

Com base nas entrevistas e encontros realizados junto ao grupo Erva Vida, percebe-se que a perspectiva de desenvolvimento das pescadoras - erveiras vai além da questão econômica. Isso se revela pelo fato de que a participação na produção de remédios caseiros e artesanato contribuem em média apenas R\$ 400,00 (quatrocentos reais) por cada 04 meses de balaço, completamente ínfimo para a reprodução econômica do grupo.

As mulheres que participam do grupo moram em residências com acesso a energia elétrica, lixo coletado, tratamento de água filtrada oriundas de poço, destinação de esgoto em fossas sépticas. Metade das participantes tem acesso a um plano de saúde. Contudo, todas afirmaram que em caso de doença procuram primeiro o tratamento caseiro e plantas medicinais.

Quando perguntadas sobre o principal motivo para procurar tratamento com remédios caseiros, algumas justificaram pelo fato de terem sido ensinadas a fazer algum chá, porque é natural e melhor que o da farmácia ou até por ter tido resultados positivos com o uso de remédios caseiros. Entre essas experiências destacou-se a seguinte declaração:

“Porque às vezes todos remédios na farmácia vem de ervas, agente conhece a erva e as vezes tem na comunidade, quando a gente precisa de um diagnóstico, e depois sabendo o problema, volta para o remédio. O caseiro é mais acessível (sic)” (N.L, 56 anos, pescadora).

No que tange a concepção de desenvolvimento algumas compreendem que o desenvolvimento é uma oportunidade de trabalhar, de saber ou de melhorar o lugar em que vive, possibilitando maior movimentação de pessoas no lugar. A declaração que melhor resume é a de Dona S., que argumenta o fato de que o desenvolvimento favorece as pessoas de estarem trabalhando, se unirem para trabalhar, pois sem trabalho não vai pra frente para chegar a algum objetivo.

No sentido de conhecer mais sobre as perspectivas que movem o grupo, partiu-se de um ranking de prioridades das mulheres. Assim foram indagadas com a seguinte pergunta: o que você gostaria de melhorar na sua vida?

Para que fosse possível sistematizar as respostas foi elaborada uma lista de itens possibilitando a construção de um indicador (quadro 11). De acordo com Fenzl e Machado (2009), os indivíduos e organizações humanas necessitam de indicadores que forneçam informações essenciais sobre o estado e a viabilidade dos próprios sistemas e sobre sua compatibilidade com os objetivos gerais da sociedade. Isto é, são determinados pelos interesses, necessidades e objetivos da gerencia do sistema de prioridades de melhoria de vida.

O indicador foi estabelecido pela razão entre a quantidade ocorrências de uma variável nas respostas das entrevistadas pela quantidade de variáveis relacionadas, que no caso são 15 variáveis. Essas variáveis foram escolhidas com base no conceito de liberdades instrumentais e nos indicadores propostos por H. Bossel: normativos e éticos, de qualificação e de condições de vida (FENZL E MACHADO, 2009).

| <b>Lista de prioridades</b>                                       | <b>Tipo de Liberdade Instrumental</b>          | <b>Quantidade de ocorrências da variável nas respostas</b> | <b>Indicador de prioridade</b> |
|---|--|--|--------------------------------|
| 1. Renda pessoal/ familiar  | Facilidade econômica e Proteção Social         | 4  | 0,3                            |
| 2. Participação em grupos   | Liberdade política e Garantia de Transparência | 4  | 0,3                            |
| 3. Acesso a serviço de saúde                                      | Oportunidade social                            | 4  | 0,3                            |
| 4. Condições de moradia   | Oportunidade social e Proteção Social          | 3  | 0,2                            |
| 5. Alimentação  | Oportunidade social e Proteção Social          | 3  | 0,2                            |
| 6. Segurança pública  | Oportunidade Social e Proteção Social          | 3  | 0,2                            |
| 7. Acesso a novas tecnologias de comunicação (celular e internet) | Oportunidade Social                            | 3  | 0,2                            |
| 8. Aquisição de bens materiais específicos                        | Facilidade econômica                           | 3  | 0,2                            |
| 9. Liberdade para passear/viajar                                  | Oportunidade Social                            | 2  | 0,2                            |
| 10. Educação pessoal/familiar                                     | Oportunidade Social                            | 2  | 0,1                            |
| 11. Saneamento básico   | Oportunidade Social                            | 1  | 0,1                            |
| 12. Acesso a lazer  | Oportunidade Social                            | 2  | 0,1                            |
| 13. Relacionamento familiar                                       | Oportunidade Social                            | 2  | 0,1                            |
| 14. Relacionamentos afetivos/amizade                              | Oportunidade Social                            | 2  | 0,1                            |
| 15. Liberdade de expressão cultural/espiritual/política           | Liberdade política                             | 2  | 0,1                            |

**Quadro 11: Prioridades de melhoria de vida**

Fonte: pesquisa de campo

O resultado corresponde à expectativa presente no discurso do grupo, na qual relaciona a liberdade política, disponibilidade econômica e oportunidades sociais. A melhoria do planejamento e gestão pode oportunizar uma entrada competitiva no mercado. Conseqüentemente a geração de renda pode contribuir para surgimento de oportunidades sociais, à medida que o fortalecimento da iniciativa das mulheres.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo produtivo do grupo apresenta diversas ameaças a sua reprodução. A falta de um projeto de cultivo organizado de plantas medicinais na comunidade faz com que os insumos sejam adquiridos a preços altos no mercado externo, principalmente em Belém. Por outro lado, não há no grupo mecanismos rigorosos de comparação entre os custos de aquisição. Isso pode ser explicado pela ausência de uma política pública municipal que possa dar garantias de aproveitamento do que é produzido pelo grupo.

Em que pese os problemas de gestão da produção do grupo, a atividade turística na região representa também um fator que desarticula as mulheres nos momentos de maior fluxo de visitantes na região (julho e dezembro). Algumas integrantes acabam se concentrando em suas atividades como caseiras ou partindo para vendas de outros produtos que não fazem parte do portfólio da associação. Em outro aspecto, a falta de competitividade econômica ou a simples dificuldade de projeção de um cenário positivo do grupo a longo e médio prazo não só influenciam as mulheres atuantes como seus familiares.

Essa pressão sobre o grupo é aumentada, mediante as necessidades exógenas de consumo, que surgem a partir da maior intensidade de contato dos jovens com o fluxo turístico. Necessidades antes desconhecidas passam a fazer parte dos costumes de consumo, alterando de forma drástica, inclusive aspectos culturais, afastando os jovens de atividades ditas como mais tradicionais. Segundo as declarações de integrantes da associação, as atividades do grupo não são percebidas como uma alternativa viável e compensatória, evidenciada pelo pouco envolvimento de outras mulheres nas ações do grupo.

Em relação ao envolvimento da família, alguns maridos apoiam, mas não se fazem presentes em nenhum momento nas reuniões. Possivelmente, não percebem algum benefício imediato. Nos momentos de convivência com o grupo notou-se a ausência dos jovens. Poucos frequentam o espaço da loja ou até mesmo nem participam de encontros promovidos pelo grupo. Muitos dos jovens são atraídos pelos espaços de convivência da orla ou da praia. Até o momento da pesquisa percebeu-se a falta de ações capazes de envolver os familiares.

A estratégia dos maridos de se manter alheios a discussões é aparentemente utilizada como uma forma de “sabotar” os trabalhos, pois muitas ações de manutenção da estrutura física da loja exigem algum tipo de contribuição de força de trabalho pesado. Alguns até interferem diretamente nas reuniões, colocando a música alta para dificultar as conversas na loja.

O argumento principal dos maridos, em geral é de que o trabalho não é importante para a renda familiar. Mesmo havendo um pequeno ganho financeiro, muitos não percebem algum benefício imediato. Nesse Sentido, o grupo representa um tipo de ameaça à realização de obrigações domésticas. Esse argumento pode disfarçar a preocupação com o enfraquecimento das estratégias de manutenção do poder familiar, geralmente centrada na opinião e ação do homem.

Durante suas reuniões, as integrantes adotam uma estratégia de revezamento para contornar essa situação, sendo obrigadas, durante várias vezes a se ausentar da reunião para resolver os problemas domésticos que se apresentam constantemente, sendo um desafio permanente no grupo. Em alguns momentos, sofrem até constrangimentos de maridos insatisfeitos. Isto é, seguem um tempo próprio, que exige paciência e impede qualquer tipo de atividade compacta ou aplicação de modelos de planejamento. A lógica adotada por elas é simples e dinâmica, concentrada na solução de problemas imediatos.

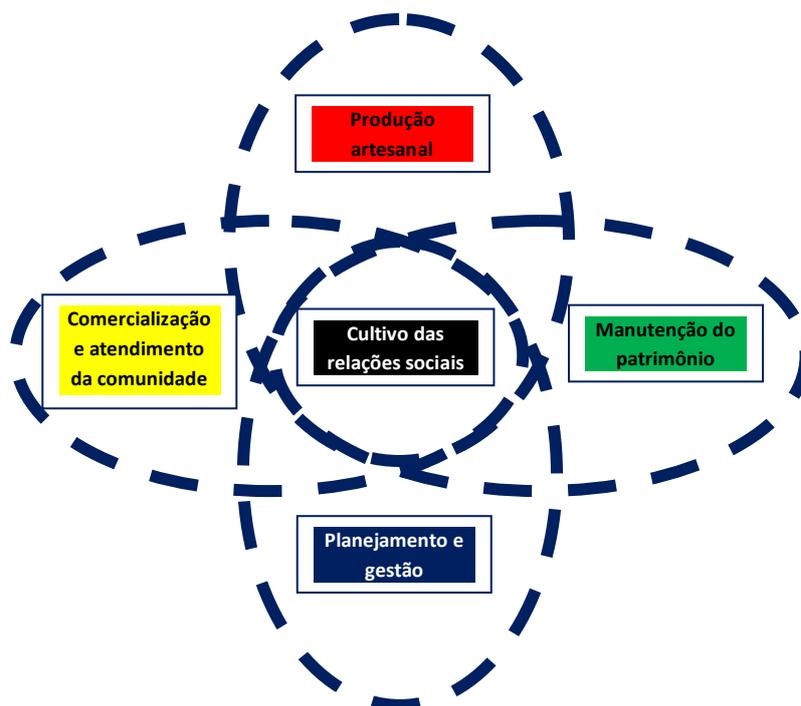
Algumas vezes até atropelam as decisões do grupo, por certa ansiedade. Muitas coisas são resolvidas isoladamente, pois realizam poucas reuniões para deliberar sobre assuntos polêmicos. Os encontros mais comuns são os realizados para a produção conjunta dos remédios, quando estes estão esgotados (antes do período das chuvas); para prestação de contas, no mês de agosto (após o veraneio) ou cada 03 meses, dependendo da saída dos produtos.

Um dos principais problemas de manutenção do grupo é o fato de que não há uma preocupação central com a comercialização dos produtos. As vendas são limitadas a loja. Por esse fato, o grupo vai perdendo sua capacidade de remuneração e manutenção do patrimônio. Pois a estratégia central para alcançar a autonomia das mulheres sempre foi o de produzir. Por outro lado, nessa condição, tal estratégia tende a inviabilizar sua capacidade de atendimento da comunidade.

No entanto, a capacidade de encontrar-se para produzir necessita da sustentação de um capital capaz de promover tanto os ganhos individuais, como a

própria manutenção da loja e da capacidade de continuar produzindo. Para tanto, o grupo precisa amadurecer sua condição de planejamento e gestão de seus recursos como de aperfeiçoar sua existência no mercado, por meio da comercialização e conseqüentemente do atendimento das necessidades da comunidade de entorno do grupo. Essa comunidade pode ser representada pelas pessoas que acessam os produtos artesanais do grupo, pela via do mercado.

O esquema de sobrevivência do grupo pode ser analisado de forma sistemática da seguinte maneira: o cultivo de relações sociais, a produção artesanal, a comercialização e atendimento da comunidade, manutenção do patrimônio e o planejamento e gestão. Esses subsistemas que compõe o grupo estão vinculados pela necessidade cultivo das relações sociais que ocorrem internamente e externamente. Nesse esquema (figura 6) a razão de existência do grupo é o agrupamento de expectativas individuais que deságuam nos encontros do grupo para a produção artesanal, recorrente na forma de mutirão.



**Figura 6: Esquema de sobrevivência do grupo Erva Vida**

Fonte: Elaborado pelo autor

Estrategicamente, o espaço de produção, aparentemente extrapola o simples interesse comercial e serve de local de encontro, de referência para troca de experiências

sobre os problemas enfrentados no cotidiano doméstico e em alguns momentos podem ser percebidas as relações de afeto e amizade que unem o grupo. Ou seja, o espaço de produção também é um espaço de convivência que renova os laços entre as participantes.

O tempo de permanência no espaço da loja é distribuído por cada participante, durante o dia. Não há uma divisão de tarefas clara, exceto as funções de direção. Acrescenta-se a isso outra restrição importante à liberdade econômica do grupo: os equipamentos utilizados na produção estão sucateados. Uma importante dificuldade mercadológica apontada é a limitação do ponto de distribuição, concentrados apenas no espaço da loja, que por sua vez, não possui acesso devidamente sinalizado, dificultando que consumidores eventuais possam encontrar a loja e seus produtos. Também não possui uma identidade visual dos produtos e da instituição consolidadas, tais como embalagens adequadas e logomarca patenteada.

Nesse sentido, a ação junto ao grupo, desenvolvida nos últimos 02 anos buscou alavancar um processo pautado no reconhecimento de limitações e entraves específicos. Desse modo, o objetivo do planejamento estratégico junto à comunidade foi de desenvolver propostas que possam contribuir para o desenvolvimento local, por meio do uso de plantas medicinais e do artesanato. Nesse contexto, a metodologia proposta para análise da busca pelas liberdades instrumentais do grupo Erva Vida, construiu-se como uma oportunidade de construção coletiva de uma trajetória viável para manutenção dessa associação de mulheres.

## 7. REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo. .O capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento rural. Economia Aplicada – nº número 2, vol. IV: 379-397, abril/junho, 2000.

ACOSTA; Alberto. O desenvolvimento entre tensões globais e locais: uma leitura preliminar da Amazônia. In: COY, Martin; KOHLHEPP, Gerd (coords.). Amazônia sustentável: desenvolvimento sustentável entre políticas públicas, estratégias inovadoras e experiências locais. Rio de Janeiro: Garamond, 2005. p.127-154.

ALMEIDA, Alfredo Wagner Berno de. Antropologia dos arquivos da amazônia. Rio de Janeiro, Casa 8 /Fundação Universidade do Amazonas, 2008.

ANSOFF, H. I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990. 265p.

ANTUNES, Celso. Manual de Técnicas de Dinâmica de Grupo, de sensibilização de ludopedagogia, 22ª ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2002.

AZEVEDO, Cristina Maria do Amaral; MOREIRA, Teresa Cristina. A proteção dos conhecimentos tradicionais associados: desafios a enfrentar. in:Revista do Patrimônio histórico e Artístico Nacional: Patrimônio imaterial e biodiversidade. Organização Manuela Carneiro da Cunha, nº 32, p.45-61. Brasília, MINISTÉRIO DA CULTURA/IPHAN, 2005.

BARBOSA, Wagner Luiz Ramos. Aproveitamento Farmacêutico da flora como instrumento de preservação cultural e ambiental. In: BARBOSA, Wagner Luiz Ramos (org.).Etnofarmácia: fitoterapia popular e ciência farmacêutica. Curitiba: Editora CRV, 2011.

\_\_\_\_\_, Wagner Luiz Ramos. et. al. Etnofarmacêutica: uma abordagem de plantas medicinais pela perspectiva das Ciências Farmacêuticas. Revista Brasileira de Farmácia, 77(3), 82-84, 1996.

\_\_\_\_\_, Wagner Luiz Ramos; PINTO, Lucianna do Nascimento. Etnofarmácia do município de Igarapé-Miri, Pará. In: BARBOSA, Wagner Luiz Ramos (org.). Etnofarmácia: fitoterapia popular e ciência farmacêutica. Curitiba: Editora CRV, 2011.

\_\_\_\_\_, Wagner Luiz Ramos; MONTEIRO, Maurícia Melo; SOUZA, Antônio Jorge Ataíde. Etnofarmácia: Saberes e Gênero. Curitiba: Editora CRV, 2012.

BAUMAN, Zygmunt. Modernidade líquida. Rio de Janeiro: Jorge Zahar , 2001.

BECKER, Bertha K. Amazônia: nova geografia, nova política regional e nova escala de ação. In COY, Martin; KOHLHEPP, Gerd (coords.): Amazônia sustentável: desenvolvimento sustentável entre políticas públicas, estratégias inovadoras e experiências locais,. Rio de Janeiro: Garamond, 2005, p.23-44.

BELL, Judith. Projeto de pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. 4ªed. tradução. Magda França Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BOONE, L. E., KURTZ, D. L. Marketing Contemporâneo. 8ª ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1998.

BRANDÃO, Carlos Antonio. Território e desenvolvimento: as múltiplas escalas entre o local e o global. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2007.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. O que é educação. 49ª ed. São Paulo: Brasiliense, 2007.

BRASIL. Decreto Federal nº 6.040, de 7 de fevereiro de 2007. Institui a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 8 ago. 2007, p. 316. Disponível em: [[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5051.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5051.htm)] acesso em: 30 maio 2008.

\_\_\_\_\_. Ministério da Cultura. Patrimônio Imaterial: o Registro do Patrimônio Imaterial: dossiê final das atividades da Comissão e do grupo de Trabalho Patrimônio Imaterial. Brasília: Ministério da Cultura/Instituto do patrimônio Histórico e Artístico Nacional, 4 ed, 2006

\_\_\_\_\_. Ministério da Cultura. Patrimônio Imaterial: o Registro do Patrimônio Imaterial: dossiê final das atividades da Comissão e do grupo de Trabalho Patrimônio Imaterial. Brasília: Ministério da Cultura/Instituto do patrimônio Histórico e Artístico Nacional, 4 ed, 2006.

BUARQUE, Sergio C. Construindo o desenvolvimento local sustentável. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

CASTELLI, Pierina German. Governança internacional do acesso aos recursos genéticos e aos saberes tradicionais: para onde estamos caminhando? in: BARROS, Benedita da Silva Et al (orgs). Proteção aos conhecimentos das sociedades tradicionais. Belém: Museu Paraense Emílio Goeldi/ Centro Universitário do Pará, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações da intenção aos resultados. 12ª reimpressão. Rio de Janeiro; Elsevier, 2003.

CHURCHILL, G. A. JR., PETER, J. P. Marketing: criando valor para os clientes. 2ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

COMPANHOLA, Clayton; SILVA, José G. Desenvolvimento local e a democratização dos espaços rurais.

COTA, Raymundo G.; COELHO, Maria Célia N. Desenvolvimento, Meio Ambiente e Amazônia: uma revisão crítica. In TEISSERENC, Pierre; ROCHA, Gilberto de M.; et al

(Orgs). Coletividades locais e desenvolvimento territorial na Amazônia. Belém: NUMA, 2008, p. 91-117.

CUNHA, Luiz. Alexandre. Gonçalves. Confiança, capital social e desenvolvimento Territorial. In: R. RA'EGA, n. 4, p. 49-60. Curitiba: Editora da UFPR, 2000.

DAYCHOUM, Merhi. 40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DURKHEIM, Émile; MAUSS, Marcel. Algumas formas primitivas de classificação In: Mauss, Marcel. Ensaio de Sociologia. São Paulo: Perspectiva, 1979, p.399-455.

ENRÍQUEZ, Gonzalo. A trajetória tecnológica dos produtos naturais e biotecnológicos derivados na Amazônia. Belém: NUMA/UFPA, 2001.

ENRÍQUEZ, Gonzalo; SILVA, Maria Amélia da e CABRAL, Eugênia. Biodiversidade da Amazônia: Usos e potencialidades dos mais importantes produtos naturais do Pará. Belém: NUMA/UFPA, 2003.

FISCHMANN. A. A., ALMEIDA, M.I.R. Planejamento estratégico na prática. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

FREIRE, Paulo. Pedagogia do oprimido, 39ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

FRITZEN, Silvino José. Janela de Johari: Exercícios vivenciais de dinâmica de grupo, relações humanas e de sensibilidade. 19ªed. Petrópolis, RJ:Editora Vozes, 2002.

FURTADO, L. G. e NASCIMENTO, I. H. Traços de uma comunidade pesqueira do litoral amazônico: relato sobre organização em comunidade haliêutica. In: Gente e Ambiente no Mundo de Pesca. Coleção Eduardo Galvão. Museu Goeldi. Belém, 2002

FURTADO, L. G. Aspectos históricos e econômicos de Marapanim-Nordeste Paraense. Boletim do Museu Paraense Emilio Goeldi, Série Antropologia, n. 67, p. 1-32, 1978.

FENZL, Norbert e MACHADO, José Alberto da Costa. A sustentabilidade de sistemas complexos: conceitos básicos para uma ciência do desenvolvimento sustentável, aspectos teóricos e práticos. Belém: NUMA/UFPA, 2009.

GEERTZ, Clifford. O Saber Local: novos ensaios em antropologia interpretativa. Tradução de Vera Mello Joscelyne. 4ª Petrópolis, RJ.Vozes, 1997.

HAESBAERT, Rogério. Desterritorialização: entre as redes e os aglomerados de exclusão. In:CASTRO, I. GOMES, P.C.C.; CORRÊA, R.L. (Orgs.) Geografia: conceitos e temas. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1995, p. 165-205.

HALL, C. Michael. Planejamento Turístico: políticas processos e relacionamentos. 2ª ed. São Paulo: Contexto, 2004 (coleção turismo contexto).

HOBSBAWN, Eric. Introdução a invenção das tradições. In: HOBSBAWN, Eric; RANGER, Terence (orgs.). A invenção das tradições. Trad. Celina Cardim Cavalcante. 3 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002. p. 9-23.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO, SOCIAL E AMBIENTAL DO PARÁ-IDESP. Estatísticas Municipais: Marapanim, 2012. Acessível em [<http://www.idesp.pa.gov.br/paginas/produtos/EstatisticaMunicipal/pdf/Marapanim.pdf>] acessado em 31/03/2013.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo : Atlas, 1975.

KROLL, Mark J.;PARNELL, John Alan; WRIGHT, Peter. Administração Estratégica 4ed.São Paulo: Atlas, 2007.

LEVI-STRAUSS, Claude. O pensamento selvagem. Campinas, SP, Papirus, 1989.

LIMA, Deborah; POZZOBON, Jorge. Amazônia socioambiental: sustentabilidade ecológica e diversidade social. In: VIEIRA, Ima Célia G. et al. (Org.). Diversidade ecológica e cultural da Amazônia. Belém: Museu Paraense Emílio Goeldi, 2001. p. 195-251.

LOCKE, Richard. Confiança e Desenvolvimento Local. Econômica:SP., 2003. v3.n2. p. 253 - 281

LOUREIRO, João de Jesus Paes. Cultura amazônica uma poética do imaginário (Obras reunidas). São Paulo, Escrituras, 2001.

MANESCHY, Maria Cristina. Ajuruteua, uma comunidade pesqueira ameaçada – Belém: UFPA. CFCH, 1993.

MASLOW, Abraham H. Motivation and Personality. (2ª ed). Nova Iorque: Haper & How,1954. Disponível em [[http://www.crarj.org.br/site/leitura/textos\\_class/traduzidos/motivation%20and%20personality/publicacao/index.html#/4/zoomed](http://www.crarj.org.br/site/leitura/textos_class/traduzidos/motivation%20and%20personality/publicacao/index.html#/4/zoomed)].

MATUS, Carlos; FRANCO Huertas. O método PES: entrevista com Matus. 1 ed. São Paulo: Fundap, 1996.

MELLO, Neli Aparecida; PASQUIS, Richard; THÈRY, Hervé. A Amazônia Sustentável de Marina e Lula In: COY, Martin; KOHLHEPP, Gerd (coords.). Amazônia sustentável: desenvolvimento sustentável entre políticas públicas, estratégias inovadoras e experiências locais, Rio de Janeiro: Garamond, 2005. p. 45-62.

MONTEIRO, Maurícia Melo. Papel das plantas medicinais na questão de gênero dentre as mulheres pescadoras - erveiras do espaço Erva Vida Sossego/ Marudá/ Marapanim /

Maurícia Melo Monteiro. Orientador: Wagner Luiz Ramos Barbosa. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão dos Recursos Naturais e Desenvolvimento Local na Amazônia) - Programa de Pós-Graduação em Gestão dos Recursos Naturais e Desenvolvimento Local na Amazônia - PPGEDAM, Universidade Federal do Pará, Núcleo de Meio Ambiente, Belém, 2011.

MICHALISZYN, Mário Sérgio; TOMASINI, Ricardo. Pesquisa: orientações e normas para elaboração de projetos, monografias e artigos científicos. 6ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MITSCHEIN, Thomas A; CHAVES, Jadson F. Desenvolvimento local e associativismo empreendedor no Pará: um desafio político. Belém: NUMA/UFGPA, 2008.

MORAES, Sérgio Cardoso de. Uma arqueologia dos saberes da pesca: Amazônia e Nordeste. Belém: EDUFPA, 2007.

MORIN, Edgar. A cabeça bem feita: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand, 2000.

\_\_\_\_\_. A religação dos saberes: o desafio do século XXI. 2. ed. São Paulo: Bertrand Brasil, 2002.

OLIVEIRA, Francisco de. Aproximações ao Enigma: que quer dizer desenvolvimento local? In: OLIVEIRA, Francisco *et al.* Novos Contornos da Gestão Local: conceitos em construção. São Paulo: Pólis, 2001. p. 11-31.

PROCHNOW, Miriam; SHAFFER, W.B. Pequeno manual para elaboração de projetos. Rio do Sul: Editora UFRS, 1999.

ROBBINS, Stephen. Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice hall, 2002.

SANTOS, Boaventura de Souza. A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência. São Paulo: Cortez, 2000.

SANTOS, Milton. Da totalidade ao lugar. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2005.

SCHRÖDER, Peter. Projetos econômicos com povos indígenas: experiências nacionais e internacionais. In: Amazônia sustentável: desenvolvimento sustentável entre políticas públicas, estratégias inovadoras e experiências locais, COY, Martin; KOHLHEPP, Gerd (coords.). Rio de Janeiro: Garamond, 2005. p.127-154.

SEN, Amartya. Desenvolvimento como liberdade. Tradução Laura Teixeira Motta. Revisão técnica. Ricardo Doniselli Mendes. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SIMONIAN, Ligia T. L. Saber Local, Biodiversidade e Populações Tradicionais: perspectivas analíticas, limites e potencial. pp. 59-93 in :Anais do Seminário Saber

Local/Interesse global: propriedade intelectual ,biodiversidade e conhecimento tradicional na Amazônia. Belém no período de 10-12 set.2003 - Belém: Cesupa: Mpeg, 2005.

SOUZA, Mali de J. de. Desenvolvimento econômico. São Paulo: Atlas, 1993.

STONER, James A. Administração. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. 20 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2ª ed. tradução. Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMÚDIO, Teodora. Conocimiento tradicional en el ámbito internacional in: BARROS, Benedita da Silva Et al (orgs). Proteção aos conhecimentos das sociedades tradicionais. Belém: Museu Paraense Emílio Goeldi/ Centro Universitário do Pará, 2006.

## APÊNDICE 1 – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

|   |  |   |
|---|--|---|
| <br><b>PPGEDAM</b> | <b>UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ</b><br><b>NÚCLEO DE MEIO AMBIENTE - NUMA</b><br><b>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DOS RECURSOS</b><br><b>NATURAIS E DESENVOLVIMENTO LOCAL – PPGEDAM</b> | <br><small>NÚCLEO DE MEIO AMBIENTE NUMA - UFPA</small> |
|---|--|---|

|   |                             |
|---|-----------------------------|
| Tipo de casa:<br><input type="checkbox"/> tijolo/adobe <input type="checkbox"/> taipa revestida <input type="checkbox"/> taipa não revestida <input type="checkbox"/> madeira<br><input type="checkbox"/> material aproveitado <input type="checkbox"/> outro _____                                   | <b>Nº de<br/>cômodos</b>    |
| Energia elétrica: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não   |                             |
| Destino do lixo:<br><input type="checkbox"/> coletado <input type="checkbox"/> queimado <input type="checkbox"/> céu aberto   |                             |
| Tratamento de água:<br><input type="checkbox"/> filtração <input type="checkbox"/> fervura <input type="checkbox"/> cloração <input type="checkbox"/> sem tratamento  |                             |
| Abastecimento de água:<br><input type="checkbox"/> rede geral <input type="checkbox"/> poço ou nascente <input type="checkbox"/> outros _____   |                             |
| Destino de fezes e urina:<br><input type="checkbox"/> sistema de esgoto <input type="checkbox"/> fossa <input type="checkbox"/> céu aberto  |                             |
| Alguém na família possui plano de saúde?<br><input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não   | <b>Pessoas<br/>cobertas</b> |
| Nome do Plano:  |                             |
| Em caso de doença procura primeiro:<br><input type="checkbox"/> hospital <input type="checkbox"/> unidade de saúde <input type="checkbox"/> benzedeira <input type="checkbox"/> farmácia<br><input type="checkbox"/> tratamento caseiro e plantas medicinais<br><input type="checkbox"/> outros _____ |                             |
| Participa de grupos comunitários?<br><input type="checkbox"/> cooperativa <input type="checkbox"/> igreja <input type="checkbox"/> associações <input type="checkbox"/> outros _____  |                             |

|   |   |
|---|---|
| Meios de comunicação que utiliza?<br>( ) Radio ( ) televisão ( ) internet ( ) outros _____  |   |
| Meios de transporte que mais utiliza?<br>( ) ônibus ( ) caminhão ( ) carro ( ) carroça ( ) bicicleta<br>( ) moto ( ) barco ( ) outros _____ |   |
| Animais domésticos:<br>( ) cão ( ) gato ( ) outros _____  |   |
| Renda Familiar:<br>( ) < 1 salário mínimo<br>( ) 1 a 3 salários mínimos<br>( ) 3 > mínimo   |   |
| ( ) Irmãos ( ) esposo/companheiro ( ) filhos ( ) pais<br>( ) outros: neto   | Nº de<br>pessoas na<br>família:                             |
| Considera-se:<br>( ) quilombola ( ) indígena ( ) outros ___   |   |
| Escolaridade:<br>( ) médio ( ) superior<br>( ) fundamental ( ) não é alfabetizado   | Situação:<br>( ) completo<br>( ) incompleto<br>( ) cursando |
| Profissão/ocupação:   |   |
| Atividade que desempenha na comunidade:   |   |
| Imigrante: ( ) sim ( ) não  |   |

|   |
|---|
| Está satisfeita em morar nesse bairro? ( ) sim ( ) não  |
| <p>O que você gostaria de melhorar na sua vida?</p> <p>( ) renda pessoal/ familiar ( ) educação pessoal/familiar ( ) participação em grupos ( ) saneamento básico</p> <p>( ) condições de moradia ( ) acesso a saúde ( ) alimentação</p> <p>( ) segurança ( ) acesso à novas tecnologias de comunicação (celular, internet)</p> <p>( ) aquisição de bens materiais específicos ( ) liberdade para passear/viajar</p> <p>( ) acesso à lazer ( ) relacionamento familiar ( ) relacionamentos afetivos/amizade ( ) liberdade de expressão cultural/espiritual/política</p> <p>( ) Outros. O quê?</p> |
| <p>Quais são os problemas mais sérios de sua comunidade? Escolha três</p> <p>( ) saúde ( ) transporte ( ) educação ( ) saneamento ( ) habitação ( ) segurança</p> <p>( ) outros qual? _____</p>   |
| Qual o principal motivo para procurar tratamento com remédios caseiros?   |
| O que significa desenvolvimento para você?  |

**APÊNDICE 2 – MANUAL DO FACILITADOR DE PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO LOCAL**

**LABORATÓRIO DE ETNOFARMÁCIA**

**MANUAL DO FACILITADOR/GESTOR  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO LOCAL**

**CLEBER GOMES**



**BELÉM -PA  
2013**

## O QUE É PLANEJAMENTO?

**Planejar** é, antes de tudo, uma exclusividade da razão humana. Afinal, o que diferencia os seres humanos dos outros animais é sua razão. O planejamento é aplicação prática dessa característica, observada até nos atos mais simples, como por exemplo, a preparação para o que faremos no dia seguinte.

Para o nosso grupo trata-se de pensar no futuro e de como vamos agir para atingir o que desejamos.

## O QUE É ESTRATÉGIA?

Uma estratégia estabelece uma mesma direção para a organização. É o que se decide fazer, considerando o ambiente, respeitando os princípios, visando cumprir a missão da instituição (STONER, 1985).

Em nosso planejamento vamos escolher as melhores estratégias, quer dizer, o melhor caminho a seguir.

## O QUE É PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE BASE LOCAL?

Dessa maneira, o Planejamento Estratégico decorre do reconhecimento de que o ambiente externo foi se tornando cada vez mais mutável e descontínuo em relação ao passado (ANSOFF, 1990).

Pode ser entendido como uma técnica de análise do ambiente de uma organização, das suas oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos tendo em vista o cumprimento da sua missão (FISCHMANN E ALMEIDA, 1991).

Portanto, no planejamento estratégico de base comunitária são utilizadas técnicas para solução de problemas ou para encaminhar ações futuras de forma a se ter um nível mínimo de controle dos fatos que interferem nos resultados desejáveis de determinado grupo. A utilização dessa técnica permite uma aproximação dos atores envolvidos em projetos e outras atividades voltadas para o alcance de benefício comunitário.

3

**Para isso é preciso discutir nossos problemas e tomar decisões.**

## **QUEM PODE SER O FACILITADOR DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?**

O facilitador do Planejamento Estratégico de Base Local pode ser uma pessoa da comunidade com capacidade de liderança e comunicação para estimular e discutir com os outros integrantes o passo a passo proposto neste manual.

O facilitador terá o papel de promover os encontros para levantamento dos problemas e organizar as propostas surgidas nas reuniões.

Será responsável pela publicidade do que for decidido, principalmente da missão, valores e visão de futuro do grupo, para que todos tenham noção do caminho e do objetivo a ser alcançado.

O facilitador também é responsável por acompanhar a execução do plano estratégico do grupo, observando os prazos, responsáveis e ações a serem executadas na forma de atividades e projetos.

4

## **O QUE ELE DEVE SABER?**

Deve ter conhecimentos de matemática financeira, cálculo de médias e português

## **O QUE ELE PRECISA?**

- Manual
- Calculadora,
- Quadro
- Caderno de anotação
- Resma de papel
- Espaço com mesa

## **DICAS PARA O FACILITADOR DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Os objetivos e metas devem ser bem definidos (que todos compreendam)

Escolhas e procedimentos para atender as necessidades do grupo;

Atribuições e responsabilidades pactuadas por todos;

Evitar problemas pessoais;

Mudança decidida por todos;

Transparência e confiança.

## **QUAIS AS PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES PARA PLANEJAR EM CONJUNTO?**

Solução de problemas comuns;

Dificuldade de produção individual;

Afinidade com outros participantes;

Divisão de custos;

Convergência de interesses;

Oportunidade de aumentar renda;

Acesso conjunto à serviços e outros benefícios.

---

## DICAS PARA O FACILITADOR DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### CARACTERÍSTICAS DE UMA BOA REUNIÃO DE PLANEJAMENTO

1. Definir o objetivo da reunião refletindo necessidades de todos;
2. A pauta pode ser organizada por assuntos, em ordem de prioridade, com tempo marcado para discussão;
3. No transcorrer do encontro, a liderança deve garantir que todos tenham conhecimento dos objetivos e pauta e colocar as regras da reunião.
4. Trabalhar em cooperação
5. Os participantes devem respeitar o tempo e a pauta estabelecida;
6. Apresentação de argumentos de forma ordenada;
7. Evitar qualquer tipo de omissão;
8. Evitar fugir do tema, piadas, estórias ou conversas paralelas;
9. Confiar nas escolhas do grupo;
10. Falar sempre de forma assertiva e propositiva.
11. Deliberar
12. Avaliar
13. Preparar a próxima reunião

6

### Tempestade de ideias:

A técnica de tempestade (brainstorming) pode ser muito útil durante a realização de encontros na comunidade. Nesse sentido, apoia-se nos seguintes preceitos:

1. Toda crítica deve ser banida;
2. Aceitar ideias loucas;
3. Levantar o maior número de ideias;
4. As ideias devem ser apresentadas por escrito
5. Aprovar combinações de ideias e melhoramentos de outros;
6. As ideias são do grupo.

## **COMO FAZER O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE BASE LOCAL?**

O nosso planejamento acontecerá em 06 (seis) passos

**PASSO 1: Decidir a missão do grupo**

**PASSO 2: Decidir A visão sobre o futuro**

**PASSO 3: Decidir como organizar o grupo**

**PASSO 4: Decidir o que valorizar no grupo**

**PASSO 5: Discutir o ambiente do grupo**

**PASSO 6: Propor ações para melhorar a situação do grupo**

## **PASSO 1**

### **DECIDINDO QUAL É A MISSÃO DO GRUPO**

**A MISSÃO** é a razão de ser do grupo e o que o grupo é capaz de fazer para existir.

O texto que vai dizer a missão deve ser direto e simples. Pode ser escrito, respondendo as seguintes perguntas:

**a) O que é o objetivo do grupo?**

O objetivo deve dizer o que o grupo pode e vai fazer. Para isso vamos pensar em um verbo que melhor serve para descrever o que queremos.

**Exemplo: Contribuir, colaborar, promover, desenvolver, produzir e outros**

**b) O que é o negócio do grupo?**

Os negócios são principais produtos ou serviços expressos como meio para se alcançar esse objetivo. Representa aquilo que o que é realmente feito pelo grupo, o que sabe fazer ou produzir.

**Exemplo: produção de artesanato, produção de remédios caseiros, capacitação da comunidade, apoio na elaboração de projetos.. Etc**

**c) De que modo o grupo pretende fazer?**

Dizer que qualidade o grupo preza na realização de seus produtos.

**Exemplo: com excelência, com alto padrão de qualidade, com respeito a algum princípio. Etc.**

**d) Quais são os clientes do grupo?**

Dizer quem vai se beneficiar com a existência do grupo.

**Exemplo: a comunidade do bairro do Sossego, o município, as mulheres da comunidade, os jovens, as famílias, enfim, qualquer grupo ou lugar que pertença a realidade onde grupo existe.**

## **PASSO 1**

### **VAMOS EXERCITAR?**

Com base nos exemplos vamos responder as perguntas abaixo:

a) Qual o objetivo do grupo?

---

b) Quais os negócios do grupo?

---

c) Qual o modo de fazer do grupo?

---

d) Quais os clientes do grupo?

---

Agora vamos juntar as respostas e escrever qual a **MISSÃO** do Grupo:

---

---

---

---

---

---

## **PASSO 2**

### **DECIDINDO QUAL É A VISÃO DE FUTURO DO GRUPO**

Agora que já sabemos qual é a missão, vamos descobrir como queremos ser vistos e quando isso vai acontecer. A visão do futuro diz o que vai acontecer com o grupo quando tudo o que pretendemos fazer seja realizado.

**a) Idéia de ser reconhecido ou de ser visto,**

**Exemplo: Ser conhecido, ser visto, ser considerado, ser reconhecido, etc**

**b) Uma qualidade**

**Exemplo: como um grupo de excelência, como o melhor grupo, etc.**

**c) Uma noção de produto, já escrito na missão**

**Exemplo: de artesanato, de produção de remédios caseiros, de apoio a projetos etc.**

**d) Uma noção de abrangência desse reconhecimento**

**Exemplo: na comunidade, na região, no estado, no país etc.**

**e) O prazo para isso acontecer** (observando o tempo necessário para execução do que será planejado)

**Exemplo: em 2020**

Depois de escrito pode ser aprovado por todos e até mesmo alterado, quando for concluída a discussão sobre o que faremos para melhorar a situação do grupo e alcançar os objetivos escolhidos

**Exemplo de Visão de Futuro: Ser conhecido como o melhor grupo de artesanato da região até 2016.**

## **PASSO 2**

### **DECIDINDO QUAL É A VISÃO DE FUTURO DO GRUPO**

Com base nos exemplos vamos responder as perguntas abaixo:

a) Como queremos ser vistos?

---

b) Produzindo o que?

---

c) Onde queremos que isso seja visto?

---

d) Quando isso vai acontecer?

---

11

Vamos juntar isso para saber qual é a nossa Visão de  
Futuro?

---

---

---

---

---

---

## PASSO 3

### DECIDINDO COMO ORGANIZAR O GRUPO

A organização do grupo acontece por as áreas de atuação ou pelas funções produtivas. Podem se referir ao que está declarado na missão e representar um desenho da divisão de tarefas ou estrutura de trabalho do grupo.

Devem ser elaborados, observando a capacidade operacional do grupo face às necessidades da sociedade, bem como analisando a própria estrutura organizacional e atribuições pré-definidas.

**Funcional** – agrupamento das atividades e tarefas de acordo com as funções principais desenvolvidas (produção, vendas e administração/finanças);  
**Produtos/serviços** – se agrupa em função dos resultados das atividades e tarefas (divisão de fitoterápicos, divisão de artesanato);  
**Territorial** - as atividades são organizadas em função da localização geográfica das operações (setor região nordeste, setor região metropolitana);  
**Clientela** – os departamento são organizados com foco nas vendas e atendimento de segmentos ou perfis de clientes (departamento feminino, departamento masculino);  
**Processo** – o agrupamento das áreas é feito por fases do processo de produção (compra, preparação, lavagem, armazenagem, laboratório);  
**Projeto** – o agrupamento ocorre de acordo com a gestão de um ou vários projetos (pesquisa, orçamento, compras do projeto, controle de tempo, contador do projeto).

(Chiavenato, 2010)

## **PASSO 3**

### **DECIDINDO COMO ORGANIZAR O GRUPO**

Para cada grupo ou área de atuação será dado um nome e descrita a atribuição de cada um nas atividades produtivas do grupo e que ações do planejamento será responsável.

Exemplo:

| <b>ÁREA</b>        | <b>ATRIBUIÇÕES</b>  | <b>RESPONSABILIDADES NO PLANEJAMENTO</b>   |
|--------------------|---|--|
| Marketing e vendas | Desenvolver ações de promoção, elaboração de preços, marcas, publicidade e vendas | Implantar novos pontos de venda;<br>Desenvolver logomarca;<br>Realizar campanha promocional de novos produtos. |
| Administração      | Realizar atividades de gerenciamento de recursos materiais e humanos              | Selecionar e treinar jovens da comunidade  |
| Artesanato         | Gerenciar a produção de artesanato  | Desenvolver novos produtos de artesanato   |
| Remédios caseiros  | Gerenciar a produção de remédios caseiros   | Desenvolver novas formulas de remédios caseiros  |
| Informática        | Gerenciar os equipamentos e programas de informática                              | Implantar o site do grupo;   |
| Projetos           | Elaborar e gerenciar projetos diversos  | Realizar cursos de qualificação;<br>Executar projeto de sinalização;<br>Elaborar projeto de ampliação da loja. |

## **PASSO 3**

### **VAMOS EXERCITAR?**

A organização do grupo pode ser feita em função das ações do planejamento estratégico.

| <b>ÁREA</b> | <b>ATRIBUIÇÕES</b> | <b>RESPONSABILIDADES NO PLANEJAMENTO</b> |
|-------------|--------------------|--|
|             |                    |  |
|             |                    |  |
|             |                    |  |
|             |                    |  |
|             |                    |  |
|             |                    |  |

## **PASSO 4**

### **DECIDINDO OS VALORES DO GRUPO**

Os valores fortalecem a instituição e possibilitam uma melhoria de sua imagem perante a sociedade.

Quando fazemos escolhas decidimos fazer algo com base no que as legitima ou as justifica preferências.

Os valores são critérios ou razões para uma escolha.

São qualidades consideradas para ação escolhida.

Um exemplo disso é quando resolvemos ajudar alguém. Tal gesto é devido a um valor de **solidariedade**. Se procuramos os melhores resultados, chamamos de **competitividade**, se seguimos determinadas normas de conduta é porque priorizamos a **ética**.

15

#### **Exemplo:**

Ética nas relações de trabalho e respeito em todos os níveis da associação ;

Transparência na conduta organizacional da instituição;

Comprometimento com a excelência técnica;

Eficiência de suas ações;

Respeito à participação da comunidade;

## **PASSO 4**

### **VAMOS EXERCITAR**

**Com base nos exemplos vamos debater e escolher pelo menos 05 (cinco) valores considerados importantes para grupo**

---

---

---

---

---

## **PASSO 5 e 6**

### **DISCUTINDO O AMBIENTE DO GRUPO**

Para que o planejamento estratégico tenha sentido é importante levantar e discutir quais são os principais pontos positivos e negativos do grupo. Para isso é necessário saber quais são e depois escolher quais os mais importantes e portanto devem ser resolvidos primeiro.

Primeiro saber quais são as nossas qualidade positivas e depois atribuir uma nota de 1 a 3, depois somamos todos os resultados, no máximo que conseguirmos levantar. Nesse caso não devemos descartar nada e nem se explicar muito sobre os pontos levantados.

Apenas é preciso anotar tudo em um quadro. Para isso podemos usar folhas de papel, um quadro ou até mesmo um computador com projetor. O mais importante é que todos visualizem o que foi identificado e quais notas estão sendo dadas.

Exempo: Um grupo de 06 pessoas discutiram os pontos negativos do grupo e descobriram que não conseguiam se encontrar nos dias de reunião.

Assim, três pessoas atribuíram a nota 3 para o problema e uma pessoa atribui noYa 2 e duas pessoas atribuíram a nota 1. Assim, pegamos o resultado nas notas que é igual a  $3 + 3 + 3 + 1 + 2 + 2 = 14$  então a nota é 14

## **PASSO 5 e 6**

### **DISCUTINDO O AMBIENTE DO GRUPO**

**Pontos positivos:**

É tudo o que ajuda o grupo a ficar fortalecido. São as boas qualidades ou virtudes da organização. Podem ser pessoas, equipamentos, o espaço, os costumes, o recurso financeiro, as habilidades entre outros. Diz respeito ao que faz parte da organização

**Pontos negativos:**

É tudo o que dificulta ou impede a ação do grupo. São as más qualidades, dificuldades internas ou defeitos que fazem parte da organização. Assim como os pontos positivos também podem ser pessoas, equipamentos, o espaço, os costumes, o recurso financeiro, as habilidades entre outros.

**Oportunidades:**

É tudo o que é capaz de ajudar o alcance dos objetivos ou missão da organização . Não pode ser simplesmente controlado, melhorado ou modificado pelo grupo. Não pertence ao grupo. Podem ser políticas públicas, problemas econômicos ou no mercado, mudanças culturais ou hábitos, transformações tecnológicas, dificuldades da concorrência, etc.

**Ameaças:**

É tudo o que é capaz de dificultar o alcance dos objetivos ou missão da organização . Não pode ser simplesmente controlado, melhorado ou modificado pelo grupo. Não pertence ao grupo. Podem ser políticas públicas, problemas econômicos ou no mercado, mudanças culturais ou hábitos, transformações tecnológicas, poder da concorrência, etc.

**Passos para discutir esses pontos:**

1. Fazer um levantamento de cada ponto forte, ponto fraco, oportunidade e ameaça junto ao grupo.
2. Atribuir uma nota de importância de 1 a 3 .
3. Anotar em um quadro e somar todas as notas atribuídas.
4. Selecionamos os itens que tiveram a soma mais altas de notas.

## **PASSO 5 e 6**

### **DISCUTINDO O QUE ACONTECE DENTRO E FORA DO GRUPO**

**Vamos reconhecer e atribuir notas dos pontos positivos e negativos da organização?**

| <b>PONTO POSITIVO</b> | <b>1 importância mínima</b> | <b>2 importância média</b> | <b>3 Importância máxima</b> | <b>TOTAL</b> |
|-----------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------|
|                       |                             |                            |                             |              |
|                       |                             |                            |                             |              |
|                       |                             |                            |                             |              |
|                       |                             |                            |                             |              |
|                       |                             |                            |                             |              |

| <b>PONTO NEGATIVO</b> | <b>1 importância mínima</b> | <b>2 importância média</b> | <b>3 Importância máxima</b> | <b>TOTAL</b> |
|-----------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------|
|                       |                             |                            |                             |              |
|                       |                             |                            |                             |              |
|                       |                             |                            |                             |              |
|                       |                             |                            |                             |              |
|                       |                             |                            |                             |              |

**Obs: é necessário somar a nota de todos os participantes. Para essa tarefa pode ser usado um quadro, folhas de papel A4 ou até um projetor de imagens.**

**Todos os itens discutidos e avaliados, podem ser escritos em pequenas fichas de cartolina e colocadas em uma parede para que todos possam visualizar os resultados.**

## **PASSO 5 e 6**

### **DISCUTINDO O QUE ACONTECE DENTRO E FORA DO GRUPO**

Vamos reconhecer e atribuir notas das oportunidades e ameaças ao trabalho da organização?

| OPORTUNIDA<br>DE | 1 importância<br>mínima | 2 importância<br>media | 3 Importância<br>máxima | TOTAL |
|------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|-------|
|                  |                         |                        |                         |       |
|                  |                         |                        |                         |       |
|                  |                         |                        |                         |       |
|                  |                         |                        |                         |       |
|                  |                         |                        |                         |       |

| AMEAÇA | 1 importância<br>mínima | 2 importância<br>media | 3 Importância<br>máxima | TOTAL |
|--------|-------------------------|------------------------|-------------------------|-------|
|        |                         |                        |                         |       |
|        |                         |                        |                         |       |
|        |                         |                        |                         |       |
|        |                         |                        |                         |       |
|        |                         |                        |                         |       |

## **PASSO 7**

### **PROPONDO AÇÕES PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS E MELHORAR A SITUAÇÃO**

**Problema** é uma questão a ser solucionada. Pode ser uma situação de insatisfação ou até mesmo de crescimento ou melhora. Essa situação pode ser medida a partir do registro de ocorrências e portanto pode servir como indicador.

Para definir as ações vamos verificar os principais problemas selecionados entre os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, possibilitando propor ações capazes de resolver e contribuir para o alcance da missão e visão de futuro da organização.

As ações propostas devem ser capazes de garantir os pontos fortes, eliminar ou reduzir os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e contornar as ameaças

A partir da análise dos problemas são geradas as propostas de projetos estratégicos.

## PASSO 7

### PROPONDO AÇÕES PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS E MELHORAR A SITUAÇÃO

| Problemas | Indicadores | Registros | Propostas de ação | Prazo de avaliação |
|-----------|-------------|-----------|-------------------|--------------------|
|           |             |           |                   |                    |
|           |             |           |                   |                    |
|           |             |           |                   |                    |
|           |             |           |                   |                    |

**Problemas:** são os pontos fortes, pontos fracos, ameaças ou oportunidades.

**Indicador:** é quanto um problema acontece, podendo ser contado ou mensurado

**Registro:** é onde as informações sobre uma ocorrência ou problema é anotada

**Proposta de ação:** é o que será feito para diminuir ou eliminar pontos fracos, reforçar pontos fortes, aproveitar oportunidades e evitar ameaças.

**Prazo de avaliação:** é a data em que a equipe de planejamento pode verificar se a ação foi cumprida.

## DICAS PARA ELABORAÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

**Os projetos estratégicos** são bens ou serviços que atendem a necessidade de realização de uma ou mais ações estratégicas.

**Pode ser composto por:**

**TÍTULO:** nome fantasia do projeto

**OBJETO:** produto ou serviço a ser realizado para atender a determinada ação estratégica

**JUSTIFICATIVA:** explicação do problema que será atendido e porque o projeto é importante para soluçona-lo

**OBJETIVOS:** devem dizer de forma resumida o que se quer atingir com o projeto

**DESCRIÇÃO DE ETAPAS/ATIVIDADES:** deve detalhar todos os passos e recursos (equipamento, pessoal) necessários para executar o projeto

**CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO:** deve organizar todas as atividades em um determinado período de tempo

**ORÇAMENTO:** deve listar todo material e pessoal necessários para executar cada atividade o projeto

## DICAS PARA ELABORAÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

### EXEMPLOS

**Título:** Nome fantasia do projeto

**Exemplo:** Bingo Legal

**Objeto:**

**Exemplo:** Realização de um bingo comunitário

**Justificativa:** A realização do bingo comunitário é uma ação importante pois poderá garantir fundos para ampliação do espaço de produção do grupo, podendo movimentar toda a comunidade.

**Objetivos:** Captar recursos para ampliação do espaço de produção do grupo por meio da realização de um bingo comunitário no mês de maio do ano de XXXX

**Descrição de etapas/atividades:**

**Etapa 1 preparativos**

**Aquisição de 03 prêmios por meio de doações.**

**Realização de um mutirão para produzir os doces e salgados**

**Preparação do espaço, segurança e contratação de banda e som**

**Divulgação em carro som**

**Etapa 2 – realização do bingo**

**Programação do bingo**

**Realização do sorteio**

**Etapa 3 – avaliação dos resultados**

**Transferência dos recursos para conta do grupo**

**Aprovação de relatório da festa**

**DICAS PARA ELABORAÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS**

**Cronograma de execução:** pode ser em dias, semanas, mês ou ano.

| <b>Etapa</b>        | <b>Período 1</b> | <b>Período 2</b> | <b>Período 3</b> | <b>Período 4</b> |
|---------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Preparativos        | X                | X                |                  |                  |
| Realização do bingo |                  |                  | X                |                  |
| Avaliação           |                  |                  |                  | X                |

**DICAS PARA ELABORAÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS**

**Orçamento:** deve listar todo material e pessoal necessários para executar cada atividade do projeto

| Discriminação (serviço ou bem necessário) | Unidade | Quantidade | Valor Unitário | Valor Total |
|---|---------|------------|----------------|-------------|
| Contratação de músicos                    | Diária  | 01         | 1000           | 1000        |
| Contratação do som                        | Diária  | 01         | 1000           | 1000        |
| Carro som                                 | Diária  | 01         | 1000           | 1000        |
| Seguranças                                | diária  | 05         | 600            | 3000        |
| Total                                     |         |            |                | 6000        |

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ANSOFF, H. I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990. 265p.

ANTUNES, Celso. Manual de Técnicas de Dinâmica de Grupo, de sensibilização de ludopedagogia, 22ª ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2002.

BOONE, L. E., KURTZ, D. L. Marketing Contemporâneo. 8ª ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações da intenção aos resultados. Rio de Janeiro: Elsevier; 2003.

CHURCHILL, G. A. JR., PETER, J. P. Marketing: criando valor para os clientes. 2ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

DAYCHOUM, Merhi. 40 ferramentas e técnicas de gerenciamento. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

FISCHMANN. A. A., ALMEIDA, M.I.R. Planejamento estratégico na prática. São Paulo: Editora Atlas, 1991. 164p.

HALL, C. Michael. Planejamento Turístico: políticas processos e relacionamentos. 2ª ed. São Paulo: Contexto, 2004 (coleção turismo contexto).

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2 ed. São paulo: Atlas, 1992.

KROLL, Mark J.; PARNELL, John Alan; WRIGHT, Peter. Administração Estratégica 4ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATUS, Carlos; FRANCO Huertas. O método PES: entrevista com Matus. São Paulo: Fundap, 1996

PROCHNOW, Miriam; SHAFFER, W.B. Pequeno manual para elaboração de projetos. Rio do Sul: Editora UFRS, 1999.

STONER, James A. Administração. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1985