



RELISE

EDIÇÃO ESPECIAL: CASOS DE ENSINO PARA UMA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

DESAFIOS DE GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: O CASO DA REDE BRAGANTINA DE ECONOMIA SOLIDÁRIA ARTES & SABORES¹

MANAGEMENT CHALLENGES FOR NON-PROFIT ORGANIZATIONS: THE CASE OF THE BRAGANTINA SOLIDARITY ECONOMY NETWORK ARTS & FLAVORS

Anderson Paes²

Cássio Simão³

Bruno Rafael Dias de Lucena⁴

INTRODUÇÃO

A Rede Bragantina de Economia Solidária Artes & Sabores surgiu no Nordeste Paraense, uma região marcada por uma rica diversidade cultural e ecológica, em meados da década de 2000. Criada oficialmente em 2006, a rede nasceu da necessidade de fortalecer a agricultura familiar e promover a sustentabilidade socioeconômica das comunidades rurais na Amazônia. Composta por diversas associações e cooperativas, a Rede Bragantina representa uma iniciativa colaborativa que busca valorizar a produção agroecológica, artesanal e cultural da região.

Os protagonistas deste caso são os agricultores familiares, membros das associações e cooperativas que compõem a rede, e Maria de Nazaré Reis Duarte, uma engenheira agrônoma e assessora da Rede Bragantina, cuja dedicação e visão têm sido fundamentais para o desenvolvimento e a

¹ Recebido em 12/08/2024. Aprovado em 07/03/2025. DOI: doi.org/10.5281/zenodo.15174649

² Universidade Federal do Pará. nogueira.paes@ufpa.br

³ Universidade Federal do Pará. cassiosimao@gmail.com

⁴ Universidade Federal do Pará. brunolucena@ufpa.br



RELISE

consolidação da rede. A ECRAMA (Escola de Formação Para Jovens Agricultores de Comunidades Rurais Amazônicas) e o CEDENPA (Centro de Estudos e Defesa do Negro do Pará) também desempenham papéis fundamentais, oferecendo suporte técnico e formativo para os membros da rede.

O dilema central que permeia a Rede Bragantina é a gestão eficiente das associações que a compõem. Apesar de avanços significativos, a rede enfrenta desafios críticos relacionados à estrutura organizacional, capacitação dos membros, sustentabilidade financeira e infraestrutura. A necessidade de formalização das associações, o reconhecimento legal e o acesso a mercados formais são outros aspectos que demandam atenção urgente para garantir a continuidade e o sucesso da rede. Este dilema destaca a importância de encontrar um equilíbrio entre os objetivos de sustentabilidade socioeconômica e as práticas de gestão eficientes, essenciais para o desenvolvimento sustentável das comunidades rurais no Nordeste Paraense.

A REDE BRAGANTINA: CONTEXTOS E DESAFIOS

A Rede Bragantina de Economia Solidária Artes & Sabores é formada por 15 empreendimentos de quatro municípios do Nordeste Paraense. Com o apoio da Escola de Formação Para Jovens Agricultores de Comunidades Rurais Amazônicas - ECRAMA e o Centro de Estudos e Defesa do Negro do Pará – CEDENPA promovem a produção agroecológica, a comercialização de produtos artesanais e a valorização da cultura local, contribuindo para o desenvolvimento de comunidades rurais e urbanas. O objetivo da Rede Bragantina é desenvolver e fomentar ações coletivas de produção, comercialização e consumo consciente, com homens e mulheres do campo e da cidade, valorizando os saberes e a cultura dos povos do bioma amazônico.

A Rede Bragantina teve sua origem nas demandas dos agricultores organizados em uma cooperativa local a partir do ano de 2006. A rede é



RELISE

composta por várias associações e cooperativas de agricultores familiares que trabalham em conjunto para melhorar a produção, a comercialização e a qualidade dos produtos. A organização promove reuniões periódicas para discutir desafios, compartilhar experiências e planejar ações conjuntas. Ao perceberem a necessidade de uma educação contextualizada para os jovens do campo, a cooperativa buscou criar um espaço de aprendizagem que atendesse às especificidades da região.

A partir dessa iniciativa, em parceria com a Cáritas Brasileira Regional Norte II a Escola ECRAMA e a CEDENPA foi criada a Rede Bragantina com o objetivo de oferecer cursos de formação em agroecologia e outras áreas relevantes para o desenvolvimento rural e funcionando como um espaço de troca de experiências e fortalecimento das ações entre os participantes dos cursos, que desde então tem atuado como um importante articulador entre agricultores, pesquisadores e instituições, promovendo a troca de conhecimentos e o desenvolvimento de projetos cooperativos.

Em 2007 e 2008, foram realizados seminários para estruturar a rede, que posteriormente recebeu apoio da escola ECRAMA, fundada em 1996, e de outras organizações. A ECRAMA desempenhou um papel fundamental na formação contínua dos agricultores, contribuindo para a capacitação e a valorização dos produtos locais.

Um dos principais desafios enfrentados pela Rede Bragantina é a falta de infraestrutura adequada para o armazenamento e o transporte dos produtos agrícolas. A rede busca parcerias com instituições governamentais e não governamentais para obter recursos e melhorar as condições logísticas, contudo, ainda é um problema que os agricultores convivem até os dias atuais. Além disso, a rede trabalha na certificação dos produtos, garantindo que sejam produzidos de maneira sustentável e atendam aos padrões de qualidade exigidos pelo mercado.



RELISE

A rede também enfrentou desafios de gestão, por não ter um ponto de apoio para a comercialização direta dos produtos agrícolas e gestores capacitados em seu corpo diretivo, entretanto com o esforço e colaboração dos cooperados, a Rede Bragantina obteve um prêmio de boas práticas de economia solidária em 2015. Esse prêmio permitiu a criação de um fundo de microcrédito para apoiar os projetos das associações membros da rede.

A participação ativa dos membros da rede nas decisões e nas atividades diárias, contribuem para dar direcionamento e legitimidade à gestão quanto ao caminho que deverá seguir, mesmo enfrentando dificuldades de estabelecer uma estrutura hierárquica e de gestão para a organização diretiva. Contudo, a colaboração e a solidariedade são pilares fundamentais para o sucesso da Rede Bragantina. Os agricultores participam de cursos e treinamentos oferecidos pela ECRAMA e por outras organizações parceiras, aprimorando seus conhecimentos e habilidades em áreas como práticas agrícolas sustentáveis, sustentabilidade, técnicas de plantio, armazenamento da produção, porém é necessário investir em cursos na área de gestão, marketing, comercial, finanças, gestão de pessoas, liderança, secretaria do e entre outros.

A Rede Bragantina também investe na promoção dos produtos locais através de feiras, mercados e eventos comunitários. Esses espaços permitem que os agricultores apresentem e vendam seus produtos diretamente aos consumidores, fortalecendo a economia local e criando uma relação de confiança entre produtores e compradores. A rede está constantemente buscando novas oportunidades de mercado, tanto local quanto regional, para expandir a comercialização e aumentar a renda das famílias agricultoras.

A Rede Bragantina é um exemplo de como a organização comunitária e a economia solidária podem transformar a vida das pessoas no campo. Através da educação, da cooperação e do apoio mútuo, a rede tem conseguido enfrentar os desafios e promover o desenvolvimento sustentável das comunidades rurais.



RELISE

A Rede Bragantina pode servir de inspiração para outras regiões e comunidades que buscam alternativas para fortalecer a agricultura familiar e melhorar a qualidade de vida no campo.

UMA VIDA DEDICADA A UM IDEAL

Participando ativamente da Rede Bragantina está a Engenheira Agrônoma e Mestre em Agricultura Familiar, Maria de Nazaré Reis Duarte, que dedica sua carreira à promoção do desenvolvimento rural sustentável e ao fortalecimento da agricultura familiar. Com grande experiência em campo, a agrônoma identificou a necessidade de aprimorar as práticas de gestão em grupos de agricultores familiares. Ao longo de sua trajetória, a Sra. Nazaré tem se dedicado a desenvolver ferramentas e metodologias que permitam a esses grupos alcançarem maior autonomia e eficiência em suas atividades, superando os desafios inerentes à gestão coletiva.

Sra. Nazaré como é comumente chamada, formou-se engenheira agrônoma em 1976, pela Faculdade de Ciências Agrárias do Pará (FCAP), dedicou grande parte de sua carreira à promoção do desenvolvimento rural sustentável e ao fortalecimento da agricultura familiar. Após uma exitosa trajetória como funcionária pública na Secretaria de Estado da Agricultura (SIGLA), a Sra. Nazaré optou por se aposentar precocemente para se dedicar integralmente a projetos de campo, em parceria com diversas ONGs. Motivada pela crença e o desejo de contribuir de forma mais efetiva com as comunidades rurais, a Eng. Agrônoma encontrou na Rede Bragantina, no ano de 2006, uma plataforma para compartilhar seus conhecimentos e experiências.

Atuando como assessora dessa rede, a Sra. Nazaré tem sido fundamental na construção de um modelo de desenvolvimento que valoriza a economia solidária, a agroecologia e a participação comunitária. Sua trajetória, marcada por mais de duas décadas de trabalho em parceria com a ECRAMA,



RELISE

demonstra a importância da educação e da formação para o fortalecimento da agricultura familiar na região.

Os desafios

A Senhora Nazaré, coordenadora e uma das principais lideranças da Rede Bragantina, compartilha sua visão sobre os desafios que a rede enfrenta e as implicações desses problemas no dia a dia das comunidades rurais envolvidas. Ela destaca uma série de questões críticas que precisam ser abordadas para garantir o desenvolvimento sustentável e a prosperidade das famílias que dependem da agricultura familiar.

Os principais desafios da Rede Bragantina, conforme relatado pela Sra. Nazaré, incluem:

1) **Gestão das Associações:** A gestão das associações e cooperativas que compõem a rede ainda é um desafio significativo. A estrutura organizacional da Rede Bragantina exige um alto nível de coordenação e planejamento, com reuniões mensais e uma avaliação anual. No entanto, a falta de profissionais especializados em gestão, como economistas e administradores, dificulta a administração eficiente das atividades da rede.

2) **Infraestrutura e Logística:** A falta de infraestrutura adequada para o armazenamento e transporte dos produtos agrícolas é outro problema crítico. Isso impacta diretamente a capacidade de comercialização dos produtos e a eficiência das operações da rede.

3) **Reconhecimento e Formalização:** Algumas comunidades e organizações dentro da rede operam de maneira informal, o que pode dificultar a obtenção de apoio e reconhecimento oficial. Embora haja esforços para a formalização e reconhecimento das comunidades quilombolas, por exemplo, ainda há desafios nesse processo.



RELISE

4) Desafios Climáticos: A mudança climática está afetando significativamente a produção agrícola. A variabilidade climática dificulta a previsibilidade das colheitas e impacta negativamente a produção de alimentos, como o feijão, essencial para a subsistência das famílias.

5) Distância e Comunicação: A localização geográfica das comunidades envolvidas na Rede Bragantina, muitas vezes em áreas remotas, dificulta a comunicação e a coordenação entre os membros. A distância entre as comunidades e os centros urbanos, como Bragança e Santa Luzia, também complica a logística e o acesso a mercados.

A visão da Sra. Nazaré revela uma série de desafios complexos que a Rede Bragantina enfrenta. A infraestrutura inadequada, a falta de reconhecimento e formalização, os impactos das mudanças climáticas e as dificuldades de comunicação são obstáculos que precisam ser superados para garantir a sustentabilidade e o desenvolvimento das comunidades rurais. Com um olhar atento e uma liderança dedicada, Nazaré acredita que, com apoio adequado e estratégias eficazes, é possível enfrentar esses desafios e promover um futuro mais próspero para todos os membros da rede.

Sede e produção da Rede Bragantina

A sede da Rede Bragantina está situada no Município de Santa Luzia do Pará, divisa do Estado do Pará com o Estado do Maranhão, distante 209 km da cidade de Belém, capital do Estado do Pará e distante 73 km do Município de Bragança, principal polo econômico e cultural da região Bragantina.

A atuação da Rede Bragantina se estende pelos municípios de Viseu, Cachoeira do Piriá, Boa Vista do Gurupi, Capitão Poço, Augusto Corrêa e Bragança. Esses municípios estão presente em uma zona de difícil acesso, pois estão em áreas com condições de transporte rodoviário precárias e com pouca trafegabilidade, principalmente no período chuvoso que ocorre nos meses de



RELISE

dezembro a junho. Em períodos de grande chuva, bom alguns destes municípios ficam praticamente isolados.

No período de chuva é quando ocorre o processo de escoamento da produção na maioria dos municípios pertencentes à rede Bragantina, então a dificuldade do transporte, aliado a falta de infraestrutura rodoviária, acabam encarecendo os custos de produção e logísticos. Os principais produtos cultivados nesses municípios são: o feijão, o milho, a mandioca, a macaxeira, o arroz, pomares e demais cultivos para a subsistência.

DILEMA DO CASO

Para a Sra. Nazaré, a gestão das associações na Rede Bragantina é um dos desafios mais críticos enfrentados pela rede. Aqui estão alguns aspectos detalhados desse problema.

Estrutura organizacional complexa

A Rede Bragantina é composta por várias associações e cooperativas de agricultores familiares, cada uma com suas próprias necessidades e desafios específicos. A estrutura organizacional complexa exige uma coordenação eficiente para garantir que todas as atividades sejam alinhadas com os objetivos gerais da rede. A falta de uma estrutura bem definida e de processos claros pode levar a uma gestão ineficiente e a problemas na execução das atividades.

Outro fator é a ausência de profissionais qualificados em áreas essenciais como administração, economia, contabilidade e gestão de projetos o que se torna um grande obstáculo. As associações muitas vezes dependem de líderes comunitários que, embora comprometidos, podem não ter a competência necessária para lidar com questões complexas de gestão. Isso resulta em dificuldades na elaboração de planos de negócio, gestão financeira e no cumprimento de requisitos legais e fiscais.



RELISE

Embora a Rede Bragantina, com o apoio de instituições como a ECRAMA, ofereça cursos e treinamentos, a capacitação contínua dos membros é insuficiente para atender às demandas crescentes da gestão associativa. Muitos membros das associações carecem de habilidades básicas de gestão e administração, o que dificulta a implementação de práticas eficientes de governança e gestão operacional.

A comunicação eficaz é importante para a coordenação das atividades entre as diversas associações da rede. No entanto, as distâncias geográficas e a infraestrutura limitada de comunicação dificultam a troca de informações e a tomada de decisões em tempo hábil. A falta de ferramentas e plataformas adequadas para a comunicação interna agrava o problema, resultando em atrasos e falhas na execução de atividades conjuntas.

A sustentabilidade financeira das associações é um desafio constante. A falta de recursos financeiros estáveis impede investimentos em infraestrutura, capacitação e melhorias operacionais. Dependência excessiva de financiamentos externos e de parcerias pode ser arriscada, uma vez que a disponibilidade desses recursos nem sempre é garantida. A dificuldade em gerar receita consistente limita a capacidade das associações de expandirem suas operações e melhorarem seus serviços.

A implementação de práticas de governança e transparência é fundamental para o sucesso de qualquer organização. No entanto, muitas associações dentro da Rede Bragantina enfrentam dificuldades em estabelecer e manter processos transparentes de tomada de decisão e gestão financeira. A falta de transparência pode gerar desconfiança entre os membros e comprometer a coesão e a eficiência da rede

São desafios de gestão enfrentados pela Rede Bragantina:



RELISE

a) Planejamento Estratégico: A elaboração e a implementação de planos estratégicos de longo prazo são frequentemente prejudicadas pela falta de habilidades e conhecimento técnico.

b) Gestão de Recursos Humanos: A administração de voluntários e funcionários, incluindo a definição clara de funções e responsabilidades, é muitas vezes ineficaz, resultando em conflitos internos e baixa produtividade.

c) Monitoramento e Avaliação: A ausência de sistemas robustos de monitoramento e avaliação dificulta a medição do impacto das atividades e a realização de ajustes necessários para melhorar o desempenho das associações

Problemas de infraestrutura e logística na Rede Bragantina

A Rede Bragantina enfrenta significativos desafios relacionados à infraestrutura e logística, que afetam diretamente a produção, o armazenamento, a distribuição e a comercialização dos produtos agrícolas. Esses problemas comprometem a eficiência das operações e a capacidade de a rede cumprir seus objetivos de promover a economia solidária e o desenvolvimento sustentável. Aqui estão alguns aspectos detalhados destes problemas:

Infraestrutura de Armazenamento: muitas associações e cooperativas não dispõem de armazéns adequados para estocar os produtos agrícolas. A falta de instalações apropriadas resulta em perdas significativas pós-colheita devido a condições inadequadas de armazenamento, como temperatura e umidade, que podem deteriorar os produtos. A ausência de equipamentos de refrigeração e conservação dificulta a manutenção da qualidade de produtos perecíveis. Sem uma cadeia de frio adequada, frutas, legumes e outros produtos frescos têm uma vida útil reduzida, limitando as oportunidades de comercialização.

Infraestrutura de Produção: a escassez de equipamentos agrícolas modernos e eficientes impacta a produtividade. Muitos agricultores utilizam



RELISE

47

ferramentas e máquinas obsoletas, o que reduz a eficiência do trabalho e a qualidade dos produtos. A limitação no acesso a tecnologias avançadas para monitoramento de solo, controle de pragas e doenças, e otimização de recursos hídricos, impede os agricultores de melhorar a produtividade e a sustentabilidade das práticas agrícolas.

Infraestrutura de Transporte: as estradas rurais em muitas áreas da Rede Bragantina estão em péssimas condições. Estradas esburacadas e não pavimentadas tornam o transporte de produtos agrícolas para os mercados um processo demorado e caro. Durante a estação chuvosa, algumas áreas se tornam inacessíveis, interrompendo a cadeia de abastecimento. A falta de veículos de transporte apropriados é um problema recorrente. Muitas associações dependem de veículos inadequados para transportar grandes quantidades de produtos, resultando em danos aos produtos e custos elevados de transporte.

Logística de Comercialização: A dificuldade em acessar mercados maiores e mais lucrativos limita o potencial de vendas dos produtos da Rede Bragantina. A logística de levar os produtos dos campos às feiras, mercados locais e regionais é complexa e cara. A falta de uma coordenação logística eficiente resulta em atrasos e ineficiências na distribuição dos produtos. A ausência de um sistema centralizado para gerenciar a logística impede uma distribuição otimizada dos recursos e produtos.

Desafios Logísticos: a) Perda de Produtos: Devido à falta de instalações de armazenamento adequadas, uma parte significativa da produção é perdida antes de chegar ao mercado; b) Custo de Transporte Elevado: O custo do transporte é elevado devido às más condições das estradas e à necessidade de usar múltiplos modos de transporte para alcançar mercados distantes; c) Problemas de Sincronização: A falta de sincronização na colheita,



RELISE

armazenamento e transporte leva a gargalos na cadeia de abastecimento, resultando em produtos que chegam aos mercados em condições não tão boas.

Problema do reconhecimento e formalização na rede Bragantina

A Rede Bragantina enfrenta desafios significativos no que diz respeito ao reconhecimento e formalização das suas associações e cooperativas. Esses problemas têm impactos profundos na capacidade da rede em acessar recursos, estabelecer parcerias e operar de maneira eficiente. Aqui estão os principais aspectos desse problema:

Reconhecimento Institucional: muitas das associações e cooperativas da Rede Bragantina não possuem reconhecimento legal e formal. A ausência de registros oficiais limita a capacidade dessas entidades de firmar contratos, acessar financiamentos e participar de programas governamentais. Sem reconhecimento formal, é difícil obter certificações importantes que comprovem a qualidade e a sustentabilidade dos produtos agrícolas. Isso afeta a capacidade de comercializar os produtos em mercados mais exigentes, que demandam garantias de qualidade e práticas sustentáveis.

Benefícios do Reconhecimento: o reconhecimento formal permite que as associações e cooperativas acessem linhas de crédito e financiamento de bancos e instituições financeiras. Sem essa formalização, muitas oportunidades de financiamento são perdidas, limitando os investimentos necessários para o crescimento e a modernização das operações. Entidades formalmente reconhecidas podem participar de programas de apoio governamental, como subsídios, assistência técnica e programas de desenvolvimento rural. A falta de formalização impede o acesso a esses recursos valiosos.

Formalização das Associações: o processo de formalização de associações e cooperativas é, sobretudo, complexo e burocrático. Exige conhecimento técnico e jurídico que muitas comunidades rurais não possuem,



RELISE

resultando em dificuldades para completar o processo. Os custos envolvidos na formalização, incluindo taxas de registro, serviços jurídicos e administrativos, podem ser proibitivos para pequenas associações com recursos limitados. Isso desestimula muitas organizações de buscar a formalização.

Implicações da Informalidade: a falta de formalização pode gerar desconfiança entre os membros da comunidade e potenciais parceiros externos. A informalidade também pode estar associada ao surgimento de disputas internas e externas, pois a falta de reconhecimento legal dificulta a resolução de conflitos de maneira oficial. Produtos de entidades não formalizadas enfrentam barreiras significativas para acessar mercados formais. Supermercados, exportadores e outros grandes compradores geralmente exigem comprovações legais que as associações informais não podem fornecer.

Desafios de Reconhecimento e Formalização: a) Comunidades Quilombolas: Muitas comunidades quilombolas que fazem parte da Rede Bragantina enfrentam dificuldades adicionais para obter o reconhecimento formal, devido a questões fundiárias e falta de documentação histórica. Isso agrava a situação de informalidade e limita o acesso a direitos e benefícios específicos para comunidades tradicionais; b) Projetos de Desenvolvimento: A falta de formalização impede que as associações participem de projetos de desenvolvimento sustentável, financiados por organizações internacionais ou agências de desenvolvimento, que exigem comprovação legal da entidade para a liberação de fundos.

Problema dos desafios climáticos na Rede Bragantina

Os desafios climáticos são uma preocupação crescente para a Rede Bragantina, impactando diretamente a agricultura familiar e a sustentabilidade das comunidades rurais envolvidas. Aqui estão os principais aspectos desse problema:



RELISE

Variabilidade Climática: a variabilidade nas chuvas é um dos maiores desafios. Períodos de seca prolongada seguidos de chuvas intensas afetam a capacidade dos agricultores de prever e planejar suas colheitas. A irregularidade das chuvas pode resultar em escassez de água em momentos críticos, prejudicando o crescimento das culturas. Tempestades, enchentes e secas extremas estão se tornando mais frequentes e severas devido às mudanças climáticas. Esses eventos podem devastar colheitas inteiras, destruir infraestruturas agrícolas e causar erosão do solo, reduzindo a produtividade a longo prazo.

Impacto nas Culturas: as condições climáticas adversas afetam diretamente a produtividade das culturas. Estresse hídrico e temperaturas extremas podem reduzir a qualidade e a quantidade dos produtos agrícolas, comprometendo a segurança alimentar e a renda das famílias. As mudanças climáticas estão alterando os ciclos naturais de cultivo, obrigando os agricultores a adaptarem seus calendários agrícolas. A imprevisibilidade do clima dificulta o planejamento agrícola e a gestão eficiente dos recursos.

Solo e Erosão: a intensidade das chuvas e a falta de práticas adequadas de conservação do solo estão causando erosão e degradação da terra. A perda de camada superficial do solo reduz a fertilidade e a capacidade de retenção de água, impactando negativamente a produtividade agrícola. Em áreas onde a irrigação é intensiva, a salinização do solo está se tornando um problema, tornando a terra menos produtiva e inviável para o cultivo a longo prazo.

Recursos Hídricos: a redução da disponibilidade de água devido à seca e à gestão inadequada dos recursos hídricos é um desafio crítico. A falta de água suficiente para irrigação afeta o crescimento das plantas e a produção agrícola. A contaminação de fontes de água por agrotóxicos e outros poluentes agrava o problema da disponibilidade de água potável e para irrigação, impactando a saúde das comunidades e a qualidade das culturas.



RELISE

Problema da distância e comunicação na Rede Bragantina

A Rede Bragantina enfrenta significativos desafios relacionados à distância geográfica e comunicação, que impactam diretamente a eficácia da coordenação e a integração das comunidades e associações. Esses desafios afetam a logística, a gestão e a coesão da rede. Aqui estão os principais aspectos desses problemas:

Distância Geográfica: muitas comunidades que fazem parte da Rede Bragantina estão localizadas em áreas rurais remotas. O isolamento geográfico dificulta o acesso a serviços essenciais, mercados e centros urbanos, limitando as oportunidades de comercialização e desenvolvimento. As estradas que conectam essas comunidades frequentemente estão em más condições, especialmente durante a estação chuvosa, quando se tornam quase intransitáveis. Isso não só atrasa o transporte de produtos agrícolas, mas também complica a mobilidade das pessoas para participar de reuniões e eventos da rede.

Comunicação Limitada: a infraestrutura de comunicação nas áreas rurais é frequentemente inadequada. A falta de acesso à internet de alta velocidade e a cobertura limitada de telefonia móvel dificultam a comunicação entre os membros da rede, impedindo a troca rápida e eficiente de informações. Mesmo quando há algum nível de infraestrutura de comunicação, a tecnologia disponível pode ser obsoleta ou insuficiente. Muitas comunidades não têm acesso a equipamentos modernos, como computadores e smartphones, que facilitariam a comunicação digital.

Impactos na Coordenação e Gestão: a distância e a falta de comunicação eficiente dificultam a coordenação das atividades entre as diversas associações e cooperativas da Rede Bragantina. A realização de reuniões frequentes e a coordenação de esforços conjuntos tornam-se logisticamente



RELISE

complicadas e caras. A disseminação de informações importantes, como oportunidades de financiamento, programas de capacitação e boas práticas agrícolas, é prejudicada. A falta de comunicação eficaz impede que todos os membros da rede tenham acesso a informações atualizadas e relevantes.

FECHAMENTO DO CASO

A Rede Bragantina enfrenta vários desafios, conforme relatado pela Sra. Nazaré, e que influenciam diretamente na gestão e na organização da rede para dar suporte a todos participantes. Diante dos problemas enfrentados pela Rede Bragantina como gestão das associações, infraestrutura e logística, reconhecimento e formalização, desafios climáticos, distância e comunicação, todavia ela é um ponto de apoio muito importante para os agricultores da região Bragantina, fazendo com que eles consigam sobreviver mesmo diante das dificuldades.

Desta forma, quais práticas de gestão organizacional podem ser implementadas na Rede Bragantina para melhorar a estrutura interna das associações e cooperativas, promovendo uma administração mais eficiente e transparente? Como a aplicação de técnicas de gestão de projetos pode contribuir para a execução bem-sucedida de iniciativas que visem resolver os problemas de infraestrutura, logística e comunicação na Rede Bragantina? De que forma a implementação de práticas de gestão sustentável e inovadora pode ajudar a Rede Bragantina a enfrentar os desafios climáticos e assegurar a resiliência das comunidades rurais envolvidas? E Quais abordagens de gestão podem ser adotadas para melhorar a coordenação e comunicação entre as associações e cooperativas da Rede Bragantina, garantindo uma maior eficiência e coesão nas atividades da rede?



RELISE

53

DESAFIOS DE GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: O CASO DA REDE BRAGANTINA DE ECONOMIA SOLIDÁRIA ARTES & SABORES

MANAGEMENT CHALLENGES FOR NON-PROFIT ORGANIZATIONS: THE CASE OF THE BRAGANTINA SOLIDARITY ECONOMY NETWORK ARTS & FLAVORS

RESUMO

A Rede Bragantina de Economia Solidária Artes & Sabores, criada em 2006 no Nordeste Paraense, visa fortalecer a agricultura familiar e promover a sustentabilidade socioeconômica das comunidades rurais. Composta por diversas associações e cooperativas, a rede valoriza a produção agroecológica, artesanal e cultural, contando com o apoio técnico da ECRAMA e do CEDENPA. Sob a liderança de Maria de Nazaré Reis Duarte, a rede integra saberes tradicionais com práticas sustentáveis. Os principais desafios enfrentados incluem gestão ineficiente, infraestrutura inadequada, falta de formalização e sustentabilidade financeira. A estrutura organizacional complexa e a capacitação insuficiente dos membros limitam a eficácia das operações. Problemas de armazenamento, transporte e equipamentos agrícolas comprometem a produtividade e a qualidade dos produtos. A informalidade impede o acesso a financiamentos, programas de apoio e mercados formais, dificultando o crescimento e a sustentabilidade financeira. Além disso, a dependência de recursos externos e a dificuldade em gerar receitas consistentes são obstáculos significativos. O dilema central é equilibrar a sustentabilidade socioeconômica com práticas de gestão eficientes. Para superar esses desafios, é necessário investir em capacitação contínua, melhorar a infraestrutura, formalizar as associações e diversificar fontes de receita. A história da Rede Bragantina exemplifica a importância da organização comunitária e da economia solidária no fortalecimento das comunidades rurais e na promoção de um desenvolvimento sustentável e inclusivo no bioma amazônico.

Palavras-chave: Organizações Sem Fins Lucrativas; Socioeconomia; Gestão de Associações; Economia Solidária.



RELISE

54

ABSTRACT

The Bragantina Network of Solidarity Economy Arts & Flavors, established in 2006 in the northeastern region of Pará, aims to strengthen family farming and promote the socio-economic sustainability of rural communities. Comprising various associations and cooperatives, the network emphasizes agroecological, artisanal, and cultural production, supported by the technical expertise of ECRAMA and CEDENPA. Led by Maria de Nazaré Reis Duarte, the network integrates traditional knowledge with sustainable practices. Key challenges include inefficient management, inadequate infrastructure, lack of formalization, and financial sustainability issues: the complex organizational structure and insufficient member training limit operational effectiveness. Storage, transportation, and agricultural equipment problems hinder productivity and product quality. Informality restricts access to funding, support programs, and formal markets, hampering growth and financial sustainability. Additionally, reliance on external resources and difficulties in generating consistent revenue are significant obstacles. The central challenge is balancing socio-economic sustainability with efficient management practices. Addressing these challenges requires continuous capacity building, infrastructure improvement, formalization of associations, and diversification of revenue streams. The history of the Bragantina Network exemplifies the importance of community organization and solidarity economy in empowering rural communities and fostering sustainable and inclusive development within the Amazon biome.

Keywords: Nonprofit Organizations; Socioeconomy; Association Management; Solidarity Economy.

NOTAS DE ENSINO

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Capacitar os alunos a compreenderem os desafios de gestão enfrentados por organizações sem fins lucrativos em contextos rurais e comunitários, analisando o caso da Rede Bragantina de Economia Solidária Artes & Sabores, para desenvolver soluções práticas que promovam gestão eficiente, sustentabilidade socioeconômica e resiliência organizacional, aplicando conceitos de economia solidária, empreendedorismo social, gestão de projetos e inovação social.



RELISE

Este objetivo permite alinhar os aprendizados teóricos com a prática, proporcionando aos estudantes uma visão estratégica e aplicada para resolver problemas reais enfrentados por organizações desse tipo.

CURSOS E DISCIPLINAS

Este caso de ensino pode ser destinado a diversos cursos superiores, especialmente aqueles voltados para a gestão, desenvolvimento social e sustentabilidade. Aqui estão os principais cursos em que o caso pode ser aplicado:

- I. Administração
 - a. Disciplinas: Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos, Empreendedorismo Social, Gestão de Projetos, Sustentabilidade Empresarial.
- II. Gestão Pública
 - a. Disciplinas: Políticas Públicas, Planejamento e Gestão de Projetos Sociais, Governança e Sustentabilidade.
- III. Economia
 - a. Disciplinas: Economia Solidária, Desenvolvimento Regional, Políticas para a Agricultura Familiar.
- IV. Engenharia de Produção
 - a. Disciplinas: Logística, Planejamento e Gestão de Cadeias Produtivas, Sustentabilidade e Produção.
- V. Agronomia
 - a. Disciplinas: Extensão Rural, Agroecologia, Gestão de Cooperativas Agropecuárias.
- VI. Gestão Ambiental
 - a. Disciplinas: Gestão de Recursos Naturais, Planejamento Ambiental, Desenvolvimento Sustentável.
- VII. Turismo



RELISE

a. Disciplinas: Turismo Sustentável, Desenvolvimento de Comunidades Locais, Economia Criativa.

Esses cursos podem utilizar o caso em níveis de graduação e pós-graduação, tanto para disciplinas teóricas quanto para laboratórios práticos e estudos interdisciplinares.

COMPETÊNCIAS A SEREM DESENVOLVIDAS

Ao trabalhar com o caso de ensino da Rede Bragantina de Economia Solidária Artes & Sabores, os estudantes podem desenvolver várias competências importantes, alinhadas aos desafios de gestão de organizações sem fins lucrativos, sustentabilidade e desenvolvimento social. Aqui estão as principais competências que podem ser promovidas em sala de aula:

Competências Cognitivas

- a) **Análise e Diagnóstico:** Identificar e compreender os problemas estruturais, organizacionais e operacionais em organizações sem fins lucrativos. Avaliar contextos socioeconômicos e ambientais para propor soluções práticas.
- b) **Tomada de Decisão Estratégica:** Aplicar ferramentas de análise para priorizar problemas e definir soluções viáveis em cenários complexos.
- c) **Planejamento Estratégico:** Elaborar planos de ação para superar desafios organizacionais, como formalização, infraestrutura e sustentabilidade financeira.
- d) **Gestão Baseada em Evidências:** Utilizar dados, entrevistas e literatura como base para propor melhorias nos processos de gestão.

Competências Técnicas

- a) **Gestão de Projetos:** Desenvolver habilidades para planejar, organizar, executar e monitorar projetos em ambientes com recursos limitados.



RELISE

b) Empreendedorismo Social: Criar modelos de negócios sociais que promovam impacto positivo, sustentabilidade e inovação.

c) Logística e Infraestrutura: Propor soluções para melhorar o armazenamento, transporte e comercialização de produtos agrícolas.

d) Comunicação Organizacional: Identificar barreiras de comunicação e propor estratégias para melhorar a integração entre comunidades e associações.

Competências Interpessoais

a) Trabalho em Equipe: Colaborar em grupos para discutir e apresentar soluções, promovendo o pensamento coletivo e a divisão de responsabilidades.

b) Liderança: Assumir papéis de liderança para coordenar e mediar discussões, tomando decisões em ambientes com múltiplos stakeholders.

c) Empatia e Respeito: Compreender as realidades de comunidades rurais e desenvolver sensibilidade cultural e social.

d) Negociação e Conflitos: Desenvolver habilidades para mediar interesses conflitantes e alinhar objetivos em uma rede diversa.

Competências Criativas e Inovadoras

a) Inovação Social: Projetar soluções criativas que alinhem saberes locais com novas tecnologias e metodologias de gestão.

b) Sustentabilidade: Integrar princípios de desenvolvimento sustentável nas práticas organizacionais propostas.

c) Uso de Tecnologia: Identificar ferramentas tecnológicas que possam melhorar a comunicação, logística e organização das associações.



RELISE

Competências Sistêmicas

- a) **Pensamento Crítico:** Questionar modelos tradicionais de gestão e buscar abordagens alternativas para organizações sem fins lucrativos.
- b) **Visão Sistêmica:** Compreender a interdependência entre diferentes aspectos da gestão (financeiro, logístico, social e ambiental) em uma organização.
- c) **Adaptação e Resiliência:** Desenvolver a capacidade de criar soluções adaptáveis para desafios decorrentes de mudanças climáticas e contextos socioeconômicos dinâmicos.

Essas competências não apenas ajudam os estudantes a resolverem os problemas apresentados no caso, mas também os preparam para atuar em cenários reais, promovendo impactos positivos em organizações sociais e comunidades vulneráveis.

OBJETIVOS DIDÁTICOS

Os objetivos didáticos deste caso de ensino são desenhados para proporcionar uma experiência prática e analítica, onde os estudantes possam aplicar conceitos teóricos e desenvolver habilidades em contextos reais. São eles:

- a) **Compreensão Contextual:** Analisar o cenário socioeconômico e ambiental de uma organização sem fins lucrativos no bioma amazônico, considerando os desafios locais.
- b) **Desenvolvimento de Soluções Práticas:** Propor estratégias de gestão organizacional, financeira, logística e sustentável para superar os desafios da Rede Bragantina.
- c) **Integração Teórico-Prática:** Aplicar conceitos de economia solidária, inovação social, empreendedorismo social e gestão de projetos na resolução de problemas reais.



RELISE

d) **Habilidades de Planejamento Estratégico:** Elaborar planos para otimizar a governança, melhorar a infraestrutura e fortalecer a sustentabilidade financeira e socioeconômica da organização.

e) **Engajamento Interdisciplinar:** Estimular o uso de conhecimentos interdisciplinares, como agronomia, administração, serviço social e logística, para uma visão integrada.

ATIVIDADE INICIAL

Objetivo da Atividade Inicial: Introduzir os estudantes ao contexto do caso e estimular reflexões iniciais sobre os desafios enfrentados pela Rede Bragantina, promovendo engajamento e conexão prática com os conteúdos a serem discutidos.

Sugestão de Atividade Inicial:

a) **Leitura Reflexiva com Perguntas Guiadas (15-20 minutos):** Forneça um resumo breve do caso e peça aos estudantes que identifiquem, de forma individual, os três principais desafios enfrentados pela Rede Bragantina.

Perguntas orientadoras:

Qual é o impacto desses desafios para os agricultores familiares da Rede Bragantina?

Quais fatores estruturais (infraestrutura, logística, gestão etc.) são críticos para o sucesso da rede?

Que tipos de soluções iniciais você imaginaria para esses problemas?

b) **Discussão em Pequenos Grupos (10-15 minutos):** Formar grupos de 3 a 5 estudantes para compartilhar suas reflexões e sintetizar as respostas. Cada grupo deve listar os principais desafios e sugerir pelo menos uma solução inicial.



RELISE

c) Apresentação dos Grupos (10 minutos): Cada grupo apresenta brevemente suas ideias, promovendo um debate para alinhar as percepções antes do estudo mais aprofundado do caso.

Essa atividade promove engajamento ativo dos estudantes, desde o início, encorajando-os a aplicarem seus raciocínios críticos e habilidades de análise antes de receberem todas as informações do caso. Além disso, estimula a colaboração e prepara o terreno para discussões mais profundas durante o desenvolvimento do caso.

PROTAGONISTA E FONTES DE INFORMAÇÃO

Protagonista

O principal protagonista do caso é Maria de Nazaré Reis Duarte, engenheira agrônoma e assessora da Rede Bragantina de Economia Solidária Artes & Sabores. Com formação pela Faculdade de Ciências Agrárias do Pará (FCAP), Nazaré possui uma carreira dedicada ao desenvolvimento rural sustentável e ao fortalecimento da agricultura familiar na região amazônica. Sua trajetória inclui trabalhos em parceria com organizações como a ECRAMA (Escola de Formação para Jovens Agricultores de Comunidades Rurais Amazônicas) e o CEDENPA (Centro de Estudos e Defesa do Negro do Pará). Desde 2006, Nazaré tem atuado como líder e articuladora na Rede Bragantina, promovendo práticas de economia solidária, agroecologia e inovação social.

Organização

A Rede Bragantina de Economia Solidária Artes & Sabores, criada em 2006, é composta por associações e cooperativas de agricultores familiares do nordeste paraense. Seu objetivo é fortalecer a produção agroecológica e artesanal, promover a valorização cultural e melhorar a sustentabilidade socioeconômica das comunidades rurais da região. A organização busca



RELISE

soluções coletivas para desafios logísticos, financeiros e organizacionais, atuando como um elo entre produtores, pesquisadores e consumidores.

Fonte dos Dados

Os dados apresentados no caso foram coletados a partir de:

a) Entrevistas Semiestruturadas: Uma entrevista detalhada foi realizada com Maria de Nazaré Reis Duarte, principal assessora da Rede Bragantina, no período de abril a julho de 2024. A entrevista teve como objetivo explorar os desafios, as práticas de gestão e os anseios de melhoria da rede.

b) Análise de Documentos e Publicações: Informações históricas, dados sobre produção e parcerias foram obtidos por meio do site da Rede Bragantina, que funciona como blog, detalhando as iniciativas da organização.

I. Estudos Complementares: Revisão de literatura sobre economia solidária, empreendedorismo social e gestão de organizações sem fins lucrativos para contextualizar os problemas e propor soluções alinhadas às melhores práticas.

Objetivos educacionais

O caso poderá contribuir para que os alunos identifiquem e compreendam o processo de gestão de um empreendimento sem fim lucrativo, a fim de que consigam entender a importância da tomada de decisão, e possam ter a competência e habilidades de gestão relacionada a uma organização sem fim lucrativo, mediante:

- Identificar o ambiente de gestão de uma organização sem fins lucrativos;
- Identificar os problemas e desafios de uma organização sem fins lucrativos;



RELISE

- Identificar as características de gestores de organizações sem fins lucrativos;
- Identificar práticas voltadas para cada dimensão, econômica, social e de sustentabilidade de uma organização sem fins lucrativos;
- Compreender o processo de definição de propostas e atingimentos dos objetivos;
- Identificar as motivações que levam os gestores, agricultores e voluntários a se engajarem em uma instituição sem fins lucrativos;

Passos para a condução da resolução do caso

1. Recomenda-se que o docente realize a exposição dos conceitos referentes aos temas de Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos, Empreendedorismo Social, Tecnologia Social e Inovação Social, Processos de Administração (Planejamento Organização Direção e Controle) e Gestão de projetos, previamente à aplicação do caso de ensino.

2. Na sequência, sugere-se que o professor apresente o caso e os alunos realizem sua leitura;

3. Ao final, espera-se que os alunos respondam às questões aqui sugeridas, interligando os conceitos apresentados ao longo do curso e em sala de aula, com os dados apresentados no decorrer do caso.

A seguir é apresentado um quadro-resumo da proposta que, após exposição dos conceitos, sugere-se para desenvolvimento e discussão de análise do caso.

Quadro 1. Proposta de desenvolvimento e discussão do caso.

Passos	Pauta	Tempo Previsto	Objetivo
1	Apresentação do caso	5 minutos	Apresentação do caso a ser estudado
2	Leitura do caso	20 minutos	Leitura individual do caso pelos alunos
3	Separação dos alunos em grupos de no mínimo 3 e no máximo 5 alunos. Em se	5 minutos	Formar as equipes (graduação) ou duplas (Pós-



	tratando de alunos de Pós-graduação <i>Lato e Stricto Sensu</i> , no máximo 2		graduação) para a análise e discussão do caso
4	Discussão das respostas às questões propostas	45 minutos	Responder as questões propostas no caso
5	Apresentação e discussões das respostas pelas equipes	45 minutos	Discussão (oral) das respostas às questões propostas, com intervenções do professor apontando os principais aspectos verificados no caso

Fonte: Elaborado pelos autores.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

A Rede Bragantina de Economia Solidária Artes & Sabores, situada no nordeste paraense, enfrenta grandes desafios que afetam sua capacidade de promover a sustentabilidade socioeconômica e operacional. Entre esses desafios, destacam-se a necessidade de gestão eficiente, melhorias na infraestrutura e logística, formalização das associações, adaptação às mudanças climáticas e comunicação entre comunidades remotas.

Com base nesses problemas, a atividade proposta busca levar os estudantes a analisarem criticamente os aspectos estruturais, organizacionais e operacionais da Rede Bragantina. Por meio de uma abordagem fundamentada em teorias de gestão de organizações sem fins lucrativos, economia solidária, inovação social e logística, os estudantes terão a oportunidade de propor soluções práticas e viáveis que fortaleçam a rede e promovam o desenvolvimento sustentável das comunidades envolvidas.

Objetivo da Atividade: Estimular os alunos a integrarem conceitos teóricos e aplicá-los na resolução de problemas reais enfrentados pela Rede Bragantina, desenvolvendo competências analíticas, de planejamento e de gestão em contextos rurais e solidários.

A atividade será uma oportunidade para desenvolver uma compreensão profunda dos desafios e soluções em organizações sem fins lucrativos, promovendo um aprendizado ativo e colaborativo.



RELISE

64

QUESTÃO 01: Como a Rede Bragantina pode atrair e formar profissionais especializados em gestão, fortalecendo a administração das associações e cooperativas que a compõem?

Fundamentação Teórica: Baseia-se na necessidade de gestão eficiente em organizações sem fins lucrativos, destacada por Herman e Renz (1998) e Drucker (1974), que enfatizam a importância de lideranças capacitadas e processos organizacionais claros.

Proposta de Resposta:

- Parcerias Educacionais: Firmar convênios com universidades e instituições de ensino para oferecer programas de capacitação contínua em gestão, liderança e empreendedorismo social.
- Treinamento Interno: Implementar workshops regulares sobre práticas administrativas e financeiras, aproveitando especialistas locais e organizações parceiras como ECRAMA.
- Incentivos Locais: Criar incentivos (financeiros ou não) para atrair profissionais que possam atuar nas comunidades, como fundos para formação ou intercâmbios com outras redes solidárias.

QUESTÃO 02: Quais medidas podem ser adotadas para melhorar a infraestrutura e logística da Rede Bragantina, garantindo a eficiência no armazenamento, transporte e comercialização dos produtos agrícolas?

Fundamentação Teórica: Ancorada nas teorias de gestão de projetos e logística (PMBOK, 2023), que enfatizam a necessidade de planejamento estratégico e alocação eficiente de recursos para superar gargalos operacionais.

Proposta de Resposta:



RELISE

- Investimentos em Infraestrutura: Priorizar a construção de armazéns comunitários e aquisição de equipamentos de refrigeração para reduzir perdas pós-colheita.
- Parcerias com Governos e ONGs: Estabelecer acordos para acesso a financiamento de melhorias logísticas, como veículos adaptados para transporte em áreas remotas.
- Sistemas de Logística Compartilhada: Criar um modelo cooperativo de logística, onde associações compartilhem recursos de transporte e infraestrutura.

QUESTÃO 03: Como acelerar o processo de formalização das associações e cooperativas da Rede Bragantina para ampliar o acesso a financiamentos e mercados formais?

Fundamentação Teórica: Com base nos trabalhos de Salamon (2004) e Dos Santos Rodrigues et al. (2022), que discutem a importância da formalização para ampliar acesso a recursos e fortalecer a governança organizacional.

Proposta de Resposta:

- Assistência Técnica e Jurídica: Criar um núcleo de apoio jurídico e administrativo que oriente as associações no processo de formalização e regularização.
- Educação sobre Benefícios: Realizar campanhas educativas para demonstrar as vantagens de operar formalmente, como acesso a linhas de crédito e certificações de qualidade.
- Subsídios e Redução de Custos: Buscar parcerias com órgãos públicos para reduzir os custos de registro e facilitar o acesso a processos burocráticos.



RELISE

QUESTÃO 04: Quais estratégias podem ser implementadas para mitigar os impactos das mudanças climáticas e aumentar a resiliência das comunidades rurais envolvidas na Rede Bragantina?

Fundamentação Teórica: Apoiada em Andion et al. (2020) e Murray et al. (2010), que discutem como inovação social e práticas sustentáveis podem ajudar comunidades a enfrentar desafios ambientais.

Proposta de Resposta:

- Capacitação em Práticas Resilientes: Introduzir treinamentos em agroecologia, diversificação de culturas e manejo sustentável de recursos hídricos.
- Monitoramento Climático Local: Implementar tecnologias simples para prever padrões climáticos e orientar os agricultores sobre os melhores períodos de plantio e colheita.
- Diversificação de Fontes de Renda: Estimular atividades não agrícolas, como artesanato e turismo sustentável, para reduzir a dependência exclusiva da agricultura.

QUESTÃO 05: Como a Rede Bragantina pode melhorar a comunicação e coordenação entre as comunidades remotas, garantindo maior eficiência e coesão em suas atividades?

Fundamentação Teórica: Apoiada nos conceitos de Mintzberg (1973) sobre comunicação organizacional e no PMBOK (2023), que destacam a importância de sistemas de informação e coordenação em redes descentralizadas.

Proposta de Resposta:

- Uso de Tecnologias Simples: Introduzir ferramentas de comunicação acessíveis, como grupos de mensagens instantâneas ou aplicativos de gestão colaborativa.



RELISE

- Pontos de Coordenação Locais: Estabelecer núcleos regionais que sirvam como hubs de informação e logística para facilitar a troca de dados entre comunidades.
- Plano de Comunicação: Desenvolver um plano estratégico para padronizar a disseminação de informações importantes, como calendários de reuniões e oportunidades de mercado.

Resultado Esperado

Essas questões fomentam discussões práticas, levando os estudantes a aplicarem teorias relevantes para resolver problemas reais da Rede Bragantina, integrando aspectos de gestão, sustentabilidade e inovação social. O professor pode estimular a exploração criativa de soluções, incentivando o pensamento crítico e interdisciplinar.

REVISÃO DA LITERATURA

Inovação social

A inovação social refere-se ao desenvolvimento de novas ideias, produtos, serviços e modelos que visam atender necessidades sociais de maneira mais eficaz em relação as soluções existentes (Murray, 2010). Estas inovações podem surgir em diferentes contextos e setores, incluindo saúde, educação, meio ambiente, inclusão social e outros (Mulgan, 2007). A inovação social é impulsionada pela colaboração entre diferentes atores, como governos, organizações não governamentais, empresas e a própria comunidade, com o objetivo de promover mudanças positivas e sustentáveis na sociedade (Phills, Deiglmeier e Miller, 2008).

Um aspecto fundamental da inovação social é seu foco na criação de valor social, ao invés de apenas valor econômico (Andion, Alperstedt e Graeff, 2020). Isso significa que o sucesso dessas inovações é medido pelo impacto



RELISE

positivo que geram nas comunidades e na sociedade como um todo (Damario e Comini, 2020).

Podem ser citados como exemplos de inovação social em todo o mundo os empreendimentos sociais que incluem microfinanciamento, cooperativas de produção, plataformas de crowdfunding para causas sociais e tecnologias acessíveis que ampliam o acesso a serviços essenciais (Murray, 2010; Righetto e Vitorino, 2020). Essas inovações buscam resolver problemas complexos de forma inclusiva e participativa, engajando os beneficiários diretos no processo de desenvolvimento das soluções (Righetto e Vitorino, 2020).

Além disso, a inovação social envolve a capacidade de adaptar e escalar soluções eficazes para diferentes contextos e populações (Mulgan, 2007; Andion, Alperstedt e Graeff, 2020). A replicabilidade e a sustentabilidade são componentes chave para garantir que os benefícios dessas inovações possam ser amplamente disseminados e mantidos a longo prazo (Phills, Deiglmeier e Miller, 2008; Damario e Comini, 2020).

Contudo, é necessário um ambiente propício que inclua políticas públicas favoráveis, financiamento adequado e uma cultura de colaboração e aprendizado contínuo (Murray, 2010; Damario e Comini, 2020). Dessa forma, a inovação social não só aborda problemas urgentes, mas também fortalece a resiliência das comunidades e promove uma sociedade mais justa e equitativa (Righetto e Vitorino, 2020)

Empreendedorismo social

O empreendedorismo social é uma abordagem que combina práticas empresariais com a missão de gerar impacto social positivo (Dees, 1998). Diferente do empreendedorismo tradicional, cujo principal objetivo é o lucro, o empreendedorismo social busca resolver problemas sociais de maneira inovadora e sustentável (Bornstein, 2007).



RELISE

Os empreendedores sociais identificam lacunas e necessidades na sociedade e desenvolvem soluções que podem ser tanto produtos quanto serviços ou modelos de negócio (De Oliveira, et al., 2020). Essas soluções são projetadas para serem financeiramente viáveis, garantindo assim a sustentabilidade e a possibilidade de expansão do impacto positivo (Yunus, Weber, 2010; De Oliveira, et al., 2020).

Empreendedores sociais muitas vezes operam em áreas como educação, saúde, meio ambiente, inclusão social e desenvolvimento comunitário (Campigotto-Sandri, et al, 2020). Eles utilizam estratégias de mercado para alcançar seus objetivos, mas com um foco primário no bem-estar social.

Os negócios que empregam pessoas em situação de vulnerabilidade, iniciativas que promovem o acesso a água potável em comunidades carentes, e startups que desenvolvem tecnologias acessíveis para pessoas com deficiência são exemplos de empreendimentos com o viés social (Bornstein, 2007; Yunus, Weber, 2010; Vieira, Oliveira e Miki, 2023). O sucesso de um empreendimento social é medido não apenas pela saúde financeira da organização, mas também pelo impacto positivo que gera na vida das pessoas e na sociedade (Dees, 1998; Campigotto-Sandri, et al, 2020; Vieira, Oliveira e Miki, 2023).

O empreendedorismo social promove a colaboração entre diversos setores da sociedade, incluindo o setor privado, governos, organizações não governamentais e a comunidade em geral (Bornstein, 2007; De Oliveira, et al., 2020). Esta colaboração é essencial para superar desafios complexos e criar soluções duradouras.

Os empreendedores sociais muitas vezes inspiram mudanças sistêmicas, influenciando políticas públicas e práticas empresariais ao demonstrar que é possível conciliar propósito social e sustentabilidade financeira (Dees, 1998; Yunus, Weber, 2010; Vieira, Oliveira e Miki, 2023). Através do empreendedorismo social, cria-se um ambiente onde inovação, impacto social e



RELISE

viabilidade econômica coexistem e se reforçam mutuamente, contribuindo para um futuro mais equitativo e sustentável (Bornstein, 2007; Campigotto-Sandri, et al, 2020; Vieira, Oliveira e Miki, 2023).

Processos de gestão

No contexto da inovação social de negócios sociais e do empreendedorismo social os processos de gestão são fundamentais para garantir que uma organização alcance seus objetivos de maneira eficiente e eficaz (Drucker, 1974; Hikmat, et al., 2024). Eles envolvem uma série de atividades inter-relacionadas que permitem planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da organização (Drucker, 1974).

O planejamento é o primeiro passo, onde os gestores definem metas, estratégias e planos de ação. Em seguida, a organização assegura que os recursos necessários estejam disponíveis e alocados adequadamente, enquanto a direção envolve a liderança e motivação da equipe para alcançar os objetivos estabelecidos (Mintzberg, 1973; Kotter, 1996;). Finalmente, o controle monitora o progresso e ajusta as estratégias conforme necessário para garantir que os resultados sejam alcançados (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2012; Hikmat, et al., 2024).

Um dos componentes essenciais dos processos de gestão é a comunicação. A comunicação eficaz fundamental para o sucesso de qualquer processo de gestão, pois garante que todos os membros da equipe estejam alinhados com os objetivos da organização e compreendam suas responsabilidades (Mintzberg, 1973; Hitt, Ireland e Hoskisson, 2012).

Destarte, a comunicação facilita o fluxo de informações entre os diferentes níveis hierárquicos e departamentos, o que ajuda a resolver problemas rapidamente e tomar decisões informadas (Hammond, Keeney e Raiffa, 2015; Hikmat, et al., 2024). Sem uma comunicação clara e eficiente, a



RELISE

coordenação e a execução dos processos de gestão podem ser comprometidas, levando a ineficiências e conflitos (Hikmat, et al., 2024).

A adaptação e a melhoria contínua são aspectos-chave dos processos de gestão (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2012). Em um ambiente dinâmico, as organizações precisam ser ágeis e capazes de responder às mudanças de mercado, da sociedade, nas necessidades dos clientes e nas condições econômicas (Drucker, 1974; Benjamin, Ebrahim e Gugerty, 2023).

A implementação de ciclos de feedback e a realização de avaliações regulares permitem que as organizações identifiquem áreas para melhoria e ajustem suas práticas de gestão. Essa abordagem de melhoria contínua não só ajuda a manter a eficiência operacional, mas também promove a inovação e a competitividade, garantindo que a organização possa se adaptar e prosperar em um cenário em constante evolução (Kotter, 1996; Hikmat, et al., 2024).

Tomada de decisão

A tomada de decisão é um processo crítico em qualquer organização, essencial para a definição de estratégias e a resolução de problemas (Tversky e Kahneman, 1974; Simon, 2013; Hikmat, et al., 2024). Ela envolve a escolha entre diferentes alternativas para alcançar um objetivo específico, com base em uma análise cuidadosa das informações disponíveis (Hammond, Keeney e Raiffa, 2015).

O processo de tomada de decisão geralmente começa com a identificação do problema ou oportunidade, seguido pela coleta e análise de dados relevantes. A decisão é então formulada com base em critérios objetivos e subjetivos, que podem incluir considerações financeiras, operacionais, e de impacto humano (Simon, 2013; Hammond, Keeney e Raiffa, 2015).

Uma abordagem sistemática para a tomada de decisão é o uso de modelos analíticos e ferramentas quantitativas, como análises de custo-



RELISE

benefício, simulações e modelos de decisão. Esses métodos ajudam a reduzir a incerteza e a avaliar as possíveis consequências de cada alternativa (Ahlstrand, Lampel e Mintzberg, 2001). Além disso, a tomada de decisão pode ser influenciada por fatores emocionais e cognitivos, como viés de confirmação ou pressão de grupo, que podem distorcer o julgamento. Portanto, é crucial adotar uma abordagem estruturada e basear as decisões em dados e evidências sempre que possível (Simon, 2013; Hammond, Keeney e Raiffa, 2015).

A tomada de decisão eficaz também requer um bom processo de comunicação e envolvimento das partes interessadas. A transparência nas decisões e a participação dos membros da equipe podem aumentar a aceitação e o compromisso com as escolhas feitas (Ahlstrand, Lampel e Mintzberg, 2001). Ainda, é importante considerar o feedback contínuo e monitorar os resultados das decisões para aprender com os erros e ajustar estratégias futuras (Kahneman, 2012). Esse ciclo de avaliação e ajuste contínuo é fundamental para melhorar a eficácia da tomada de decisão ao longo do tempo e garantir que a organização se adapte às mudanças e desafios (Kahneman, 2012; Hammond, Keeney e Raiffa, 2015; Hikmat, et al., 2024).

Gestão de projetos

A gestão de projetos serve para garantir que projetos sejam concluídos com sucesso, atendendo a objetivos definidos dentro dos parâmetros de tempo, custo e qualidade (Grebic e Stojanović, 2021; PMBOK, 2023). Envolve o planejamento, organização e controle de recursos e atividades para atingir metas específicas (Drucker, 1974; Abdullah, 2010).

O processo de gestão de projetos começa com a definição do escopo e dos objetivos do projeto, seguido pelo desenvolvimento de um plano detalhado que inclui cronogramas, orçamento e recursos necessários (Abdullah, 2010; Grebic e Stojanović, 2021). A implementação do projeto é então acompanhada



RELISE

de perto para garantir que os marcos sejam alcançados e que os problemas sejam resolvidos rapidamente (Abdullah, 2010).

Uma abordagem estruturada e metodológica é fundamental para a gestão eficaz de projetos. Modelos como o PMBOK (Project Management Body of Knowledge) e metodologias ágeis, como Scrum e Kanban, oferecem diretrizes e práticas recomendadas para o gerenciamento de projetos (Grebic e Stojanović, 2021; PMBOK, 2023). O PMBOK fornece uma estrutura abrangente para a gestão de projetos, incluindo processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento (PMBOK, 2023). As metodologias ágeis, por outro lado, focam na flexibilidade e na adaptação contínua às mudanças, promovendo ciclos de desenvolvimento iterativos e feedback constante (Grebic e Stojanović, 2021)

A comunicação e o gerenciamento de riscos são aspectos cruciais na gestão de projetos (Kerzner, 2009). A comunicação eficaz entre todos os membros da equipe e as partes interessadas ajuda a garantir que todos estejam alinhados com os objetivos do projeto e informados sobre o progresso (Crawford, 2006).

No entanto, o gerenciamento de riscos envolve a identificação e análise de possíveis problemas que possam impactar o projeto, bem como a implementação de estratégias para mitigar esses riscos (Crawford, 2006; Kerzner, 2009). A capacidade de responder rapidamente a problemas e mudanças é essencial para manter o projeto no caminho certo e garantir a entrega bem-sucedida dos resultados esperados (Abdullah, 2010; PMBOK, 2023).

Gestão de organizações sem fins lucrativos

A gestão de organizações sem fins lucrativos (OSFL) envolve a administração e a coordenação de recursos e atividades com o objetivo de atingir



RELISE

uma missão social, educacional, cultural ou ambiental, ao invés de gerar lucro (Herman e Renz, 1998; Salamon, 2004; Benjamin, Ebrahim e Gugerty, 2023). Essas organizações buscam maximizar o impacto social e comunitário por meio de atividades que atendam às suas causas ou objetivos (Benjamin, Ebrahim e Gugerty, 2023).

A gestão eficaz de uma OSFL exige uma compreensão clara da missão da organização, a definição de metas e estratégias que alinhem os esforços dos membros e voluntários, e a garantia de que os recursos são utilizados de maneira eficiente e transparente (Oster, 1995; Boris e Steuerle, 2006).

Uma das principais características da gestão de OSFL é a dependência de financiamento externo, que pode vir de doações, subsídios, eventos de arrecadação de fundos e parcerias (Salamon, 2004; Dos Santos Rodrigues, et al, 2022). A gestão financeira de uma OSFL exige um controle rigoroso sobre o uso dos recursos para garantir que sejam aplicados de acordo com as intenções dos doadores e os objetivos da organização (Dos Santos Rodrigues, et al, 2022).

A prestação de contas e a transparência são essenciais para manter a confiança dos financiadores e da comunidade (Benjamin, Ebrahim e Gugerty, 2023). Além disso, a elaboração de relatórios financeiros claros e detalhados ajuda a demonstrar o impacto das atividades e a justificar a necessidade de apoio contínuo (Dos Santos Rodrigues, et al, 2022).

Além dos desafios financeiros, a gestão de organizações sem fins lucrativos também envolve a coordenação de pessoas e processos, o que inclui a contratação e treinamento de funcionários, a gestão de voluntários e a manutenção de uma cultura organizacional forte e motivadora (Herman e Renz, 1998). A capacidade de mobilizar e engajar os stakeholders é importante para o sucesso das iniciativas da organização (Boris e Steuerle, 2006).

Estratégias eficazes de comunicação e marketing são essenciais para promover a missão da OSFL e aumentar a conscientização e o apoio para suas



RELISE

causas (Oster, 1995; Benjamin, Ebrahim e Gugerty, 2023). A gestão bem-sucedida de uma OSFL requer uma combinação de habilidades de liderança, planejamento estratégico e gestão de recursos para alcançar e expandir o impacto social pretendido (Boris e Steuerle, 2006).

DISCUSSÃO

A análise do caso da Rede Bragantina de Economia Solidária Artes & Sabores destaca a importância da organização comunitária e da economia solidária como motores de desenvolvimento sustentável para comunidades rurais.

A Rede Bragantina representa um modelo de economia solidária que pode servir de inspiração para outras regiões do Brasil e do mundo. Superar os desafios identificados requer um esforço coletivo, apoio governamental e a colaboração de diversas instituições. Com estratégias adequadas e um compromisso contínuo com a capacitação, infraestrutura e formalização, a Rede Bragantina tem o potencial de promover a sustentabilidade e a prosperidade das comunidades rurais do Nordeste Paraense.

A liderança visionária e dedicada, exemplificada por figuras como Maria de Nazaré Reis Duarte, é crucial para guiar a rede em direção a um futuro próspero e sustentável. Com um foco contínuo na valorização dos saberes locais e na cooperação, a Rede Bragantina pode continuar a ser um exemplo de desenvolvimento rural baseado na solidariedade, na sustentabilidade e na inovação social.

REFERÊNCIAS

ABDULLAH, Wan Maimun Wan. **Critical factors in project success: a study of public sector construction projects in Malaysia**. University of Malaya (Malaysia), 2010.



RELISE

AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph; MINTZBERG, Henry. **Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic mangament**. Simon and Schuster, 2001.

ANDION, Carolina; ALPERSTEDT, Graziela Dias; GRAEFF, Júlia Furlanetto. Ecosystema de inovação social, sustentabilidade e experimentação democrática: um estudo em Florianópolis. **Revista de Administração Pública**, v. 54, p. 181-200, 2020.

BENJAMIN, Lehn M.; EBRAHIM, Alnoor; GUGERTY, Mary Kay. Nonprofit organizations and the evaluation of social impact: A research program to advance theory and practice. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 52, n. 1_suppl, p. 313S-352S, 2023.

BORIS, Elizabeth T.; STEUERLE, C. Eugene (Ed.). **Nonprofits & government: Collaboration & conflict**. The Urban Insitute, 2006.

BORNSTEIN, David. **How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas**. Oxford University Press, 2007.

CAMPIGOTTO-SANDRI, Emanuel et al. Empreendedorismo social e inovação social: uma análise bibliométrica. **Estudios Gerenciales**, v. 36, n. 157, p. 511-524, 2020.

CRAWFORD, Lynn. Developing organizational project management capability: Theory and practice. **Project Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 74-86, 2006.

DAMARIO, Edison Quirino; COMINI, Graziella Maria. Inovação social nos empreendimentos sociais brasileiros: uma proposta de escala para sua classificação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, p. 104-122, 2020.

DE OLIVEIRA, Lucia Marisy Souza Ribeiro et al. Empreendedorismo social no Brasil. **Revista de Educação da Universidade Federal do Vale do São Francisco**, v. 10, n. 22, p. 132-148, 2020.

DEES, J. Gregory et al. The meaning of social entrepreneurship. 1998.
DOS SANTOS RODRIGUES, Adriana et al. O efeito da adoção do accountability no contexto das organizações sem fins lucrativos: um experimento no Brasil. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 3, p. 278-299, 2022.n



RELISE

77

DRUCKER, Peter F. Tasks, responsibilities, practices. **New Yorks Row**, p. 121-122, 1974.

GREBIĆ, Bojan; STOJANOVIĆ, Aleksandra. Application of the Scrum framework on projects in IT sector. **Eur. Proj. Manag. J**, v. 11, n. 2, p. 37-46, 2021.

HAMMOND, John S.; KEENEY, Ralph L.; RAIFFA, Howard. **Smart choices: A practical guide to making better decisions**. Harvard Business Review Press, 2015.

HERMAN, Robert D.; RENZ, David O. Nonprofit organizational effectiveness: Contrasts between especially effective and less effective organizations. **Nonprofit management and leadership**, v. 9, n. 1, p. 23-38, 1998.

HIKMAT, Hikmatullah et al. Effect of Democratic Leadership Styles on Corporate Performance. **Journal for Research in Applied Sciences and Biotechnology**, v. 3, n. 3, p. 237-241, 2024.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization**. Cengage Learning, 2012.

KAHNEMAN, Daniel. Of 2 minds: How fast and slow thinking shape perception and choice [Excerpt]. **Scientific American**, v. 15, 2012.

KERZNER, Harold. **Project Management: A Systems Approach to**. 2009.

KOTTER, J. P. **Leading change**. Boston, MA: Harvard Business Review Press. Kotter, JP (2012). **Accelerate**. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 11, p. 43-58, 1996.

MINTZBERG, Henry et al. **The nature of managerial work**. 1973.

MULGAN, Geoff et al. **Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated**. Young Foundation, 2007.

MURRAY, Robin et al. **The open book of social innovation**. London: Nesta, 2010.

OSTER, Sharon M. **Strategic management for nonprofit organizations: Theory and cases**. Oxford University Press, 1995.



RELISE

PHILLS, James A.; DEIGLMEIER, Kriss; MILLER, Dale T. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation Review**, v. 6, n. 4, p. 34-43, 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide), 2023.

RIGHETTO, Guilherme Goulart; VITORINO, Elizete Vieira. A competência em informação como movimento de inovação social. **Investigación bibliotecológica**, v. 34, n. 82, p. 29-52, 2020.

SALAMON, Lester M. (Ed.). **The state of nonprofit America**. Brookings Institution Press, 2004.

SIMON, Herbert A. **Administrative behavior**. Simon and Schuster, 2013.

TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. **science**, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974.

VIEIRA, Valéria Gonçalves; OLIVEIRA, Verônica Macário de; MIKI, Adriana Fumi Chim. Framework de mensuração do empreendedorismo social para países em desenvolvimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, p. e220017, 2023.

YUNUS, Muhammad; WEBER, Karl. Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs. 2010.