

UM MODELO DE GESTÃO PARA O TIPITAMBA

Alexandre Jorge Gaia Cardoso, M. Sc.¹, Osvaldo Ryohei Kato, Dr.², Daniel Nascimento-e-Silva, Dr.³

RESUMO: *O presente trabalho teve como objetivo propor um modelo de gestão para o projeto Studies of Human Impact Forest and Floodplains in the Tropics, bmb + f, CNPq/MC – SHIFT-capoeira, hoje denominado de Tipitamba. O Tipitamba, na língua dos índios Tiriyo, do norte do Estado do Pará, quer dizer ex-roça ou capoeira e tem como principal proposta desenvolver novas alternativas de cultivo na Amazônia sem a utilização do fogo, por meio do manejo da vegetação secundária – capoeira – em descanso. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa qualitativa, especificamente um estudo de casos, na qual os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas junto aos agricultores e agentes comunitários do município de Igarapé-Açu e equipe da Embrapa participante do Tipitamba. A tabulação dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo com intuito de obter informações que subsidiassem a elaboração de uma proposta de modelo de gestão para o Tipitamba. A estrutura proposta apresenta um Comitê Gestor Central no nível estratégico, gerência de produção, marketing, finanças e pessoas no nível tático e a unidade de Igarapé-Açu no nível operacional.*

Palavras chave: modelo, gestão, Tipitamba

ABSTRACT: *The present study aimed to propose a management model for the Studies of Human Impact Forest project and Floodplains in the Tropics, bmb + f, CNPq/MC – SHIFT- capoeira, today named Tipitamba. The Tipitamba in the Tiriyo Indian's language, from the north of Pará State, means ex-cultivated area and has as main purpose to develop new alternatives for cultivation in the Amazon without using the fire, through the management of secondary vegetation or fallow vegetation. About the methodology, it is a qualitative research, a case study specifically in which the data were collected through semi-structured interviews with farmers and community agents in the Igarapé-Açu's municipal district and Embrapa's participants of Tipitamba. The tabulation of the data was done by the content's analysis with the purpose of obtaining informations that support the development of a management model proposal to the Tipitamba. The proposed structure presents a Central Management Committee in a strategic level, a production, marketing, finances, people in a tactical level and the Igarapé-Açu's unit in a operational level.*

Key-words: model, management, Tipitamba

Introdução

Depois de vinte anos de pesquisas participativas em um estudo conduzido por Sampaio (2008) em comunidades de pequenos agricultores em Igarapé-Açu, Mãe do Rio e Barcarena se concluiu que entre os fatores que influenciam na adoção do sistema de agricultura sem queima no nordeste paraense estão: os recursos, a organização dos agricultores e a gestão. A autora desenvolveu uma proposta de organização para o Tipitamba baseado no conceito de aliança estratégica, ou seja, as organizações

¹Administrador, Mestre em Administração (PUC/SP) e Doutorando em Ciências Agrárias: Agroecossistemas da Amazônia (UFRA/EMBRAPA). Professor e pesquisador da Universidade do Estado do Pará - UEPA. Email: alexandreguia@yahoo.com.br

² Engenheiro Agrônomo, Mestre em Agronomia (UFLA) e Doutor em Agricultura Tropical (Universitat Goettingen), pesquisador da Embrapa Amazônia Oriental, professor da Universidade Federal Rural da Amazônia e orientador da tese. E-mail: okato@cpatu.embrapa.br

³ Administrador, Mestre em Administração (UFSC) e Doutor em Engenharia de Produção (UFSC). Professor e pesquisador do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas e co-orientador da tese. E-mail: danielnss@gmail.com

envolvidas no Tipitamba compartilhariam necessidades mútuas e riscos para alcançarem um objetivo comum. A aliança se daria entre órgãos do governo municipal, estadual, federal, as associações de agricultores, as cooperativas, as instituições de ensino e pesquisa, as empresas e fornecedores. Esta aliança permitiria a obtenção de recursos necessários para a agricultura sem queima, como infraestrutura, pesquisa, fomento, assistência técnica, logística, entre outros, o que a viabilizaria no nordeste paraense.

Entretanto, para a efetiva identificação dos recursos existentes e aquisição dos recursos complementares para se viabilizar a agricultura sem queima na Amazônia, em especial no nordeste paraense é necessário implantar a proposta de aliança estratégica desenvolvida por Sampaio (2008) através de um modelo de gestão com caracterização de uma organização de forma mais específica para o Tipitamba.

Um modelo de gestão é o desenho da maneira através da qual uma organização funciona, ou seja, como obtém recursos do ambiente e os transforma em produtos e/ou serviços (NASCIMENTO-E-SILVA, 2002). Neste desenho, segundo Pereira e Santos (2001) devem ser contemplados os elementos básicos do próprio objeto de investigação, ou seja, do Tipitamba enquanto organização: estrutura, pessoas, tarefas e tecnologia; as funções organizacionais como marketing, produção, finanças e recursos humanos, as funções gerenciais e a estratégia que a organização deverá adotar para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Portanto, somente através de um modelo de gestão o Tipitamba poderá ter suporte gerencial para que a agricultura sem queima na Amazônia, em especial no nordeste paraense, seja efetivamente praticada.

O objetivo geral deste estudo é propor um modelo de gestão para o Tipitamba enquanto organização que viabilize o uso da tecnologia de corte e trituração, ou seja, da agricultura sem queima no nordeste paraense contribuindo para a sustentabilidade dos recursos naturais na Amazônia.

Metodologia

A pesquisa concentrou-se em Igarapé-Açu por corresponder às áreas de abrangência do Projeto Tipitamba, consideradas um campo fértil para o estudo do manejo da capoeira para o plantio, cujas características de uso da terra permitiram que se concentrasse o *pool* das pesquisas sobre a agricultura sem queima.

Quanto à abordagem a pesquisa é qualitativa, pois descreve de forma detalhada o fenômeno e os elementos que o envolvem, interpreta de forma subjetiva os depoimentos dos atores sociais envolvidos, seus discursos, significados, contextos, contradições e paradoxos (VIEIRA e ZOUANIN, 2006). Quanto ao tipo considera-se como um estudo de casos que segundo YIN (2001) é considerado o meio mais adequado para explicar com profundidade uma averiguação empírica que investiga um fenômeno dentro de seu contexto da vida real. No caso, busca-se um modelo de gestão que possibilite

aos agricultores do município de Igarapé-Açu o uso da agricultura sem queima. O encadeamento da pesquisa apresenta-se na (figura 1).

O propósito do estudo foi buscar informações juntos aos agricultores e da equipe de profissionais que atuam no projeto Tipitamba no sentido de entender o funcionamento do mesmo, identificar gargalos e buscar informações capazes de subsidiar a proposta do modelo de gestão.

As fontes de evidências utilizadas para o estudo foram entrevistas semi-estruturadas com os agricultores das comunidades de São João, Nova Olinda, Novo Brasil, Rosário e Arsênio, além dos agentes comunitários além da equipe de profissionais que trabalham no projeto Tipitamba, incluindo os pesquisadores, os analistas, os técnicos de manutenção, o triturador, os assistentes e os bolsistas. Além disso, também foram consultadas documentações, artigos e material de divulgação e relatórios relacionados ao projeto.

Quanto ao procedimento para a condução do estudo foi definido em reunião com a equipe da Embrapa a necessidade de uma visita durante três dias em Igarapé-Açu acompanhando dois bolsistas do projeto. Nesta visita o pesquisador foi apresentado aos agricultores e aos agentes comunitários. Após esta apresentação inicial pedia-se ao agricultor que falasse um pouco da sua história no projeto Tipitamba mencionando benefícios, avanços, dificuldades e pontos a serem melhorados. Na segunda parte da pesquisa foram realizadas entrevistas com a equipe da Embrapa participante do projeto também seguindo o roteiro utilizado junto aos agricultores fazendo pequenas adaptações. O período da pesquisa foi do dia 02 de maio a 06 de julho de 2011.

Quanto aos dados primários foram obtidos através da técnica de entrevista semi-estruturada, em um total de quinze (15) entrevistas. As entrevistas foram conduzidas a partir de um roteiro pré-definido com algumas perguntas centrais em que os entrevistados tinham total liberdade de fala cabendo ao pesquisador aprofundar aspectos que julgasse mais relevantes quando fosse o caso. Sabia-se que tipo de resposta se buscava, mas não se sabia nem o tamanho, nem a direção do caminho que seria traçado para se chegar até ela (SÁ, CRUZ e NASCIEMTNO-E-SILVA, 2004; GIL, 1999; SAMPAIO, 2008).

As entrevistas foram gravadas, sempre com o consentimento dos informantes. Posteriormente, foram transcritas na sua integralidade, no intuito de recompor completamente o discurso dos entrevistados. Após a transcrição foi possível obter informações suficientes para atingir o objetivo da investigação.

Resultados e Discussão

A aliança multiinstitucional do Tipitamba contará com três níveis decisórios: o Comitê Gestor Central para decisões estratégicas; a gerência do Tipitamba composta pelas áreas de marketing, finanças, pessoas e produção para as decisões táticas; e a unidade local de Igarapé-Açu para as decisões operacionais.

A divisão da organização em níveis estratégico, tático e operacional atende a um dos princípios básicos de qualquer modelo de gestão: a autonomia necessária para que os objetivos sob a responsabilidade da unidade administrativa sejam alcançados. A divisão hierárquica permitirá que sejam adotadas ações integradas no Tipitamba. Essa integração é que permitirá o desdobramento dos objetivos estratégicos em táticos e estes em operacionais (NASCIMENTO-E-SILVA, 2008).

O Comitê Gestor Central fará parte do nível hierárquico denominado de estratégico e será composto por pelo menos um representante de cada instituição que compõe a aliança multiinstitucional e terá duas atribuições principais: a elaboração dos objetivos estratégicos e o controle dos resultados globais da aliança, portanto qualquer decisão que atinja toda a organização será de responsabilidade do CGC.

Na aliança multiinstitucional do Tipitamba as decisões táticas serão tomadas pelas gerências de marketing, pessoas, finanças e produção e as de nível operacional pela unidade de Igarapé-Açu. As gerências terão três finalidades: elaborar os objetivos táticos, coordenar o trabalho destas para que os objetivos previamente definidos sejam alcançados pela unidade de Igarapé-Açu e suprir o CGC com informações especializadas que subsidiem a elaboração de projetos de captação de recursos para o Tipitamba. A gerência de produção tomará decisões relacionadas às operações necessárias para a transformação das matérias-primas em produtos da aliança. A gerência de marketing tomará decisões relacionadas ao estabelecimento e manutenção de ligação entre os clientes e a aliança multiinstitucional. A gerência de finanças tomará decisões relacionadas à utilização eficaz dos recursos financeiros da aliança. A gerência de pessoas tomará decisões relacionadas ao recrutamento, seleção, manutenção e controle de pessoas na aliança.

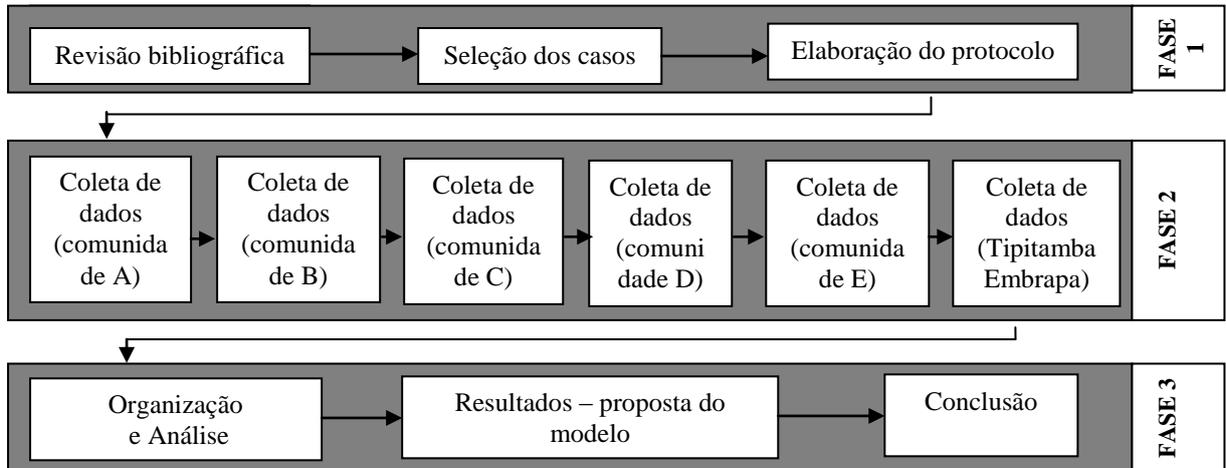
A unidade de Igarapé-Açu terá duas atribuições principais: elaborar os objetivos operacionais da unidade e supervisionar o trabalho executado pelos agentes comunitários e os agricultores das comunidades de São João, Nossa Senhora Aparecida, Nova Olinda e Rosário de acordo com as orientações especializadas das gerências de marketing, produção, finanças e pessoal (figura 3).

Conclusão

Do ponto de vista teórico o modelo de gestão representa um importante marco nas pesquisas desenvolvidas até o momento uma vez que boa parte dos estudos enfatizou aspectos como: impactos do uso do fogo, manejo da capoeira, biodiversidade, uso do sistema de trituração em termos de solo, nutrientes e biodiversidade. Do ponto de vista prático a inovação da proposta do modelo de gestão é que o Tipitamba enquanto aliança multiinstitucional tenha suporte gerencial para que a interação entre as diversas unidades organizacionais permita a satisfação dos clientes, os agricultores de Igarapé-Açu e o uso efetivo da agricultura sem queima.

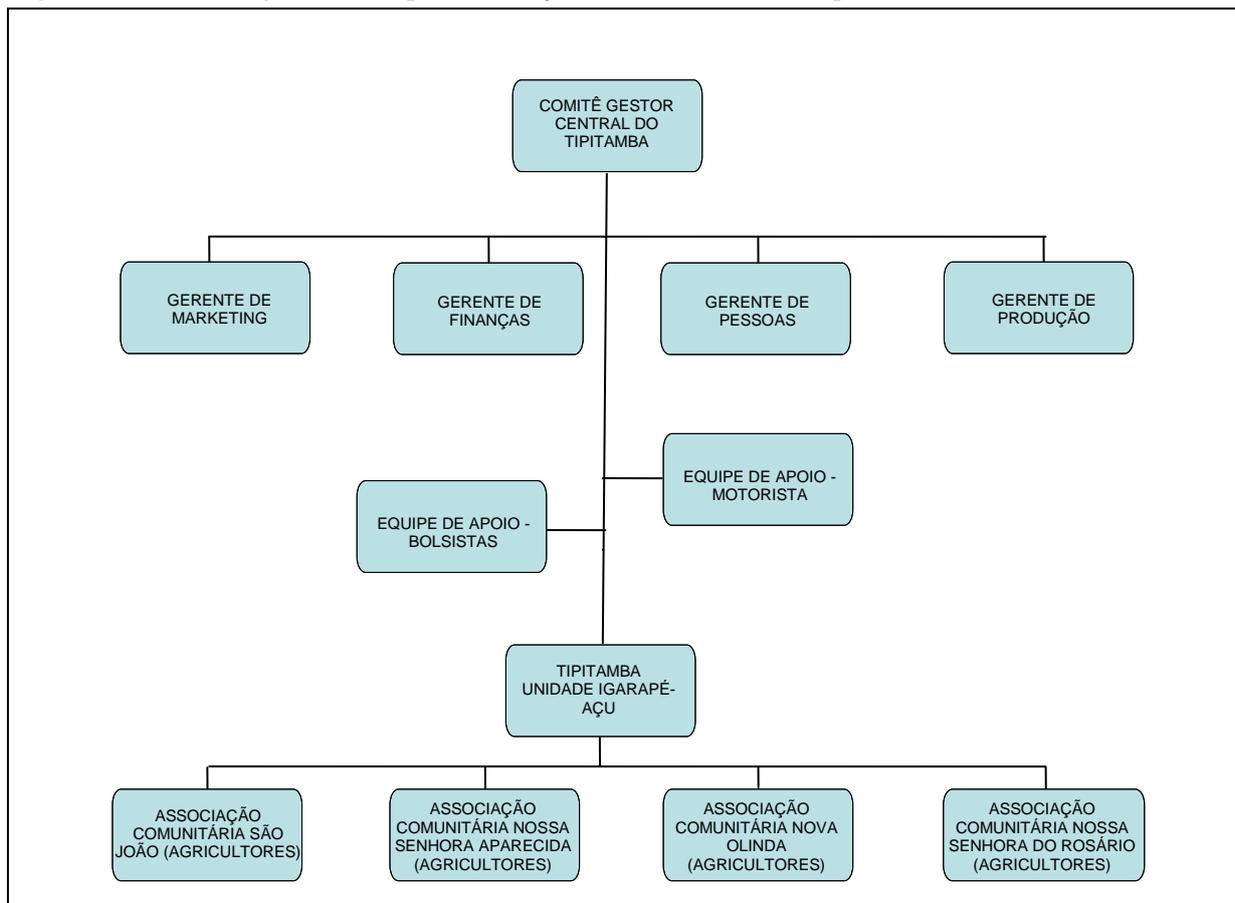
Figuras

Figura 1: delineamento da pesquisa



Fonte: adaptado de Sá, Cruz e Nascimento-e-Silva, 2004

Figura 3: Estrutura organizacional para a aliança multiinstitucional do Tipitamba



Fonte: elaborado pelo autor

Referências Bibliográficas

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Análise organizacional a partir de seus elementos constituintes**. Texto para discussão. Belém-Pará, 2002.

NASCIMENTO-E-SILVA, D. Et al. **Proposta de Modelo de Gestão para a EMATER**. Relatório de Consultoria. Belém-Pará, 2008.

PEREIRA, M. I.; SANTOS, S. A. dos. **Modelo de gestão: uma análise conceitual**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SÁ, J. A. S.; CRUZ, A. L. G.; NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Fatores para o processo de formação e gestão de alianças estratégicas do tipo consórcio em pequenas e médias empresas construtoras: um estudo de caso**. I Conferência Latino-Americana de Construção Sustentável – X Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído. 18 a 24 de Junho. São Paulo, 2004.

SAMPAIO, C. A. **Alianças estratégicas como alternativa de gestão de sistemas agroflorestais seqüenciais sustentáveis em agroecossistemas da Amazônia: uma proposta para implementar agricultura de corte e trituração no âmbito da agricultura familiar no nordeste paraense**. (Tese de doutorado em Ciências Agrárias). Programa de Pós-Graduação em Ciências Agrárias. Universidade Federal Rural da Amazônia, 2008.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUANIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, Bookman, 2001.