

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA PÚBLICA

GUSTAVO ADOLFO GOMES SCHOLZ

PLANEJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES ESTADUAIS DE
ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL - ATER: PERCEPÇÕES
DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO FRENTE ÀS POLÍTICAS SETORIAIS

DISSERTAÇÃO

CURITIBA

2014

GUSTAVO ADOLFO GOMES SCHOLZ

**PLANEJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES ESTADUAIS DE
ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL - ATER: PERCEPÇÕES
DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO FRENTE ÀS POLÍTICAS SETORIAIS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Planejamento e Governança Pública, do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública, do Departamento de Gestão e Economia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Carlos Vicentin

CURITIBA

SETEMBRO 2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

S368p Scholz, Gustavo Adolfo Gomes
Planejamento nas organizações estaduais de assistência técnica e
extensão rural – ATER: percepções do alinhamento estratégico frente às
políticas setoriais / Gustavo Adolfo Gomes Scholz. — 2014.
211 f. : il.; 30 cm

Orientador: Ivan Carlos Vicentin.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
Programa de Pós-graduação em Planejamento e Governança Pública.
Curitiba, 2014.

Bibliografia: f. 159-174

1. Planejamento. 2. Extensão rural. 3. Política pública. 4. Agricultura
familiar. 5. Administração pública – Dissertações. I. Vicentin, Ivan Carlos,
orient. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-
graduação em Planejamento e Governança Pública. III. Título.

CDD (22. ed.) 351



TERMO DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação Nº 25

**PLANEJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES ESTADUAIS DE ATER: PERCEPÇÕES DO
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO FRENTE AOS PRINCÍPIOS DA LEI DA ATER - LEI
12.188/10**

por

GUSTAVO ADOLFO GOMES SCHOLZ

Esta dissertação foi apresentada às 15h do dia **01/09/2014** como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA PÚBLICA, Área de Concentração – Planejamento Público E Desenvolvimento, Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O(a) candidato(a) foi arguido(a) pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho:

- Aprovado
 Aprovado com restrições
 Reprovado

Prof. Ivan Carlos Vicentin, Dr.
(PPGGP-UTFPR)

Prof. Décio Estevão Do Nascimento, Dr.
(PPGGP-UTFPR)

Prof. Carlos Augusto Petersen Parchen, Dr.
(PUC-PR)

Visto da Coordenação

Profa. Samira Kauchakje, Dra.
(PUC-PR)

Prof. Dr. Sérgio Tadeu Gonçalves Muniz
Coordenador PPGGP (UTFPR)



ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO Nº 25
DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE
GUSTAVO ADOLFO GOMES SCHOLZ

Às 15h do dia 01/09/2014, reuniu-se na sala C-301 da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, a Banca Examinadora composta pelos professores Prof. Ivan Carlos Vicentin, Dr.; Prof. Décio Estevão Do Nascimento, Dr.; Prof. Carlos Augusto Petersen Parchen, Dr. Profa. Samira Kauchakje, Dra.. Para examinar a dissertação do(a) candidato(a) **GUSTAVO ADOLFO GOMES SCHOLZ**, ano de ingresso 2012, do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública, Área de Concentração – Planejamento Público e Desenvolvimento, Linha de Pesquisa – **Governança Pública e Desenvolvimento**, nível de mestrado, intitulada: "PLANEJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES ESTADUAIS DE ATER: PERCEPÇÕES DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO FRENTE AOS PRINCÍPIOS DA LEI DA ATER - LEI 12.188/10". Após a apresentação, o(a) candidato(a) foi arguido(a) pelos membros da referida Banca, tendo tido a oportunidade de responder a todas as perguntas. Em seguida, esta Banca Examinadora reuniu-se reservadamente para deliberar, considerando o trabalho:

Aprovado () Aprovado com restrições () Reprovado.

A sessão foi encerrada às 17:05, sendo o presente abaixo assinada pelos participantes desta banca examinadora.

Observações: ALTERAR OTITULO PARA: PLANEJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES ESTADUAIS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL (ATER): PERCEPÇÕES DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO FRENTE AS POLÍTICAS SETORIAIS.

Prof. Ivan Carlos Vicentin, Dr.
(PPGGP-UTFPR)

Prof. Décio Estevão Do Nascimento, Dr.
(PPGGP-UTFPR)

Prof. Carlos Augusto Petersen Parchen, Dr.
(PUC-PR)

Visto da Coordenação

Profa. Samira Kauchakje, Dra.
(PUC-PR)

Prof. Dr. Sérgio Tadeu Gonçalves Muniz
Coordenador PPGGP (UTFPR)

*Trabalho dedicado aos colegas da extensão
e às famílias rurais deste país.*

AGRADECIMENTOS

A nossa participação no presente Curso se deve a toda a equipe de professores do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública (PGPGP), que, através de um grande esforço, construíram a proposta do Mestrado Profissional.

Como aluno da segunda turma de Mestrado Profissional, destaco também os esforços na divulgação do projeto junto aos órgãos de imprensa do Paraná, em especial ao Prof. Dr. Christian Luiz da Silva, pelo qual pudemos conhecer a proposta e, finalmente, decidir pela proposta da UTFPR.

Assim, dedicamos aos professores Isaura Alberton de Lima, Helio Gomes de Carvalho, Maria Lucia Figueiredo Gomes de Meza, Moisés Francisco Farah Junior, Sérgio Tadeu Muniz e Antonio Gonçalves de Oliveira, coordenadores, servidores e colaboradores do PPG-PGP - Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública/Departamento de Gestão e Economia (DAGEE) nossos agradecimentos por terem propiciado esta importante experiência pessoal e profissional. Saudamos também os colegas que nos acompanharam durante o curso de mestrado, bem como aqueles ficaram ao longo do caminho. Aprendemos com nossos mestres e também com vocês.

Ao nosso orientador, Prof. Ivan Carlos Vicentin, o agradecimento especial pela paciência e colaboração na construção deste trabalho. Finalmente, peço desculpas pelas falhas que porventura cometi com todos os colegas, professores e os meus pais. Desculpas também aos meus filhos, Ana Júlia Deina Scholz e Gustavo Adolfo Deina Scholz, pelos momentos em que nos afastamos em ocasiões significativas de suas vidas. Também a minha esposa, Célia Deina Scholz, pela paciência e compreensão.

Ao Instituto EMATER, através de sua área de Desenvolvimento de Pessoas e Diretoria, pela política de pós-graduação e liberação para o curso. À ASBRAER, na pessoa do colega Hector Barreto. Aos componentes da Banca de Examinadora, Professores Carlos Augusto Petersen Parchen, Décio Estevão do Nascimento e Samira Kauchakje, pelas contribuições ao trabalho.

Aos pais e amigos.

Obrigado.

ESFORÇO RETO

Sêde para vós mesmos vosso próprio archote e vosso próprio refúgio. Não vos confieis nenhum outro abrigo.

Prendei-vos firmemente à verdade. Seja a verdade vosso próprio archote e vosso refúgio.

Em verdade, tudo que é criado é perecível; lutai sem tréguas!^(*)

Não acrediteis numa coisa, apenas por ouvir dizer. Não acrediteis na fé das tradições, só porque foram transmitidas por longas gerações.

Não acrediteis só porque é dita e repetida por muita gente ou pelo testemunho de um sábio antigo. Não acrediteis só porque as probabilidades a favorecem ou porque um longo hábito vos leva a tê-la por verdadeira.

Não acrediteis no que imaginastes, pensando que um ser superior a revelou. Não acrediteis apenas pela autoridade dos mais velhos ou dos vossos instrutores.

Mas, aquilo que vós mesmos experimentastes, provastes e reconhecestes verdadeiro, aquilo que corresponde ao vosso bem e ao bem dos outros. Isso deveis aceitar, e por isso moldar a vossa conduta (ALMEIDA, 1950, p.33).

(*) Derradeiras palavras do Buddha aos seus discípulos.

RESUMO

SCHOLZ, Gustavo Adolfo Gomes. **Planejamento nas Organizações Estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural - ATER**: percepções do alinhamento estratégico frente às políticas setoriais. 2014. 211f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública (PPGGP) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Curitiba, 2014.

A Lei de ATER orienta a prestação dos serviços de assistência técnica e extensão na agricultura, um dos principais setores econômicos do país, cujo desempenho se deve em parte ao modelo centralizado de planejamento adotado até a década de 1980. As entidades estaduais de ATER tiveram, ao lado da extensão particular, da ciência e tecnologia, das políticas de crédito, fomento e infraestrutura, importante papel. Com a redemocratização e da abertura dos mercados nos anos 80, surge o movimento da nova gestão pública (NPM, induzindo a modernização dos processos da administração pública. As crises econômicas por sua vez estimularam os movimentos sociais na busca da valorização da agricultura familiar, que passam a fazer parte da agenda política, estimulando a criação de políticas e programas setoriais como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (1996), Política Nacional de ATER (2003) e Lei da ATER (2010). Ao se analisar os planos das organizações em relação às orientações da Lei, procurou-se identificar o grau de alinhamento estratégico dos planos frente às diretrizes nacionais para o setor. Utilizou-se, além da metodologia de análise de conteúdo, a metodologia estabelecida por Pettan (2010, adaptado de BETHLEM, 2004) via aplicação de questionários junto aos gestores das vinte e sete (27) organizações de ATER. Os resultados mostram que os planos tático e operacional são adotados em 60% dos casos concomitantemente ao plano plurianual -PPA (80%). Ao se classificar os planejamentos quanto às suas características, os mesmos não atendiam aos pré-requisitos estabelecidos mesmo nos casos em que o gestor indicou que o plano é estratégico (38,9%). Ao se mensurar o alinhamento relação às diretrizes e objetivos da Lei, temos que em 70% há alinhamento (fortemente alinhado a moderadamente alinhado). Em relação ao alinhamento em relação à Lei e aos Planos do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), o estudo demonstrou alinhamento à Lei e pouco alinhamento (40%) ao MAPA. Em relação ao alinhamento dos em relação à Lei e ao Plano do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), identificou-se que 12 planos (70%) estão alinhados à Lei e moderadamente a fortemente alinhados às diretrizes e objetivos estratégicos do MDA. A percepção da alta direção das entidades, o estudo indicou que para 64,3% dos gestores, o plano está alinhado ao MDA e 35,7% alinhado ao MAPA, denotando que a maioria das organizações estão alinhadas à Lei de ATER, focalizando temas relativos à agricultura familiar, sob tutela do Ministério do Desenvolvimento Agrário.

Palavras-chave: ATER. Estratégico. Planejamento. Política. Extensão Rural. Alinhamento.

ABSTRACT

SCHOLZ, Gustavo Adolfo Gomes. **Technical Assistance and Rural Extension State Organization Planning**: strategical alignment perception considering sector policies. 2014. 211f. Dissertation (Planning and Public Governance Master's degree) – State of Paraná Federal Technological University (Universidade Tecnológica Federal do Paraná), Curitiba, 2014.

The Technical Assistance and Rural Extension Law provides for technical assistance and rural extension in the agriculture sector, which is one of the main economic sectors in Brazil due to the centralized planning model used since the 1980 decade. The Technical Assistance and Rural Extension State organizations, as well as private extension, science and technology, credit policies, foment and infrastructure, play a very important role in the Brazilian economy. The re-democratization and opening of the Brazilian market to international markets in the 80s helped the creation of a new public management that provided the modernization of public administration processes. On the other hand, economic crises stimulated new social movements seeking to valorize family farm that started to be part of policy agenda, thus encouraging the creation of sector policies and programs such as: National Program for Family Farm Strengthening (1996), Technical Assistance and Rural Extension National Policy (2003) and Technical Assistance and Rural Extension Law (2010). When analyzing organizations' planning based on the Law guiding, we sought to identify the planning strategic alignment extent to meet the sector national directives. Besides the content analysis methodology, our study also used Pettan methodology (2010 – adapted from BETHLEM, 2004) via questionnaires filled out by managers of twenty seven (27) Technical Assistance and Rural Extension organizations. Results show that 60% of them used concomitantly tactic-operational planning and the Pluri-annual planning -PAP (80%). Considering their characteristics, planning did not meet the established requirements even when managers indicated that they were strategic (38.9%). When measuring alignment in relation to directives and Law objectives, we inferred that 70% were aligned (strong and moderate alignment). Concerning alignment to Law and Agriculture, Cattle Raising and Supply Ministry, the study shows there is alignment to Law but little alignment to the Ministry (40%). Concerning alignment to Law and Agrarian Development Ministry Planning, the study identified 12 planning projects (12%) aligned to Law and strongly or moderately aligned to the Agrarian Development Ministry directives and strategic objectives. According to the perception of organization senior directors, our study indicates that 64.3% of them believe planning is aligned to the Agrarian Development Ministry and 35.7% believe they are aligned to Agriculture, Cattle Raising and Supply Ministry. Our conclusion is that most organizations are aligned to the Technical Assistance and Rural Extension Law and their focus is family farm, as provided by the Agrarian Development Ministry.

Keywords: Technical Assistance and Rural Extension. Strategic. Planning. Policy. Rural Extension. Alignment.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| FIGURA 1 - NÍVEIS DE DECISÃO E OS TIPOS DE PLANEJAMENTO | 37 |
| FIGURA 2 - CICLO BÁSICO DOS TRÊS TIPOS DE PLANEJAMENTO | 42 |
| FIGURA 3 - MODELO PROPOSTO PARA GESTÃO DO DESEMPENHO GOVERNAMENTAL | 53 |
| FIGURA 4 - PERIODICIDADE DE REVISÃO DOS PLANOS NAS ORGANIZAÇÕES | 138 |
| FIGURA 5 - SITUAÇÃO INTERNA E EXTERNA DA ORGANIZAÇÃO..... | 139 |
| FIGURA 6 - DIAGNOSTICAR E IDENTIFICAR QUESTÕES IMPORTANTES PARA A ORGANIZAÇÃO | 140 |
| FIGURA 7 - DEFINIÇÃO DA MISSÃO..... | 141 |
| FIGURA 8 - VISÃO DA ORGANIZAÇÃO..... | 141 |
| FIGURA 9 - UNIDADES DA FEDERAÇÃO PARTICIPANTES DA SURVEY | 153 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| GRÁFICO 1 - ÍNDICE DE PREÇO DAS COMMODITIES ALIMENTÍCIAS (POR MÊS) | 88 |
| GRÁFICO 2 - PRINCIPAIS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA ATER GOVERNAMENTAL... | 90 |
| GRÁFICO 3 - PORCENTAGEM DOS DIRIGENTES DE ESTABELECIMENTOS AGROPECUÁRIOS EM RELAÇÃO AO RECEBIMENTO DE ORIENTAÇÃO TÉCNICA (2009) | 99 |
| GRÁFICO 4 - LEVANTAMENTO SISTEMÁTICO DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA 1990/2012 | 101 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| QUADRO 1 - CONTROLES NOS PLANOS ESTRATÉGICO, TÉCNICOS OU GERENCIAIS E OPERACIONAIS..... | 36 |
| QUADRO 2 - TIPOS E NÍVEIS DE PLANEJAMENTO EM UMA EMPRESA | 37 |
| QUADRO 3 - DETERMINANTES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E FERRAMENTAS DE APOIO | 43 |
| QUADRO 4 - QUESITOS DE CONTEXTO ORGANIZACIONAL, ELEMENTOS DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E QUESTÕES INERENTES ÀS ORGANIZAÇÕES DE ATER | 58 |
| QUADRO 5 - AÇÕES NECESSÁRIAS NA PROMOÇÃO DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO..... | 63 |
| QUADRO 6 - PROBLEMAS DE ORDEM DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES DE ATER NO BRASIL..... | 113 |
| QUADRO 7 - UNIDADES DA FEDERAÇÃO, ENTIDADES DA ATER E TIPO DE PLANEJAMENTO..... | 115 |
| QUADRO 8 - ETAPAS DE ELABORAÇÃO DE PLANOS ESTRATÉGICOS..... | 123 |
| QUADRO 9 - PRINCÍPIOS E OBJETIVOS DA LEI DE 12.188/10 - LEI DA ATER | 124 |
| QUADRO 10 - PESOS NA ESCALA LIKERT E NÍVEIS DE ALINHAMENTO | 125 |
| QUADRO 11 - ERRO AMOSTRAL DE PESQUISA | 128 |
| QUADRO 12 - TIPOS DE PLANOS NAS ORGANIZAÇÕES DE ATER | 130 |
| QUADRO 13 - CARACTERÍSTICAS DE CONSTRUÇÃO DO MODELO DE PLANEJAMENTO..... | 132 |
| QUADRO 14 - METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES DE ATER | 134 |
| QUADRO 15 - QUESITOS ANALISADOS QUANDO DA ELABORAÇÃO DO PLANO DE TRABALHO | 136 |
| QUADRO 16 - EVENTOS OCORRIDOS NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO | 137 |
| QUADRO 17 - INDICADORES DE RESULTADOS | 137 |
| QUADRO 18 - INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DOS PRINCÍPIOS DA LEI DE ATER..... | 144 |
| QUADRO 19 - INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA LEI DE ATER..... | 145 |
| QUADRO 20 - CODES E FREQUÊNCIA NOS DEZ (10) PRINCIPAIS PLANOS DAS ORGANIZAÇÕES DE ATER | 146 |

| | |
|---|-----|
| QUADRO 21 - ANÁLISE DO ALINHAMENTO DOS PLANOS EM RELAÇÃO ÀS DIRETRIZES DA LEI DE ATER | 147 |
| QUADRO 22 - ANÁLISE DO ALINHAMENTO EM RELAÇÃO AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA LEI DE ATER | 148 |
| QUADRO 23 - ALINHAMENTO DOS PLANOS ÀS ORGANIZAÇÕES DE ATER EM RELAÇÃO AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO - MAPA..... | 150 |
| QUADRO 24 - ALINHAMENTO DOS PLANOS ESTRATÉGICOS DAS ORGANIZAÇÕES DE ATER EM RELAÇÃO AO PLANO ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO..... | 151 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| TABELA 1 - PRODUÇÃO DE ALIMENTOS PELA AGRICULTURA FAMILIAR NO BRASIL | 29 |
| TABELA 2 - PRINCIPAIS TENDÊNCIAS DE PRODUÇÃO - GRÃOS | 87 |
| TABELA 3 - PRINCIPAIS TENDÊNCIAS DE PRODUÇÃO - CARNES | 87 |
| TABELA 4 - PERFIL DAS INSTITUIÇÕES DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL PARA AGRICULTORES FAMILIARES E ASSENTADOS NO BRASIL (2003)..... | 111 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

| | |
|----------|--|
| ABCAR | Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural |
| AE | Alinhamento Estratégico |
| AF | Agricultura Familiar |
| ANATER | Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural |
| ASBRAER | Associação Brasileira das Entidades Estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural |
| ATER | Assistência Técnica e Extensão Rural |
| BIs | <i>Business Intelligence</i> |
| BPM | <i>Business Process Management</i> |
| BS/BSC | <i>Balanced Scorecard</i> |
| CEPEA | Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada |
| CMDR | Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural |
| CMDRS | Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável |
| CMM | <i>Capability Maturity Model</i> |
| CNDR | Conselho Nacional de Desenvolvimento Rural |
| CNDRS | Conselho Nacional de Desenvolvimento Rural Sustentável |
| CRM | <i>Customer Relationship Management</i> |
| CzRM | Citizen Relationship Management |
| DATER | Departamento de Assistência Técnica e Extensão Rural |
| EMATER | Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural |
| EMBRAPA | Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária |
| EMBRATER | Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural |
| ETA | Escritório Técnico de Agricultura |
| FAO | Food and Agriculture Organization - Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura |
| FASER | Federação das Associações dos Servidores da ATER |
| FETRAF | Federação dos Trabalhadores da Agricultura Familiar |
| GDSS | Group Decision Support System |

| | |
|-------------|---|
| HK | Hoshin Kanri/Gerenciamento por Diretrizes |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| INCRA | Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária |
| IPEA | Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada |
| MAPA | Ministério da Agricultura, da Pecuária e do Abastecimento |
| MBO | <i>Management by Objectives</i> (Administração por objetivos) |
| MDA | Ministério do Desenvolvimento Agrário |
| MERCOSUL | Mercado Comum do Sul |
| NPM | <i>New Public Management</i> |
| OCDE | Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico |
| OFP | <i>Organizational Fitness Profiling</i> |
| ONG | Organização Não Governamental |
| PD | <i>Policy Deployment</i> (Gerenciamento por diretrizes) |
| PDRIs | Programas de Desenvolvimento Rural Integrados |
| PEN | Plano Estratégico de Negócios |
| PETI | Plano Estratégico da Tecnologia de Informações |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| PLANAF | Programa Nacional da Agricultura Familiar |
| PNATER | Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural |
| PNDs | Planos Nacionais de Desenvolvimento |
| PNUD | Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento |
| PPA | Plano Pluri Anual |
| PRNA | Programa Nacional de Reforma Agrária |
| PRONAF | Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar |
| PRONATER | Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural |
| PROVAP | Programa de Valorização da Pequena Produção |
| SAF | Secretaria de Agricultura Familiar |
| SEAPA | Secretaria de Agricultura, Pecuária e Abastecimento |
| SISTEMA "S" | Sistema SENAI, SESI e SENAR |
| SNPA | Sistema Nacional de Planejamento Agropecuário |
| SRA | Secretaria de Reordenamento Agrário |

| | |
|-------|--|
| TD/BU | <i>Top-Down/Botton-Up</i> (de cima para baixo/de baixo para cima) |
| TI | Tecnologia da Informação |
| TICs | Tecnologias da Informação e Comunicação |
| VBP | Valor Bruto da Produção |
| VRIO | Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização. |
| ZOOP | Método de Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos (<i>Zielorientierte Projektplanung</i>) |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 23 |
| 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA | 24 |
| 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA | 24 |
| 1.2.1 Objetivo Geral..... | 24 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 25 |
| 2 PLANEJAMENTO E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO | 26 |
| 2.1 IMPORTÂNCIA DA AGRICULTURA FAMILIAR..... | 26 |
| 2.2 PROCESSO DE PLANEJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES | 31 |
| 2.2.1 A Importância do Planejamento e Tipologias | 31 |
| 2.3 PLANEJAMENTO E CONTROLE..... | 33 |
| 2.4 TIPOS DE PLANEJAMENTO | 35 |
| 2.4.1 Planejamento Tático e Operacional..... | 36 |
| 2.4.2 Planejamento Estratégico..... | 38 |
| 2.4.2.1 Missão e visão..... | 44 |
| 2.4.2.2 Valores | 44 |
| 2.4.2.3 Análise externa..... | 45 |
| 2.4.2.4 Instrumentos prescritivos e elementos quantitativos | 45 |
| 2.4.2.5 Controle e avaliação..... | 46 |
| 2.5 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O USO DA ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES | 46 |
| 2.5.1 Escolas e Conceitos de Estratégia | 48 |
| 2.5.2 A Nova Gestão Pública..... | 51 |
| 2.5.3 Modelos de Gestão e Uso de Estratégia de Recursos de Tecnologia de Informação (TI) | 52 |
| 2.6 OPERACIONALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E PLANIFICAÇÃO..... | 54 |
| 2.7 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO | 57 |
| 2.7.1 Maturidade do Alinhamento Estratégico | 64 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 2.7.2 | Elementos de Promoção do Alinhamento Estratégico, Mapas e Modelos de Alinhamento | 65 |
| 3 | PLANEJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS | 68 |
| 3.1 | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANOS PLURIANUAIS | 72 |
| 3.2 | O SERVIÇO PÚBLICO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL – DÉCADAS DE 50 A 70 | 74 |
| 3.3 | O SERVIÇO PÚBLICO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL – PÓS-DÉCADA DE 90 | 78 |
| 3.4 | AS ORGANIZAÇÕES DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL. | 91 |
| 3.5 | O PLANEJAMENTO NAS ENTIDADES ESTADUAIS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL | 100 |
| 3.6 | ORGANIZAÇÕES ESTADUAIS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL E OS PRINCÍPIOS E OBJETIVOS DA LEI N.º 12.188/10 | 106 |
| 3.7 | O PERFIL E PRINCIPAIS PROBLEMAS DAS ENTIDADES DE ATER | 111 |
| 3.8 | O PLANEJAMENTO NAS ENTIDADES DE ATER E A LEI 12.188/10 | 114 |
| 4 | METODOLOGIA | 116 |
| 4.1 | CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA | 116 |
| 4.2 | MÉTODO DE PESQUISA | 116 |
| 4.3 | PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS | 120 |
| 4.4 | GRUPO AMOSTRAL | 120 |
| 4.5 | DESCRIÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DA POPULAÇÃO AMOSTRAL A SER ESTUDADA | 121 |
| 4.6 | DETALHAMENTO DOS OBJETIVOS DO ESTUDO | 122 |
| 4.6.1 | Objetivos Específicos | 122 |
| 4.6.2 | Etapas do Estudo | 123 |
| 5 | ANÁLISE DOS RESULTADOS | 127 |
| 5.1 | TIPOS DE PLANEJAMENTO ADOTADO NAS ENTIDADES ESTADUAIS DE ATER | 129 |
| 5.1.1 | Resumo do Tópico Tipos de Planejamento | 130 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 5.2 | CLASSIFICAÇÃO DOS PLANEJAMENTOS QUANTO A CARACTERÍSTICAS DE CONSTRUÇÃO E METODOLOGIA..... | 131 |
| 5.2.1 | Classificação dos Planejamentos | 133 |
| 5.2.2 | Metodologia Utilizada na Construção dos Planos..... | 134 |
| 5.2.3 | Processos de Revisão dos Planos | 135 |
| 5.2.4 | Processo de Sensibilização | 136 |
| 5.2.5 | Processo de Diagnóstico | 136 |
| 5.2.6 | Fatores de Motivação para Elaboração do Planejamento | 139 |
| 5.2.6.1 | Análise da situação interna e externa da organização | 139 |
| 5.2.6.2 | Diagnosticar e identificar questões importantes para a organização | 140 |
| 5.2.6.3 | Para a definição da missão | 140 |
| 5.2.6.4 | Para a definição da visão da organização | 141 |
| 5.2.7 | Utilização do Plano quanto às Diretrizes Institucionais..... | 142 |
| 5.2.8 | Resumo do Tópico Classificação dos Planejamentos quanto a Características de Construção e Metodologia | 142 |
| 5.3 | ALINHAMENTO DOS PLANEJAMENTOS EM RELAÇÃO ÀS DIRETRIZES E OBJETIVOS DA LEI DE ATER | 143 |
| 5.3.1 | Resumo do Tópico Alinhamento dos Planejamentos em Relação às Diretrizes e Objetivos da Lei de ATER | 149 |
| 5.4 | GRAU DE ALINHAMENTO DOS PLANOS EM RELAÇÃO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO - MAPA | 149 |
| 5.4.1 | Resumo do Tópico Grau de Alinhamento dos Planos em Relação ao Planejamento Estratégico do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA..... | 150 |
| 5.5 | GRAU DE ALINHAMENTO DOS PLANEJAMENTOS EM RELAÇÃO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO- MDA | 150 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 5.5.1 | Resumo do Tópico Grau de Alinhamento dos Planejamentos em Relação ao Planejamento Estratégico do Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA..... | 151 |
| 5.6 | ALINHAMENTO DOS PLANOS DAS ORGANIZAÇÕES FRENTE ÀS ESTRATÉGIAS DOS MINISTÉRIOS FEDERAIS - MAPA/MDA..... | 152 |
| 5.6.1 | Resumo do Tópico Alinhamento dos Planos das Organizações frente às Estratégias dos Ministérios Federais - MAPA/MDA | 152 |
| 5.7 | SÍNTESE DOS RESULTADOS | 153 |
| 6 | CONCLUSÕES DO ESTUDO | 156 |
| 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 158 |
| | REFERÊNCIAS..... | 159 |
| | APÊNDICES | 175 |
| | APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA..... | 176 |
| | APÊNDICE B - ENDEREÇOS E NATUREZA JURÍDICA DAS ENTIDADES ESTADUAIS DE ATER | 195 |
| | APÊNDICE C - QUADRO SÍNTESE DAS ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE DE AMBIENTE | 199 |
| | APÊNDICE D - CLUSTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE ATER EM FUNÇÃO DO VBP E N.º DE ESTABELECIMENTOS DA AF..... | 201 |
| | APÊNDICE E - ESTABELECIMENTOS E ÁREA DA AF - LEI N.º 11.326 GRANDES REGIÕES E UNIDADES DA FEDERAÇÃO | 203 |
| | APÊNDICE F - LOCUS DE ACESSO AOS PLANOS DAS ORGANIZAÇÕES DE ATER | 205 |
| | APÊNDICE G - CODES E FREQUENCIA REFERENTE A MISSÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE ATER..... | 208 |
| | APÊNDICE H - CODES E FREQUÊNCIAS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DAS ORGANIZAÇÕES DE ATER | 210 |

1 INTRODUÇÃO

A Lei de Assistência Técnica e Extensão Rural estabelece a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural para a Agricultura Familiar e Reforma Agrária (PNATER) e o Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária (PRONATER). A PNATER é constituída de seis (06) princípios e doze (12) objetivos, identificando ainda o público beneficiário da política, que é o da agricultura familiar.

Em relação ao Pronater, principal instrumento de execução da Pnater, a Lei estabelece que o mesmo seja construído com a participação social, através dos Conselhos Estaduais de Desenvolvimento Rural Sustentável e da Agricultura Familiar. A execução, por sua vez, estará a cargo das entidades públicas e privadas de extensão, com ou sem fins lucrativos, desde que devidamente credenciadas segundo critérios estabelecidos em lei. Dessa maneira, o acesso aos recursos públicos destinados ao apoio à extensão rural está condicionado às disposições da Lei, conforme o artigo 18: “A contratação das Entidades Executoras será efetivada pelo MDA ou pelo INCRA, observadas as disposições desta Lei, bem como as da Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993”¹.

Assim, ao legislador coube estabelecer condicionantes para o acesso aos recursos públicos de assistência técnica e extensão rural aos parâmetros estabelecidos pela Lei de ATER e pela Lei de Licitações. Como principais executoras das políticas públicas e programas de apoio aos agricultores, as organizações estaduais de ATER estão presentes em todos os Estados da Federação, além do Distrito Federal.

Historicamente estas organizações executam as diversas políticas e programas setoriais para a agricultura, articulados em parcerias com os Ministérios da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e o do Desenvolvimento Agrário, além de outros importantes atores, como os agentes de crédito e a pesquisa.

¹ A Lei n.º 8.666/93, referida na Lei 12.188/10, trata da regulamentação do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, a qual instituiu as normas para licitações e contratos da Administração Pública, além de outras providências.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O presente estudo, de caráter qualitativo e exploratório, pretende identificar o grau de alinhamento estratégico dos planos das organizações estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural, em face das diretrizes nacionais para o setor estabelecidos na Lei n.º 12.188/10 (Lei de ATER) e dos Ministérios da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA).

O pressuposto é de que os planos das organizações estaduais de assistência técnica e extensão rural estariam alinhados com as diretrizes e objetivos estratégicos da Lei de ATER, não havendo então óbices para o processo de desenvolvimento do rural brasileiro, que passa pela execução das políticas setoriais.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Na elaboração de um trabalho de pesquisa, a definição do objetivo geral e específico se fazem necessários dentro da lógica do planejamento dos trabalhos. O objetivo geral, por ser mais amplo, é constituído da ação que conduzirá o tratamento da questão abordada, que no caso está relacionada com o planejamento nas organizações estaduais de extensão rural. Os objetivos específicos, por sua vez, são pormenorizados e detalhados à temática proposta, indicando as ações que se pretende alcançar com o trabalho. Assim temos:

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar o grau de alinhamento estratégico dos planos das organizações estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural, frente às diretrizes nacionais para o setor, estabelecidas em leis.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os tipos de planejamento adotados nas organizações quanto à percepção dos gestores;
- b) Classificar os planejamentos das organizações relativamente às suas características de construção;
- c) Mensurar o alinhamento dos planejamentos em relação às diretrizes e objetivos da Lei de ATER;
- d) Mensurar o grau de alinhamento dos planejamentos quanto à Lei e aos Planos do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA);
- e) Mensurar o grau de alinhamento dos planejamentos em relação à Lei e ao Plano do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA);
- f) Identificar as percepções da alta direção das entidades de ATER quanto aos alinhamentos percebidos das organizações, frente às estratégias dos Ministérios Federais (MAPA; MDA).

Em relação aos objetivos específicos, entenda-se como:

- Captar - apreender e compreender;
- Mensurar - determinar a medida de, medir;
- Identificar - tomar o caráter (especialidade, especificidade, cunho, marca).

2 PLANEJAMENTO E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Neste capítulo será discutida a importância do planejamento e suas diferentes tipologias, com enfoque no planejamento e controle, conceituando os planejamentos tático, operacional e estratégico, além de tratar das escolas de pensamento e conceitos de estratégia, com uma abordagem para o setor público.

Na sequência, será abordado o movimento intitulado "nova gestão pública (NPM)" e os mecanismos de utilização de modelos de gestão e de tecnologia de informação (TI), apropriados do setor privado para o setor público na busca da efetividade das ações.

Será tratado ainda da operacionalização de estratégias e de sua planificação, do alinhamento estratégico, da maturidade do alinhamento e elementos que o promovem, da utilização de mapas e modelos de alinhamento. Finalmente, será realizada uma abordagem sobre o planejamento e planos plurianuais nas organizações estaduais de extensão no contexto da nova gestão pública, bem como sobre o histórico e importância desses serviços.

2.1 IMPORTÂNCIA DA AGRICULTURA FAMILIAR

O Estado tem importante papel na orientação e financiamento dos diversos segmentos econômicos do país. O alinhamento das políticas com os órgãos de execução, por sua vez, é fundamental para garantir o sucesso dos governos na efetivação de suas políticas públicas (ANTUNES, 2010, p.16).

O presente trabalho trata do alinhamento do planejamento nas organizações estaduais de assistência técnica e extensão rural, frente aos princípios estabelecidos pela Lei da Assistência Técnica e Extensão Rural - Lei 12.188/10.

O serviço de assistência técnica e extensão rural é uma atividade exercida pelos governos municipal e estadual, bem como pela iniciativa privada e terceiro setor. A extensão é uma das funções do Estado, sendo estabelecida na Constituição. Tratar do processo de planejamento das organizações estaduais de

assistência técnica e extensão, um dos principais executores da extensão no país, tem importância a partir do momento em que cabe ao Estado o papel de regulador, financiador e de fomento à produção de alimentos (grãos, carnes e lácteos), fibras e energias renováveis, os quais são desenvolvidos pelos agricultores e suas organizações, público da extensão rural.

Justifica-se o estudo devido ao fato de que, desde sua criação, entre as décadas de 1950 e 1960, as entidades estaduais de assistência técnica e extensão rural tiveram, por muitos anos, sua ação coordenada de modo centralizado pelo governo federal (DIESEL, 2008, p.1182). Nos anos 1990, em função da crise econômica que o país atravessava, aliada a uma orientação de redução do tamanho do Estado, houve a extinção da Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMBRATER), coordenadora desses serviços no âmbito federal. Este fato trouxe como consequência a escassez de recursos federais e o início do processo de desmonte dos serviços de extensão em algumas Unidades da Federação. Em outros, pela importância e papel estratégico da agricultura nas suas economias, os serviços foram mantidos e até ampliados.

O início do processo de reestruturação e fortalecimento da ATER ocorreu nos anos 1990, com a criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), seguida posteriormente pela promulgação da Lei da Agricultura Familiar e da Lei da ATER. A Lei da ATER estabelece parâmetros para o acesso aos recursos públicos de extensão rural condicionando-os aos preceitos da legislação. O pressuposto é de que as organizações estaduais de assistência técnica e extensão rural tenham suas estratégias alinhadas à Lei, de forma que não haja empecilhos ao processo de execução das políticas e programas de fortalecimento ao setor e consequente apoio ao desenvolvimento do rural brasileiro. As organizações estaduais de assistência técnica e extensão rural executam historicamente ações ligadas aos programas e políticas para a agricultura familiar, através dos Ministérios da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e do Desenvolvimento Agrário.

O objetivo deste estudo é o de identificar o grau de alinhamento estratégico dos planos das organizações estaduais de assistência técnica e extensão rural em face das diretrizes nacionais para o setor estabelecidas em lei. Especificamente,

pretende-se: identificar os tipos de planejamento adotados nas organizações quanto à percepção dos gestores; classificar os planejamentos das organizações relativamente às suas características de construção; mensurar o alinhamento dos planejamentos em relação às diretrizes e objetivos da Lei de ATER; mensurar o grau de alinhamento dos planejamentos em relação à Lei e aos Planos do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA); mensurar o grau de alinhamento dos planejamentos em relação à Lei e ao Plano do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) e identificar as percepções da alta direção das entidades de ATER quanto aos alinhamentos percebidos das organizações, frente às estratégias dos Ministérios Federais do MAPA e MDA.

Com o crescente processo de modernização do campo após as décadas de 1950/1960, observou-se no Brasil o surgimento de uma agricultura, agora ligada aos mercados, com amplo acesso ao crédito e responsável pela expansão das fronteiras agrícolas para áreas até então inexploradas, como o cerrado brasileiro. Concomitantemente, existe uma agricultura em que predomina o trabalho da família, na maioria das vezes com áreas diminutas e com um grande contingente de pessoas que, conforme será mostrado aqui, também tem sua importância para o país.

Esses estabelecimentos encontram apoio nas organizações estaduais de assistência técnica e extensão rural, que atuam predominantemente no meio rural junto aos agricultores, assim como nas suas organizações (grupos formais e informais, associações e cooperativas). A ação da extensão é estabelecida pela legislação e torna-se importante para estas famílias em virtude de que, neste segmento, boa parcela de seu público, por não dispor de recursos financeiros, somente tem acesso a este tipo de serviço se este for público (gratuito).

No que diz respeito ao acesso à assistência técnica e à extensão rural, o mesmo é ainda limitado. Picolotto (2007, p.24), com base nos estudos da FAO/INCRA e em dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (1985 e 1995/96), demonstra a importância social e econômica da agricultura familiar para o país. O estudo apontava que 75% dos estabelecimentos agropecuários desta categoria respondiam pelo abastecimento alimentar interno, além da exportação, demonstrando ainda os critérios de separação entre a agricultura familiar e a patronal.

Segundo Picolotto (2007), a definição da agricultura familiar como público prioritário para as políticas públicas representa um processo de mudança do modelo de serviços de extensão, a partir do momento em que deixam de ser prioritários para atendimento aqueles agricultores mais capitalizados e ligados às cadeias produtivas.

Hirai (2006, p.20) argumenta que 85% dos estabelecimentos rurais no país são do segmento da agricultura familiar (AF), contando com 4,1 milhões de propriedades e um contingente de 13,8 milhões de pessoas, respondendo, ainda, pela produção de 60% do alimento consumido pela população brasileira.

Plein (2010), com base em informações do IBGE (2009), reforça esta percepção, dado que o segmento da agricultura familiar ocupa 24,3% da área total das terras, respondendo por 38% do Valor Bruto da Produção, ocupando 74% das pessoas do rural brasileiro e sendo responsável pela produção da maior parte dos alimentos no país (tabela 1).

Tabela 1 - Produção de Alimentos pela Agricultura Familiar no Brasil

| Alimentos | % Produzido |
|------------------|--------------------|
| Mandioca | 87 |
| Feijão | 70 |
| Milho | 46 |
| Café | 38 |
| Arroz | 34 |
| Trigo | 21 |
| Soja | 16 |
| Leite | 58 |
| Aves | 50 |
| Suínos | 59 |
| Bovinos | 39 |

Fonte: Plein (2010).

Segundo o autor, as cadeias produtivas de soja, bovinocultura de corte, de leite, frango de corte e suinocultura são estratégicas para a economia brasileira, pois respondem por 26,4% do PIB, 36% das exportações e 39% dos empregos gerados na agricultura.

O avanço é resultado das políticas públicas e dos programas de pesquisa, que sistematizaram a tecnologia e sistemas de produção, obtendo para a agricultura um aumento "da eficiência da agricultura familiar, incorporando pequenos produtores ao agronegócio e garantindo melhoria de renda e bem estar a esses produtores" (BATISTELLA *et al.*, 2012. p.3).

Azzoni *et al.* (2007, p.69), baseados na evolução do PIB do agronegócio familiar entre 1995 e 2005, mostram que o segmento da agricultura familiar responde por expressiva parcela da riqueza do país, atuando um número significativo dos agricultores familiares com limitação de terra, falta de crédito, pouca tecnologia, pouca assistência técnica e subutilização da mão de obra.

Os autores destacam, porém, a existência de grupos de agricultores familiares bastante integrados às agroindústrias, desenvolvendo-se com plena utilização de suas áreas produtivas.

Navarro (2011, p.187) contrapõe os dados do IBGE informando que somente 8,2% das propriedades brasileiras, equivalentes a 424 mil estabelecimentos de diferentes tamanhos, modernos e integrados às cadeias produtivas, seriam responsáveis por 85% da produção declarada, garantindo a segurança alimentar no país, diferenciando da metodologia e dos resultados apresentados pelo Censo de 1996, o qual ignora a diversidade dos subgrupos que compõem a agricultura familiar.

Segundo o autor, isso implicaria a ineficácia do processo de elaboração e execução das políticas públicas, pois a partir da institucionalização do termo Agricultura Familiar criou-se, em 1999, o Ministério do Desenvolvimento Agrário, cuja relação com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento instituiu-se como um "bizarro hibridismo" prejudicial ao interesse nacional, com a existência de duas políticas de financiamento à produção, competindo por agricultores que não competem entre si, mas com outros elos da cadeia produtiva.

Sem meias palavras: este é um contexto institucional que impede a formulação de uma política real de desenvolvimento rural para o Brasil, ação governamental que nunca existiu na história brasileira e, persistindo tais equívocos institucionais, jamais existirá (NAVARRO, 2011, p.196).

Neste contexto temos a extensão rural, que atua com o público rural na execução das políticas públicas e em prol do desenvolvimento. Para Monteiro (2007), os serviços de ATER estão historicamente inseridos num debate de mudanças quanto à sua missão, público, forma de atuação, modelo de gestão e estrutura organizacional. Segundo ele, a qualidade da política pública está associada à forma com que a organização pública atua.

Embora empiricamente seja complexo tentar separar o quanto a diferenciação da organização do setor público se deve à heterogeneidade do meio externo e a uma predisposição do *policy-maker* quanto ao *design* organizacional, essa

constatação nos permite relacionar atributos de qualidade da política pública a características operacionais da organização de governo (MONTEIRO, 2007, p.256).

De acordo com o autor, para a construção de um novo modelo de política pública de ATER, pode-se relacionar os "atributos" da política às características operacionais das organizações estaduais, dado que a orientação da política de ATER pode mudar a forma com que as organizações atuam. Este é o desafio posto com a instituição da Lei de Assistência Técnica e Extensão Rural e a Política Nacional de ATER - PNATER.

2.2 PROCESSO DE PLANEJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

A seguir será feita uma abordagem sobre o planejamento nas organizações detalhando sobre a importância do planejamento, tipologias, controles e demais elementos constituintes do planejamento.

2.2.1 A Importância do Planejamento e Tipologias

O ato de planejar é uma prática comum na história do ser humano (BAFFI, 2002). No caso das organizações, conforme Matias-Pereira (2011, p.92), o planejamento é um processo interativo e com etapas distintas e de mesmo sentido da decisão tomada, resumindo-se na "racionalização do processo decisório".

Enquanto ferramenta de gestão na administração pública, o processo de planejamento é consolidado como procedimento comum de governo, sendo "uma prática universalmente aceita e vinculada à necessidade de racionalização permanente dos serviços e da máquina pública" (TONI, 2003, p.14). Desse modo, o planejamento nas organizações públicas estaria focado na viabilidade de ações não financeiras ou não econômicas, ou seja, no enfoque social, dado que "a viabilidade

financeira é secundária, tendo em vista seu próprio objeto público e fim social" (REZENDE, 2011, p.127).

Quanto a isso, Vilasboas *et al.* (2008, p.1.240) propõem uma visão ampliada do processo de planejamento definindo o ato de planejar como a preocupação com os retornos sociais a partir do momento em que o olhar técnico não deve eximir o caráter social, pois o planejamento "consiste na transformação de um objeto em um produto, vinculado a uma dada finalidade, o que implica trabalho humano". Para os autores, quando do planejamento em organizações estaduais, ao se tratar da implementação de políticas públicas, deve-se observar que o pressuposto é entender a maneira como ocorre a conexão entre a construção da diretriz da política e como se dará sua execução, enquanto elemento de ligação, sendo ele "um meio para desenhar, organizar e acompanhar a execução de proposições destinadas a operacionalizar decisões institucionais" (VILASBOAS *et al.*, 2008, p.1.239).

No contexto geral das organizações, conforme Falqueto (2012, p.45), o planejamento deve almejar retornos econômicos e sociais, por ser um tema indispensável para a administração, tanto das organizações públicas quanto privadas. Deve-se considerar que, durante o processo de elaboração do planejamento, existem demandas e pressões da sociedade sobre as organizações, públicas ou privadas, via grupos ou atores sociais, os quais fazem com que as instituições moldem, mas, também, sejam moldadas. Esse contexto vem sendo mudado com o crescimento da competição em relação aos aspectos ligados à economia, tecnologia e mercado (BARROS, 2007, p.7). Para o autor, "as organizações são instituições que se encontram inseridas em um contexto sistêmico, cujos ambientes as influenciam e delas sofrem influências" (BARROS, 2007, p.7).

Quanto ao processo de formalização do planejamento, é fundamental, a fim de se obter benefícios (MOREIRA, 2010, p.19). Portanto, segundo o autor, é importante destacar que os termos "planejamento estratégico, processo de planejamento estratégico e plano estratégico" têm importância e significados distintos, a saber (MOREIRA, 2010, p.19):

- Planejamento Estratégico: trata do conjunto, no qual, segundo o autor, há quatro itens comuns, sendo o primeiro sobre o estabelecimento de metas

e/ou objetivos da organização, ou seja, aonde se quer chegar; o segundo trata das estratégias estabelecidas para o alcance dos objetivos, o *como* chegar; o terceiro trata de planos, procedimentos ou projetos de aquisição e alocação dos recursos, identificando a origem dos recursos a serem utilizados (humanos, materiais ou monetários); o quarto aborda a premência de que todos os itens anteriores sejam postos à prática conforme demandas, necessidades e influências do ambiente externo, clareando ao conjunto da organização a urgência de se adotar tais procedimentos em face do ambiente em que atua.

- Processo de Planejamento Estratégico: trata de uma cadeia de ações/passos que as organizações devem trabalhar para desenvolver e executar as estratégias estabelecidas, inclusive a do processo de planejamento estratégico. É processo contínuo, envolvendo ainda controles, avaliação e replanejamento à luz dos resultados obtidos e das possíveis alterações de ambiente em que a organização está inserida;
- Plano Estratégico: é o produto final, o qual retrata em documento formal o processo de planejamento estratégico. Deve ser de amplo conhecimento e manuseio pelo conjunto da organização nos seus diversos níveis hierárquicos, para assim ser internalizado e efetivamente fazer-se valer;

Assim, após as organizações tomarem a decisão pelo uso do planejamento estratégico, o qual envolve um amplo processo de estudos para a definição de estratégias para a sua construção, finalizado com um documento para uso na organização e seus diferentes setores, deve-se ter em mente a importância do processo de avaliação e controle, para possíveis correções de rumo, o que será tratado na sequência.

2.3 PLANEJAMENTO E CONTROLE

Serão abordadas, neste item, as funções básicas do administrador e alguns dos princípios que regem o planejamento e controle, como a busca por indicadores de resultados, o que nem sempre é simples, devido às possíveis falhas do processo, principalmente em se tratando de organizações públicas e de processos para a

execução de políticas públicas, as quais exigem técnicas que minimizem possíveis desvios, além de instrumentos que avaliem sua eficiência, eficácia e efetividade.

O processo de planejamento nas organizações, apesar das técnicas e metodologias empregadas na sua elaboração e execução, por ser uma atividade que tenta antever o futuro, mesmo com todos os esforços está sujeito a erros, fazendo com que os resultados obtidos nem sempre sejam satisfatórios para as organizações. Isso decorre das possíveis falhas ocorridas durante os preparativos antecedentes ao processo de planejamento ou, então, nas suas fases subsequentes, as quais envolvem a execução, o controle, a avaliação e o replanejamento propriamente dito (DANTAS, 2007, p.69).

Em organizações atuantes na execução de políticas públicas, tais falhas decorrem do fato de que, culturalmente, os planos elaborados focam o prever e dispor o futuro com racionalidade e previsibilidade, tornando-se uma tarefa impossível. Além disso, compromete a execução das políticas públicas em face da dissociação entre a elaboração e o processo de implantação da mesma (PUPPIM, 2006, p.275).

No caso do planejamento nas organizações públicas, como possível tática de minimização de eventuais desvios "é relevante priorizar as estratégias focadas na atividade pública e vinculá-las às necessidades dos cidadãos e aos anseios da sociedade" (FALQUETO, 2012, p.48). Por isso, no sentido de ampliar a eficácia do processo de planejar, e tomando por base o controle e medidas de correção, Nakayasu (2006) afirma que, sem controle, o planejamento

[...] não produz eficácia, pois planejar significa conhecer a realidade, poder comparar ao que deveria ser, tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens, e tomar medidas para a sua correção (NAKAYASU, 2006, p.3).

Para Gonçalves (2011, p.464), ao se abordar o planejamento deve-se recordar do controle, pois ambos devem seguir juntos. No processo de planejamento, tático ou operacional, mensurar resultados obtidos comparando-os aos planejados é primordial, pois [...] se um objetivo não pode ser medido, seus resultados não podem ser conhecidos (CHIAVENATO, 2003. p.23). Para o autor, a administração trabalha com o planejamento, com a organização/estruturação, com a direção e o controle das ações, os quais diferem entre si em função da separação do trabalho nas organizações.

Apesar da importância de os gestores avaliarem os ganhos das organizações inerentes ao processo de planejamento, esta ação não é tão simples, pois, conforme Moreira (2010, p.6), embora existam diversos métodos para avaliar o esforço de planejamento e de contextualização da estratégia, poucos possuem grau de detalhamento desses esforços, principalmente dos gestores, que possam retratar a eficácia do processo de planejamento.

No caso das chamadas organizações virtuais, decorrentes da chamada "administração virtual", estes controles são feitos de modo *on-line*, tanto dos processos quanto dos resultados e impactos dos produtos e serviços junto ao mercado e clientes em que interagem (GUEDES, 2006). A seguir, serão abordados os tipos de planejamento mais comumente encontrados nas organizações, que podem ser caracterizados quanto ao uso e finalidades.

2.4 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Como uma das tarefas mais importantes do administrador e de fundamental importância para o sucesso das organizações, neste subcapítulo serão apresentados os elementos do planejamento estratégico que permitem melhor caracterizá-lo, pois, ao se falar em planejamento, deve-se observar os diferentes tipos de planejamento, em função do modo como o processo é executado.

São três os níveis de planejamento encontrados nas organizações: o estratégico, o tático e o operacional (CHIAVENATO, 2003). Para Matias-Pereira (2011, p.96), a diferença básica entre eles encontra-se no fato de que o planejamento tático engloba cada unidade ou departamento da mesma organização. O tático trataria cada tarefa ou atividade em si, e o estratégico, por ser mais amplo, ao atender toda a organização, é um "[...] processo gerencial que possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente" (MATIAS-PEREIRA, 2011, p.96).

2.4.1 Planejamento Tático e Operacional

Para Matias-Pereira (2011), o planejamento tático objetiva aperfeiçoar algumas áreas de resultado, especificamente, e não o conjunto da organização, enquanto o planejamento operacional é definido como o processo de formalização (escritos) das metodologias de desenvolvimento e implementação estabelecidas nos planos de ação ou operacionais, sendo, então, um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.

Enquanto o planejamento tático estipula os objetivos a serem alcançados, no longo e médio prazos, pelas diferentes unidades que compõem a organização, no operacional estes planos visam ao curto prazo. Rezende (2011) definiu critérios de controle para os diferentes planejamentos – o estratégico, o tático ou gerencial e o operacional. São eles: o controle; o que controlar; e a responsabilidades desse controle na organização (quadro 1).

| Controles | O que controlar | O que controlar | Responsáveis |
|-----------------------|---------------------------------|--|--------------------|
| Estratégicos | Objetivos organizacionais | Funções organizacionais primárias | Alta administração |
| Táticos ou gerenciais | Estratégias organizacionais | Funções organizacionais complementares | Corpo Gestor |
| Operacionais | Planos de ações organizacionais | Módulos das funções organizacionais | Corpo técnico |

Quadro 1 - Controles nos Planos Estratégico, Técnicos ou Gerenciais e Operacionais

Fonte: Rezende (2011).

O planejamento tático busca definir os objetivos almeçados no longo e médio prazos através das unidades de negócio integrantes do Sistema de Planejamento. No caso do planejamento operacional, esses planos são elaborados e detalhados no horizonte anualmente, por meio das metas a serem alcançadas, mas dentro de cada projeto (FALQUETO, 2012, p.100; STEIN, 2000).

Quanto ao modo como se dá à gestão, Quintella e Cabral (2007, p.1.167) afirmam que existe uma diferença, pois, enquanto a gestão operacional está correlacionada à primeira dimensão, ou seja, no *como*, a estratégica está associada à

segunda dimensão, no que Oliveira² (1997 apud STEIN, 2000) relaciona os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa pirâmide organizacional, conforme figura 1.

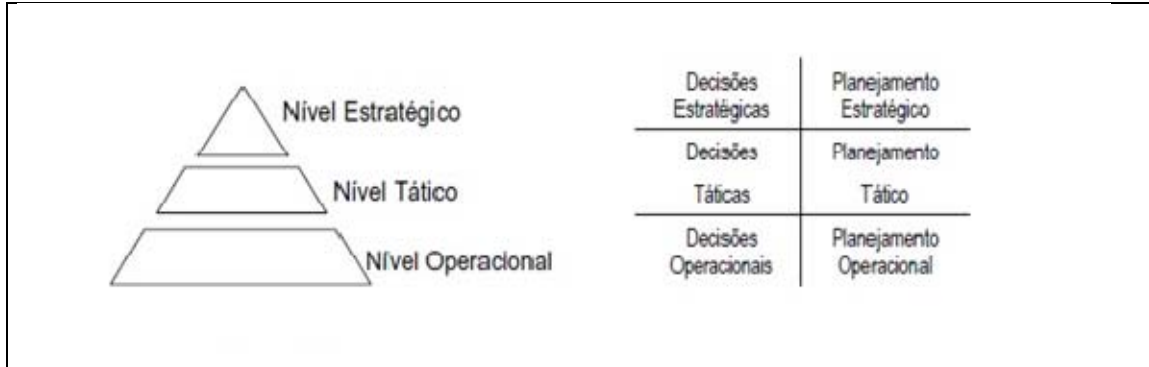


Figura 1 - Níveis de Decisão e os Tipos de Planejamento
Fonte: Oliveira (1997).

Para o Oliveira (apud STEIN, 2000), o planejamento estratégico, que orienta no seu nível estratégico as decisões estratégicas da organização, é formado pelo conjunto dos planos táticos e operacionais, sendo cada um dos planos táticos desdobrado em n planos operacionais (setores ou departamentos), como mostra o quadro 2.

| TIPO | | | | | NÍVEL |
|-------------------------------|-------------------------|------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-------------|
| Planejamento Estratégico | | | | | |
| Planejamento Mercadológico | Planejamento Financeiro | Planejamento de produções | Planejamento de Recursos Humanos | Planejamento Organizacional | Tático |
| Plano de preços e produtos | Plano de despesas | Plano de capacidade de produção | Plano de recrutamento e seleção | Plano diretor de sistemas | Operacional |
| Plano de promoção | Plano de investimento | Plano de controle de qualidade | Plano de treinamento | Plano de estrutura organizacional | |
| Plano de vendas | Plano de compras | Plano de estoques | Plano de cargos e salários | Plano de rotinas administrativas | |
| Plano de distribuição | Plano de fluxo de caixa | Plano de utilização de mão de obra | Plano de promoções | Plano de informações gerenciais | |
| Plano de pesquisas de mercado | Plano Orçamentário | Plano de capacitação interna | Plano de capacitação interna | Plano de comunicação | |

Quadro 2 - Tipos e Níveis de Planejamento em uma Empresa

Fonte: Oliveira (1997).

² OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceito, metodologia, práticas. 11.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

Esses planejamentos, por sua vez, apresentam um ciclo básico em que os diversos níveis hierárquicos possuem um planejamento integrado, conforme será visto na sequência.

2.4.2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para o planejamento e desenvolvimento institucional, notadamente em virtude das vantagens para a organização, como o aumento da eficiência, eficácia e efetividade, contribuindo para prevenir a desorganização nas tarefas e promover o crescimento da racionalidade nas tomadas de decisão, com redução dos riscos e crescimento das chances de alcance dos objetivos na organização (PEREIRA, 2010, p.91). Bethlem (2004 *apud* SOUZA, 2008, p.18) mostra uma realidade diferente, afirmando que são poucas as empresas brasileiras que elaboram esta ferramenta e, ainda em menor número, as que possuem capacidade de atualizá-lo, mesmo quando as mudanças do ambiente o recomendam.

[...] poucas empresas, além de um processo de produção de planos estratégicos, contam também com um processo de concepção, modelagem, montagem e instalação, desenvolvimento e manutenção desse processo de produção de planos estratégicos em bases permanentes (BETHLEM, 2004 *apud* SOUZA, 2008, p.18).

Migliato (2004, p.30) sustenta que as características teóricas do planejamento estratégico podem ser checadas junto aos "fundamentos do paradigma funcionalista", sendo que a primeira aborda a forma de se manter a "ordem e o equilíbrio" da organização com seu ambiente. Para o autor, ainda que deficiente e limitado, com padrão administrativo baseado em cálculos e não em compromissos, no qual estratégias calculadas não respeitam os desejos dos envolvidos e não são representativas para os implementadores, o modelo traz contribuições para o desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações.

Conforme destacado, o planejamento estratégico tem como característica principal abordar toda a organização, sendo um dispositivo que integra, na Administração,

uma função ou processo baseado em problemas e desafios, sendo definido como "[...] um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização" (REZENDE, 2011, p.20). Para o autor, o planejamento estratégico é uma das funções ou processos da administração, tendo seu início pelo planejamento (descritivo), complementado pela organização, por meio de seus gestores, e pela área de verificação (execução). Por sua vez, as etapas possuem, obrigatoriamente, igual sentido das verificadas no processo de tomada de decisão, com utilização de uma metodologia de elaboração que "deve auxiliar o desenvolvimento desse projeto de modo que todos os envolvidos entendam o empreendimento" (REZENDE, 2011, p.23).

Azevedo e Costa (2001, p.2) tratam da imprescindibilidade da avaliação, pelo planejamento estratégico, do comportamento organizacional frente às forças competitivas do mercado, diagnosticando o grau de competitividade e sua posição competitiva frente ao mercado. Os autores sugerem a utilização de uma das diversas ferramentas de análise de ambiente, como os métodos: a) SWOT; b) Estrutura de Estratégia de Andrews; c) Matriz Produto/Missão de Ansoff; d) Curva de Aprendizagem; e) Curva de Experiência; f) Curva de Ciclo de Vida do Produto; g) Matriz de Portfólio de Negócios ou de Produtos (Matriz de crescimento/participação BCG); h) Matriz Histórica; i) Matriz Ambiental; j) Matriz de Portfólio McKinsey; k) Matriz Arthur D. Little; l) Modelo de Avaliação da Atratividade de Mercado - Posição do Negócio (Modelo AM-PN 3x3); m) Modelo das Cinco Forças de Porter; n) Modelo de Análise Estratégica de Austin (MAEA); o) Modelo Delta; p) Metodologia de GUT (Gravidade, Tendência e Urgência); q) TIRPE (Tendência, Impacto, Resposta em Planejamento Estratégico); r) Estrutura 7S; s) Curva de Crescimento (Fator S); t) Matriz de Avaliação de Fatores Externos (EFE); u) Matriz IFE, e v) Matriz de Desempenho Competitivo.

Para Lorange e Vancil³ (1976 *apud* OLIVEIRA, 2010), não há uma metodologia universal para a consecução do planejamento estratégico. Inicialmente, conforme Camargos e Dias (2003, p.30), o planejamento estratégico era restrito às

³ LORANGE, Peter; VANCIL, Richard F. How to design a strategic planning process. **Harvard Business Review**, Boston, p.14, Sept./Oct. 1976.

questões de análise de pontos fortes e pontos fracos da organização, passando, posteriormente, a se preocupar com o planejamento e administração das possíveis mudanças no ambiente da organização. Segundo o autor, algumas metodologias mais conhecidas de planejamento estratégico são (CAMARGOS; DIAS, 2003, p.30):

- a) APO - Administração por objetivos: [...] Caracteriza-se por ser uma técnica que direciona uma organização através dos esforços de planejamento e controle da administração, baseando-se no "princípio de que, para atingir resultados, o empreendimento precisa definir antes em que negócio ele atua e quais são os seus objetivos [...]
- b) Gerenciamento pelas diretrizes: [...] Conhecido também como "*Hoshin Kanri*", trata-se de um processo administrativo, revisado de forma periódica e contínua, possuindo como abordagem o processo de disseminação, para o conjunto da organização, da "visão e os objetivos institucionais, definindo metas e estratégias, dimensionando recursos e medidas (indicadores) para as metas propostas e gerando ações programadas [...]
- c) Planejamento de projetos por objetivos - Método ZOOP⁴: [...] O nome deriva da sigla em alemão cujo significado é *Zielorientierte Projektplanung* (Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos), utilizado no planejamento participativo de projetos nas mais diversas áreas [...]

Quanto aos tipos de plano, Matias-Pereira (2010) destaca dois: o Planejamento Estratégico Participativo e o Planejamento Estratégico Situacional. Em relação a eles, temos:

- a) PE Participativo: [...] caracteriza-se por ser um processo onde a tomada de decisão é realizada com o envolvimento dos atores sociais que estão direta e comprometidos com o futuro da localidade, através da sociedade organizada via diversos interesses e forma que entendem o mundo [...](BUARQUE⁵, 2004 *apud* STEIN, 2007).
- b) PE Situacional: [...] caracteriza-se, por estar associado ao paradigma interpretativo, que trata determinadas situações caracterizadas por rápidas mudanças (volatilidade), sendo uma "metodologia que surge como resultado da experiência de um dos maiores entusiastas do Planejamento Público Moderno, o economista chileno Carlos Matus, para organizações públicas [...]" (MIGLIATO, 2004, p.16).

Matias-Pereira descreve a criação do planejamento situacional como crítica ao Plano Estratégico Tradicional, que engloba o Planejamento do Desenvolvimento

⁴ Disponível em: <<http://pmkb.com.br/sig/padroes-frameworks/zopp-gtz/>>.

⁵ BUARQUE, S. C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável**: metodologia de planejamento. 2.ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

Econômico e Social (PDES). Já o Planejamento Estratégico Empresarial (PEE) o mesmo está fundamentando em quatro características (MIGLIATO, 2004, p.17):

- a) Como o método explica e entende a realidade. Análise do surgimento e desenvolvimento do problema, valorizando a subjetividade humana e incentivando a participação de todos os envolvidos;
- b) Como o plano é concebido, assumindo o futuro como indeterminado sem possibilidade de predizê-lo. Toma-se decisões mas sem poder escolher em quais circunstâncias, valorizando a previsão, correção e aprendizado ao invés de predições. Isto num ambiente complexo e inseguro, cujos resultados não dependem só das ações, mas também da eficácia da ação de outros atores, circunstâncias e das surpresas;
- c) Vê a estratégia não como cálculo do possível, mas da construção da viabilidade. Administrar operações, atores e meio estratégico via sequência lógica e inteligente;
- d) Que existe falta de demanda de planejamento nas organizações. É necessário mediar conhecimento adquirido no planejamento com as ações realizadas. Pode-se improvisar, mas isto não pode ser regra.

Enquanto processo, o planejamento estratégico possui uma enorme dinâmica, dada a velocidade de mudança dos ambientes em que as organizações atuam, o que constitui um dos fatores primordiais para o recente destaque do planejamento estratégico nas organizações (LIMA, 2010, p.9; KICHet *al.*, 2010, p.28). Por outro lado, o planejamento estratégico tem limitações na sua aplicação junto ao setor público, uma vez que não há vinculação ao lucro, nem o alcance de vantagens competitivas, diferindo do ambiente privado. Para Gonçalves (2011, p.464) o planejamento estratégico é de uso recente no setor público, cujo produto é um plano estratégico formal, o qual traduz a missão, a visão, os valores, os objetivos e as metas da entidade, passando, assim, a ter relevância a partir do momento em que se debate e prioriza a prestação de serviços públicos ao cidadão com "excelência" (GONÇALVES, 2011, p.464).

O processo de planejamento estratégico caracteriza-se por ser um ciclo, o qual necessita de constante avaliação, pois somente o plano em si "não produz ações nem mudanças visíveis na empresa, sendo sua resultante apenas um conjunto de planos e intenções" (MARTINS, 2004, p.18). O processo de planejamento estratégico possui dinâmica própria, com interligações e retroalimentação, a partir do ato de planejar como um processo interativo, com etapas distintas, de racionalização do processo de decisão

(PEREIRA, 2011). Estas diferentes etapas são demonstradas por Oliveira⁶ (1997 *apud* STEIN, 2000) na figura 2.

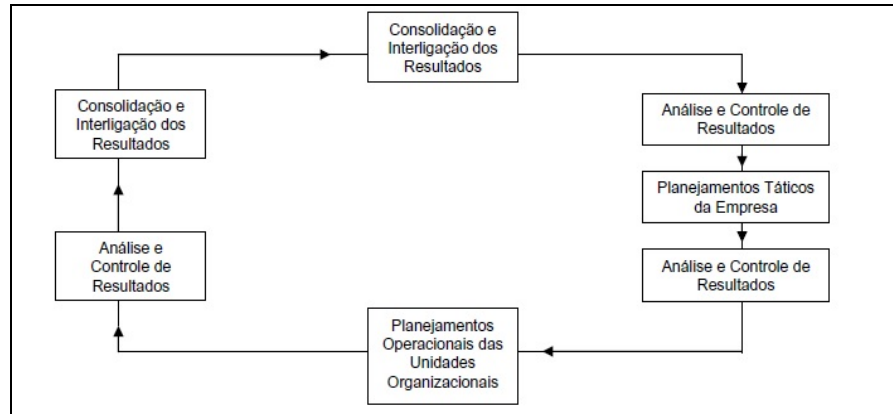


Figura 2 - Ciclo Básico dos Três Tipos de Planejamento
 Fonte: Oliveira (1997) *apud* Stein (2000, p.26).

Para Fernandes (2009), organizações que atuam utilizando os conceitos de pensamento estratégico, face a uma internalização do mesmo por seus gestores, possuem três características:

- a) olham o ambiente externo visionando o futuro, participando da análise e do planejamento, acompanhando a execução das estratégias, dedicando tempo na formulação de metas de curto, médio e longo prazos, além de antever demandas e desenvolver competências que permitirão a entrega de "proposta de valor único";
- b) adotam modelos de gestão que permitem desenvolver equipes, aflorar talentos e construir processos internos que liberam gestores de ações imediatistas, focando o planejamento e resultados para a empresa;
- c) possuem a capacidade de gerar resultados para os *stakeholders*, demonstrando-os e indicando tendências de futuro.

Cabe destacar que o Modelo tradicional de PE envolve basicamente: a) análise de cenários; b) análise institucional; e c) análise, formulação, implantação e controle. Oliveira (2010, p.18) afirma que as organizações devem possuir um Plano Estratégico para:

⁶ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceito, metodologia, práticas. 11.ed. São Paulo. Atlas, 1997.

- Contrabalancear as incertezas desenvolvendo planos alternativos;
- Concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios e metas;
- Otimizar o modelo da gestão da empresa;
- Facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados;
- Otimizar o processo de identificação e oportunidades no mercado, e,
- Consolidar a vantagem competitiva da empresa.

E, este será um plano estratégico se a organização conhecer o seu negócio, sua real amplitude, assim como as interações com outros negócios, devendo, para isso, considerar as seguintes questões (OLIVEIRA, 2010, p.18):

- Tem perfeita interação entre os fatores externos, não controláveis, e os fatores internos ou controláveis em sua empresa?
- Conhece a real capacitação de sua empresa?
- Conhece suas vantagens competitivas? E a dos concorrentes? E a vantagem competitiva que o mercado quer comprar?
- Sua organização tem uniformidade de atuação?
- Tem caminhos alternativos para o caso do plano básico não dar certo?
- Todos na organização têm entendimento e comprometimento para com os resultados esperados?
- Todos têm acompanhamento e avaliação dos resultados em tempo real?

Para Bethlem (2004 *apud* SOUZA, 2010 p.76), o planejamento é processo decisório no qual se encontra a solução de um problema, aproveita-se uma oportunidade e livra-se de uma ameaça, de forma a “realizar uma aspiração”. No quadro 3 têm-se as determinantes do Planejamento Estratégico e ferramentas de apoio definidas por Bethlem (2004):

| |
|---|
| <p>Determinantes do P. E. Bethlem (2004)</p> <p>BE1 - Desejos e aspirações</p> <p>BE2 - Visão da situação atual da empresa</p> <p>BE3 - Avaliação da situação externa (previsão)</p> <p>BE4 - Desafios a responder</p> <p>BE5 - Decisões estratégicas</p> <p>BE6 - Estratégias alternativas</p> <p>BE7 - Estratégias aprovadas</p> <p>BE8 - Estratégias adotadas</p> <p>BE9 - Avaliação de recursos e circunstâncias</p> <p>Ferramentas de Apoio</p> <p>BE-FER1 - Análise de cenários Porter (1989)</p> <p>BE-FER2 - Matriz BCG</p> |
|---|

Quadro 3 - Determinantes do Planejamento Estratégico e Ferramentas de Apoio

Fonte: Adaptado de Bethlem (2004) *apud* Souza (2008, p.79).

Em qualquer das opções escolhidas deve-se zelar pela qualidade do diagnóstico, que será fundamental por ocasião da definição dos itens missão e visão da organização, ter uma boa técnica de análise de cenários (interno e externo), utilizando-se de elementos de análise (prescritivos e quantitativos), bem como se valer do controle e da avaliação, conforme será visto a seguir.

2.4.2.1 Missão e visão

De maneira geral, as fases de um Planejamento Estratégico envolvem um diagnóstico, no qual são estabelecidas tanto a missão quanto a visão da organização. Estas definem os propósitos atuais e potenciais, a estruturação de debate de cenários, o estabelecimento de postura estratégica e a definição de macroestratégias e macropolíticas. Segundo Pereira (2010, p.149), esses elementos, de maneira objetiva, resumida e clara, são "a razão de ser da organização (missão), sendo um referencial orientativo de agregação e facilitação dos esforços na busca dos objetivos da organização, quanto às atividades, à filosofia, conceito, valores e princípios da organização".

2.4.2.2 Valores

A definição dos valores pelos colaboradores, junto com a missão, direcionando suas necessidades, conforme Falqueto (2012, p.53), é elemento-chave para o sucesso nas organizações públicas sem fins lucrativos. Segundo o plano estratégico da Fundação Universidade de Brasília (FUB) (2011, p.14), os valores devem orientar as ações da organização para "um padrão de comportamento individual e institucional voltado para o cumprimento da missão estratégica". São princípios e crenças que servem de guia para o comportamento, atitudes e decisões das pessoas, no exercício de suas responsabilidades e na busca dos resultados estabelecidos no planejamento estratégico, visando à realização da missão da instituição na direção da visão (MARTINS, 2010, p.98).

2.4.2.3 Análise externa

A análise de ambiente (externa e externa) é observada a partir do momento em que "a teoria organizacional e as pressões impostas pelo ambiente vêm gerando uma crescente necessidade de ajustes no planejamento estratégico das instituições multilaterais e organizações privadas e públicas" (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.12). Para o autor, neste tópico serão analisadas as ameaças do ambiente direto e do ambiente indireto (AD e AI) e as oportunidades desses ambientes. No ambiente direto, a organização "avalia ou mede de forma efetiva e adequada o grau de influência entre as partes; No indireto não há como avaliar ou medir". A análise interna envolve observar os pontos fortes, pontos fracos e pontos neutros da organização, devendo-se fazer esta análise, também, quanto aos concorrentes.

Para Falqueto (2012, p.46), tanto o planejamento quanto a gestão estratégica auxiliam o administrador na identificação de ameaças, que ocorrem tanto no setor público quanto no setor privado, capacitando-a a "maximizar os benefícios e minimizar as surpresas no macroambiente turbulento".

2.4.2.4 Instrumentos prescritivos e elementos quantitativos

São elementos de análise, segundo Matias-Pereira (2010): a) estabelecimento de objetivos, desafios e metas; b) estabelecimento de estratégias políticas – diretrizes, e, c) estabelecimento de projetos e planos de ação. Para o autor, estes documentos são a "expressão física", resultado de todo o processo de planejamento em uma determinada organização, enquanto o orçamento é "um instrumento do planejamento", pois a partir dele são definidos os valores que a organização colocará à disposição para a execução daquilo que foi definido por ocasião do plano, conforme segue (MATIAS-PEREIRA, 2010, p 113):

- a) Projetos - Onde se detalham as decisões do planejamento, de ruptura com a situação presente;
- b) Programas - Integrante do plano, onde se explicitam as propostas de ação;
- c) Planos de ação - Conjunto de objetivos;

No processo de construção do planejamento deve-se fazer o uso dos instrumentos quantitativos, que são as projeções econômicas e financeiras, dentro do capítulo de planejamento orçamentário, embora, segundo Matias-Pereira (2010), esta etapa não tenha importância significativa nesta fase do processo. De posse de todas estas informações, a organização deverá executar as ações, controlando ações e resultados, o que será tratado na sequência.

2.4.2.5 Controle e avaliação

Trata-se da etapa em que se avalia "como a organização está indo para a situação desejada" (VOLTOLINI, 2003, p.40), ou seja, quais ações efetivamente foram executadas dentro daquilo que foi planejado, devendo-se, neste íterim, reorganizar a execução via replanejamento e novas avaliações, num processo contínuo.

Este conceito é fundamental uma vez que este modelo agrega ao processo diversas perspectivas, como a financeira, a do ambiente (interno e externo), bem como a perspectiva de crescimento e aprendizado interno de seus colaboradores, com respeito aos atuais conceitos de crescimento e desenvolvimento com sustentabilidade, tanto ambiental, do capital humano e responsabilidade social. Sobre o planejamento e uso das estratégias, estes serão discutidos no próximo tópico.

2.5 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O USO DA ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

Conforme Quinn⁷ (1991, *apud* NOGUEIRA; PEREIRA, 1998, p.104), a estratégia pode ser definida como o plano de uma organização, coeso e que congregue objetivos, políticas e ações, cujas dimensões envolvem os principais

⁷ QUINN, J. B. Strategies for change. In: MINTZBERG, H. **The strategy process: concepts, contexts and cases**. 2.ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991. p.4-12.

objetivos e políticas a executar, com conceitos e forças para coesão, equilíbrio e foco, considerando que se trabalha com a imprevisibilidade, o desconhecido e com externalidades (forças). Conforme o autor, sua essência estaria, portanto, na postura flexível, porém com forte seletividade, permitindo, assim, o alcance dos objetivos pela organização (QUINN, 1991, p104).

Conforme Rezende (2011), o pensamento estratégico estaria na "arte de criar estratégias" com eficácia, de modo a dominar as questões do momento atual para obter conquistas futuras. Camargos e Dias (2003) afirmam que esses fatores estariam em função do "crescimento e do porte e incremento da complexidade estrutural das organizações, mudanças ambientais, velocidade e deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, desenvolvimento tecnológico, integração dos mercados, redefinição do papel das organizações e mudança do hábito dos consumidores e no perfil demográfico", o que exigiu das organizações

Uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado e atingir objetivos tanto de curto como de médio e longo prazos e uma capacidade contínua de inovação e adaptação (CAMARGOS; DIAS, 2003, p.27).

Existem, na área de administração estratégica, definições quanto às chamadas "escolas de pensamento", as quais tratam da formação da estratégia, diferenciando-as quanto às suas dimensões (fontes, disciplinas, defensores, palavras-chave) e características básicas. Em relação à formulação de estratégias, Montgomery (1998) esclarece que estas podem ser estratégias "deliberadas" ou estratégias "emergentes":

Na prática, com certeza, todo processo de formulação de estratégia possui dois aspectos: um deliberado e um emergente. Da mesma forma que a formulação puramente deliberada de uma estratégia impede a aprendizagem, uma formulação puramente emergente impede o controle. (MONTGOMERY, 1998, p.426).

Segundo Montgomery, num contexto de rápidas mudanças e acirrada competição, em virtude de questões econômicas, tecnológicas e de mercado, o processo de formulação de estratégias apresenta "certo grau de complexidade por

envolver um conjunto de ações sociais (processos) e de cognição"⁸, associado ao desafio de identificar falta de continuidades imperceptíveis, as quais podem destruir um negócio com o passar do tempo. Conforme Fernandes (2009), o pensamento estratégico está associado ao atuar de forma integrada, de modo a criar rumos para antecipar demandas de mercado e do negócio, não sendo criado em escritórios de gestores ou em reuniões esporádicas em ambientes requintados, mas,

[...] trata-se de uma prática cotidiana, calcada no intenso convívio e na exposição da organização – especialmente, de sua equipe de gestores – ao ambiente externo, visando desenvolver soluções voltadas para as necessidades do mercado (FERNANDES, 2009, p.102).

Para Camargos e Dias (2003, p.38), a partir do rígido e limitado planejamento estratégico derivou-se, ainda que tardiamente, a disciplina da Análise Estratégica (AE), a qual ocupa papel de destaque no conhecimento da administração. No próximo tópico, tem-se uma abordagem mais detalhada sobre as escolas de pensamento estratégico e os conceitos de estratégia.

2.5.1 Escolas e Conceitos de Estratégia

Procura-se tratar, aqui, do ‘por quê’ e ‘como’ pensar estrategicamente nas organizações, levando em conta o ambiente concorrencial em que, além da busca por novos mercados, estas organizações são exigidas em termos da obtenção de inovações e vantagens competitivas. Estas mudanças nas estratégias, por sua vez, derivam das mudanças de comportamento dos *stakeholders* (colaboradores, clientes ou consumidores), das influências políticas, da necessidade de utilização de racionalidade sistêmica tipo *top-down* e *botton-up*, do valor das informações e dados percebidos entre outros.

8 Cognitivo: ato ou processo de conhecer. Inclui a atenção, a percepção, a memória, o raciocínio, o juízo, a imaginação, o pensamento e o discurso. Disponível em: <http://www.citi.pt/educacao_final/trab_final_inteligencia_artificial/cognicao.html>.

Durante o processo de construção das estratégias nas organizações, os elaboradores de estratégias, conforme Mintzberg (2000, p.82), devem utilizar-se de todo tipo de "insumos" de informação e, muito destes, apesar de não poderem ser quantificados, estão disponíveis para um estrategista "pés no chão". Sobre os diferentes processos de formação de estratégia, Gonçalves (2005, p.70) afirma que todas as escolas de pensamento tratam de um mesmo processo, a geração da estratégia, mas cada uma delas possui uma abordagem específica ou característica própria.

Enquanto processo, a elaboração de estratégias para uma organização requer dos seus gestores ou equipe de planejadores as habilidades de "*insight* (intuição), criatividade e síntese", as quais, por sua vez, não são estimuladas pelo processo de formalização, dado que este processo requer estabilidade. Por outro lado, apesar de o planejamento estar associado ao futuro, observar a forma de atuação da organização com um olhar para o passado não perde a importância quando se considera que "os gerentes devem viver suas estratégias no futuro, mas devem compreendê-las referindo-se ao passado" (MONTGOMERY, 1998, p.436).

Henderson⁹ (1984 *apud* MINTZBERG *et al.*, 2000, p.5) expõe que "a estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar as vantagens competitivas de uma empresa". Por sua vez, Sachs (2010, p.72) define a estratégia corporativa sob uma visão de que ela extrapola o ato de competir, pois o processo de elaboração da estratégia seria o olhar amplo para a posição futura almejada pela organização. Para o autor, seria "a proposta de ações ou sequências de ações que levem ao atingimento dos objetivos dos negócios".

Em relação ao uso da estratégia, para Fernandes (2005, p.5), "[...] amplia-se no sentido de concretizar uma situação futura desejada, levando em conta as oportunidades que o mercado oferece, por um lado, e os recursos de que a organização dispõe, por outro".

De acordo com Pereira (2011), derivado de intensas mudanças nos paradigmas relacionados ao ambiente social, econômico, ambiental e cultural do mundo, há um movimento de revalorização do processo de definição de novos

⁹ HENDERSON, B. D. **The logical of business strategy**. Cambridge: Ballinger, 1984.

parâmetros para a definição de estratégias e tomadas de decisões nas organizações públicas e privadas, com uso intensivo de modelos de gestão. Para ele, as transformações ocorridas e a velocidade com que as mesmas acontecem, seja nos Estados Nacionais ou organizações, não seriam aleatórias e, para serem viabilizadas, dependeriam de planejamento a fim de poder ser elemento de crescimento e fortalecimento organizacional. Essas transformações, por sua vez, fazem as instituições mudarem, também, a partir do momento em que estas, conforme Barros (2004, p.7), "se encontram inseridas em um contexto sistêmico, cujos ambientes as influenciam e delas sofrem influências".

Guedes (2006) afirma que as organizações ditas modernas ou flexíveis possuem mecanismos de gestão democráticos, os quais viabilizam a participação de seus *stakeholders* no processo de tomada de decisão. Segundo o autor, essas mudanças são identificadas como "diferencial competitivo", em que o desenvolvimento da organização está associado às permutas entre os ambientes externo e interno (visão sistêmica), assim como "ao fortalecimento das relações organizacionais e à satisfação delas decorrentes" (GUEDES, 2006, p.38).

A tomada de decisão é fundamental, pois "decidir é posicionar-se em relação ao futuro; decidir é escolher um plano de ação; toda ação pressupõe uma decisão, explícita ou implícita; a decisão é o elo entre o pensamento e a ação (preferência/valores) e decisão precisa se transformar em ação, para permitir que o processo venha a acontecer" (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.228).

Ao elaborar as estratégias, a organização deve levar em consideração os "conceitos da administração estratégica, do pensamento estratégico, informação e conhecimento, do alinhamento estratégico, do empreendedorismo, da inovação, da liderança, da gestão de projetos e da inteligência organizacional" (REZENDE, 2011, p.114).

Sobre estratégia, Falqueto (2012, p.43), com base no trabalho de Matias-Pereira (2011), elaborou um levantamento sobre os diferentes conceitos de estratégia a partir de diversos autores desde 1962 até 2011. "Os conceitos mais atuais definem a estratégia para a organização como esforços para antecipar o futuro" (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.39) e como meios, formas, atividades ou caminhos para entender seus objetivos (REZENDE, 2012), numa concepção clara de

manutenção da organização ao longo do tempo. Fernandes e Berton (2005, p.13), numa abordagem sobre as escolas, destacam a estratégia "como processo emergente (escola de aprendizado)" em contraposição à estratégia "como processo formal e deliberado (escola do desenho e do planejamento)", bem como a estratégia "formulada a partir da análise do ambiente (escola do posicionamento)" em relação à "visão da empresa (e da estratégia) baseada em recursos (escola cultural e do aprendizado)", sendo necessário conciliar tais perspectivas.

No caso das organizações públicas do país, os conceitos sobre estratégias para o setor público passam a ter um maior enfoque a partir do momento em que se inicia o movimento denominado Nova Gestão Pública, tratado a seguir.

2.5.2 A Nova Gestão Pública

Para os governos e organizações públicas, uma das mais importantes mudanças ocorridas, e que impactaram diretamente em sua ação, está ligada ao fenômeno da globalização e ao movimento da "nova gestão pública", também conhecido como *New Public Management* (NPM), que trouxeram uma demanda por novos modelos gerenciais no setor público.

No Brasil, tal mudança ficou mais evidente a partir da democratização, e, com a Constituição de 1988, isto afetou a forma de atuação do Estado brasileiro. O termo "nova gestão pública" foi utilizado pela primeira vez por Christopher Hood (1990 *apud* SOUZA, 2007, p.3), e referia-se ao movimento de uso de instrumentos da gestão privada no setor público.

Conforme Lundval (1997 *apud* CASSIOLATO, 1999, p.172), "essa economia baseada no conhecimento deriva da observação de que a partir do final da Segunda Guerra Mundial os processos produtivos têm crescentemente se apoiado e dependido de atividades baseadas em conhecimento". Nesse modelo de economia, a criação de valor sustentável se dá com ativos intangíveis da organização, a exemplo das habilidades, conhecimento, tecnologia de informação e clima organizacional de estímulo à criação de soluções e melhorias sistemáticas dos processos (KAPLAN; NORTON, 2000, p.78).

Quanto ao processo de valoração do planejamento estratégico, esta se deu somente com a abertura política ocorrida no país, em 1985, demandando das organizações uma nova forma de se posicionar frente à comunicação organizacional, dando início ao processo de "valorização do planejamento estratégico e de ações de comunicação integradas, em oposição às ações fragmentadas" (GUEDES, 2006, p.71).

Isso decorre do fato de o êxito de uma economia, agora baseada na gestão do conhecimento, depender de "novos tipos de organizações, novas habilidades e de estilos modernos de gerenciamento" (MOREIRA, 2010, p.8). Assim, de acordo com Guile (2008, p.615), "o acúmulo constante de riqueza, por meio da transformação contínua das próprias tecnologias existentes e das tecnologias de informação e comunicação (TIC's), significa que o sucesso na economia global depende da geração, do processamento e da aplicação de informações para melhorar o desempenho empresarial".

Decorrente dessa constatação, infere-se que há um enorme desafio para as organizações, sejam públicas ou privadas, em tornar seus ativos mais importantes, em planos e estratégias, no sentido de gerar desempenhos superiores (MOREIRA, 2010). No próximo tópico serão abordados os impactos do NPM nos modelos de gestão e a utilização dos conceitos que embasam as ferramentas de tecnologias de informação e comunicação nas organizações, e que podem ser apropriados pelo setor público.

2.5.3 Modelos de Gestão e Uso de Estratégia de Recursos de Tecnologia de Informação (TI)

Segundo Veridiana (2006, p.21), a administração, por meio dos preceitos do NPM (*New Public Management*), pode ser beneficiada ao se considerar que neles estão embutidos os conceitos de "reestruturação organizacional, descentralização, processos de planejamento, efetividade da gestão, criação de objetivos e administração por resultados".

Sobre a apropriação dos modelos de gestão da iniciativa privada por parte da administração pública, Leite e Rezende (2010), em estudo para a gestão municipal, propõem um modelo com enfoque na estratégia de uso de recursos de tecnologia de informação baseado na "gestão de desempenho governamental". Este modelo seria composto por um espaço de decisões modular e integrado, com a finalidade de acompanhar a execução das estratégias estabelecidas, contribuindo no processo decisório e na apreciação histórica (inteligência do negócio), com comando dos processos administrativos (gestão de processos internos) e estreitamento relacional com o cliente (gestão de relacionamento com os cidadãos), como mostra a figura 3.

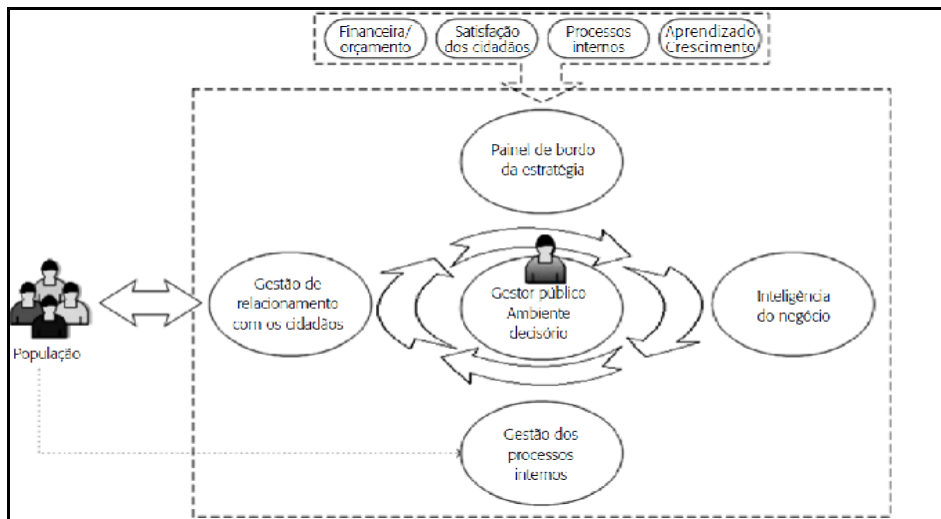


Figura 3 - Modelo Proposto para Gestão do Desempenho Governamental
Fonte: Leite e Rezende (2010).

Essas ferramentas disponíveis de tecnologia de informação e comunicação (TICs) são baseadas nos seguintes conceitos (LEITE; REZENDE, 2010, p.462):

- *Business Intelligence* (BI) - integra o sistema de apoio decisório, via dados primários, os quais são transformados em informação útil e estratégica, coerente e ajustada ao método decisório;
- *Balanced Scorecard* (BS) - instrumento de interpretação da estratégia definida em "objetivos, medidas, metas e iniciativas", de forma transparente e compreensível para os membros da organização. Antevê a gestão e acompanhamento da planificação estratégica;

- *Customer Relationship Management* (CRM) - converte o saber do cliente em relação de geração de valor, via ação de interação, cuja finalidade é criar novos processos, mais ágeis, com reavaliação dos desejos com vistas a personalizar a relação com o mesmo. No caso do poder público, o cliente, usuário do serviço público, é o cidadão. Através dos centros de contato "CzRM" (*contact centers*) e da base de dados do cadastro da entidade, pode criar inferências para as dificuldades e acorrer à demanda do usuário;
- *Business Process Management* (BPM) - é mecanismo de sistematização e desenho dos fluxos de trabalho (*work flow*) de forma integral dos deveres de cada colaborador e governo das ações administrativas internas da corporação;
- *Group Decision Support System* (GDSS) - sistemática envolvendo apoio da computação, de forma interativa para decisões grupais, com uso do computador, sistemas, usuários e método, induzindo para uma gestão pública eficaz e alinhada ao almejado pelo cidadão. Definem-se quatro panoramas: quanto à duração do processo: limitada ou contínua; quanto ao grau de proximidade dos membros do grupo: afastado ou próximo; quanto ao ambiente de decisão: sala, rede local, teleconferência ou tomada de decisões à distância.

Dessa maneira, a apropriação de mecanismos derivados da esfera privada para o setor público tende a aprimorar a gestão pública sobremaneira, contribuindo para dispor de um Estado mais eficiente e eficaz na implantação das políticas públicas e na operacionalização e planificação das estratégias, como veremos a seguir.

2.6 OPERACIONALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E PLANIFICAÇÃO

O processo de planificação das estratégias, o qual se dá via elaboração de planos estratégicos, remete ao processo de construção do planejamento, uma vez que o mesmo as formaliza. Ao operacionalizá-las na organização é desencadeado, conforme Mintzberg (2000, p.62), "um conjunto de hierarquias, em diferentes níveis e com diferentes perspectivas de tempo". Para o autor, entende-se como hierarquias

as diversas áreas e departamentos que compõem a organização, havendo preferência do planejamento pela formalização. Esta torna-se mais fortemente restrita, ao passo que a implantação propicia liberdade para decompor, elaborar e racionalizar, descendo a uma hierarquia cada vez mais larga, e por isso o planejamento está fatalmente unido ao controle (MINTZBERG, 2000, P.62).

Dessa forma, deve-se entender o processo de planejamento como a capacidade de estruturação e sistematização de ações, aproveitando os pontos fortes e oportunidades que se apresentam para a organização, servindo, por outro lado, para reduzir os pontos fracos e ameaças, aliado a processos de controle e avaliações das ações, otimizando, com isto, a utilização dos recursos disponíveis que se apresentam para as organizações (PATAH, 2004, p.30).

Conforme Barros (2007, p.18), a elaboração do planejamento é necessária a partir do momento em que "o estado futuro que desejamos envolve um conjunto de decisões interdependentes, ou seja, um sistema de decisões". Porém, no contexto de dinamismo das organizações e dos ambientes em que estas estão inseridas, cabe ressaltar que, ao elaborar o planejamento estratégico, isto não significa que a organização estará criando estratégias (MINTZBERG, 2000, p.85).

A criação de estratégias, para Montgomey e Porter (1998, p.7), é a busca, de forma voluntária, de um plano de ação visando ao desenvolvimento e ajustes das vantagens competitivas da organização. Os autores elencam cinco itens básicos da competição estratégica nas organizações, a saber:

- Capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente;
- Capacidade de usar essa compreensão para predizer como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo;
- Recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios consequentes só aparecerem a longo prazo;
- Capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente;
- Disposição de agir.

No momento em que as administrações passam a se preocupar com a estratégia, elas começam a adotar processos de administração estratégica, pois não existe consenso sobre se há diferenças entre planejamento estratégico e administração estratégica, conforme Fernandes (2005, p.9). Segundo o autor, a administração

estratégica é "o processo de planejar, executar e controlar, conduzindo a organização por meio de uma estratégia ampla, abrangendo as áreas de marketing, de operação, de pessoal e finanças." (FERNANDES, 2005, p.9).

Já o planejamento em si caracteriza-se como sendo a "sistematização" desse, documentado via planos formalizados. Por outro lado, ao se planificar uma estratégia, isto a torna inflexíveis. "Os planos, por sua própria natureza, são concebidos para promover inflexibilidade – eles devem estabelecer direções claras, impor estabilidade na organização." (MINTZBERG, 2000, p.77).

Assim, para o enfrentamento desse tipo de ambiente onde há maior competição, são necessárias uma análise mais apurada e uma maior velocidade na concretização do planejado de uma ação (MONTGOMERY, 1998, p.9). Ao programar as estratégias estabelecidas pelas organizações, públicas ou privadas, é preciso haver "esforços de alinhamento das estruturas implementadoras", sendo este alinhamento caracterizado como integração entre diferentes estruturas. Sobre isso, Prieto (2009, p.38) destaca que,

[...] na implementação é requerida a integração entre vários elementos, em especial o alinhamento da estrutura, pessoas, sistemas de informação, métricas e recompensas para viabilizar a proposta estratégica.

Para Mintzberg (2000, p.77), como forma de obter uma verdadeira mudança estratégica na organização por ocasião do planejamento estratégico, este deve ser elaborado em função das categorias existentes na organização, a saber: "estratégias corporativas, de negócios e funcionais, bem como de unidades estruturais existentes (em torno das quais todo o processo é organizado)". Para o autor, essa forma de estruturação dificulta a mudança de categorias, garantindo os resultados almejados. Por outro lado, somente planificar as estratégias pode não ser suficiente, pois será necessário alinhá-las de forma que possam ser efetivadas na estrutura organizacional, oferecendo, dessa forma, resultados concretos, conforme será tratado a seguir.

2.7 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

As organizações possuem suas próprias estratégias para sobreviver no mercado, no qual a implementação da mesma pode ser o diferencial para sua sobrevivência. Esta, com seus diferentes graus de complexidade, contando com uma ou mais unidades de negócio, sejam administrativas ou funcionais, tem necessidade de que essas estratégias atuem de forma integrada, visando atingir as metas predefinidas. São diversos os fatores que podem interferir na forma de atuação da organização referente à consecução do seu planejado. Barros (2007, p.7) afirma ser um deles a função da realização da análise do nível de alinhamento entre as diversas estratégias definidas.

Ainda de acordo com Barros (2007, p.7),

Entre esses fatores que colaboram para a eficácia da implementação das estratégias das organizações encontra-se o nível de alinhamento de seus sistemas, de tal forma que, quanto mais alinhados os sistemas organizacionais, maiores são as possibilidades de se obter uma implementação bem sucedida das estratégias da organização.

O alinhamento do planejamento com as estratégias organizacionais assume vital importância para o êxito das organizações, pois o planejamento – estratégico ou não – é necessário quando o estado futuro que se deseja envolve um conjunto de decisões interdependentes, ou seja, um sistema de decisões (BARROS, 2007, p.18). Conforme Brodbeck (2003, p.13), o alinhamento não é um processo isolado, mas, sim, contínuo, exigindo da organização mudança e adaptação, necessitando de revisões sistemáticas com respectivas avaliações. Assim, promove-se o alinhamento, sendo quatro os quesitos ou fases indispensáveis ao processo de alinhamento estratégico. No quadro 4, tem-se a descrição de alguns pontos que podem auxiliar no processo de construção do alinhamento estratégico das organizações de ATER em relação à Política de ATER:

| Quesitos | Elementos de alinhamento | Questões inerentes às organizações de ATER |
|---|---|---|
| Contexto Organizacional | Condições e direcionamento, envolvendo "porte da organização, estratégias, custos operacionais, cultura, autonomia e posicionamento no mercado". | Condições de autonomia (administrativa e financeira), porte (possui unidades descentralizadas/departamentos), natureza jurídica da organização (autarquia, empresa pública, departamento ou Secretaria de Estado), direcionamento (atua com ATER ou está associada à Pesquisa). |
| Modelo de Plano Estratégico | PEN - Plano Estratégico de Negócios: estratégias, objetivos, metas e plano de ação. | A organização possui um plano de negócio que estabelece estratégias, objetivos, metas e plano de ação para as áreas técnicas de ATER, de suporte (Financeira, Administrativa e Logística e Pessoal) |
| | PETI - Plano Estratégico de Tecnologia de Informação: infraestrutura de suporte, sistemas e pessoas. | A organização define planos estratégicos para a tecnologia de informação, com o estabelecimento de infraestrutura de suporte (<i>hard e soft</i>), possui pessoal capacitado para operá-los? |
| Etapas de Formulação do Processo de Planejamento Estratégico | Participação e comprometimento, reuniões, horizonte e ambiente do planejamento. | Metodologia utilizada, comprometimento da alta direção e dos colaboradores, horizonte (período estabelecido entre a elaboração e a revisão dos planos) e ambiente em que foi feito o planejamento (clima organizacional). |
| Etapas de Implementação do Processo de Planejamento Estratégico | Metodologia de implementação dos planos e dos sistemas de informação, manutenção da adequação contínua dos itens planejados, integração funcional e informacional pela conformidade dos itens planejados com os processos e modelo de informações definidos nos Sistemas de Informação, que mantenham a participação, o monitoramento e comprometimento das pessoas com as metas. | Identificação da metodologia de implantação e de manutenção dos processos. - Sistemas de Informação (controles/resultados): - participação; - monitoramento; - comprometimento. |

Quadro 4 - Quesitos de Contexto Organizacional, Elementos de Alinhamento Estratégico e Questões Inerentes às Organizações de ATER
Fonte: Adaptado de Brodbeck (2003).

A prática do "alinhamento estratégico" nas organizações assume importante papel por envolver questões ligadas à efetividade das funções por elas desempenhadas, que, por sua vez, estão associadas ao planejamento, à estratégia escolhida e, finalmente, à competição estratégica. Isso porque há resultados de pesquisa demonstrando que a habilidade de execução das estratégias tem mais importância que a estratégia em si, e que sua implantação é fator primordial em processos de avaliação pelos gestores e suas organizações (NORTON, 1997, p.11).

Ventrakaman (1988) propôs indicadores, os quais serviram de base para a orientação estratégica nas organizações por meio da utilização de análises de covariância. "Estes indicadores operacionais devem servir como medidas úteis para pesquisadores de estratégia em seus esforços para testar relações teóricas" (VENTRAKAMAN, 1988, p.27).

Quanto ao processo de alinhamento das estratégias, para Kaplan e Norton (1997, p. 226), nas organizações, industriais ou de serviços, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, seus colaboradores devem estar alinhados com as estratégias estabelecidas para a consecução dos objetivos definidos pela organização. Com relação à definição do chamado "alinhamento", conforme Barros (2007, p.14), não existe unanimidade de conceitos, mas de maneira geral o termo "alinhamento" refere-se a ajustes de estruturas da organização ou do ambiente, os quais são afetados por estarem em sistemas abertos, cujas estruturas ou ambientes estão sujeitos a alterações. Essas organizações, conforme Barros (2007, p.14), "estão sujeitas a alterações típicas das pressões exercidas por sistemas abertos em permanentes disputas por *inputs* e *outputs* diversos, tais como energia, matéria e informações". No conceito de Brulon (2012, p.8),

sob a influência da teoria dos sistemas, surge a partir da década de 1960 a teoria contingencial, que avança em relação ao pensamento sistêmico, passando a considerar o ambiente como uma importante variável a ser analisada em estudos organizacionais.

Prieto *et al.* (2009, p.319) alegam que do estudo da teoria de contingência teria surgido o conceito de alinhamento, estabelecendo, dessa forma, a ligação entre alinhamento e performance, possuindo, de maneira geral, uma correlação positiva, dado que uma boa performance está ligada a um adequado alinhamento das variáveis internas (endógenas), como estratégia, estrutura e processos gerenciais, com as variáveis externas (exógenas), como incerteza do ambiente de negócios e de tecnologia. Para os autores, o alinhamento estratégico é processo e também resultado, sendo um movimento para ajuste externo da organização ao seu lócus de atuação via formulação de estratégias (alinhamento externo) e, internamente, procurando coesão entre estratégia, recursos e alinhamento interno. Além disso, trata-se dos processos gerenciais ou dimensões, necessitando estar "agregados" com a estratégia, e entre elas, a qual é composta por: "estratégia, estrutura, processos, pessoas, clientes, habilidades, liderança, sistemas de remuneração, sistemas de informação e os processos gerenciais".

Para Sachs (2010, p.72), como resposta dos processos organizacionais ao dinamismo e turbulência do ambiente, a utilização da tecnologia de informação (TI)

surge como processo de suporte às decisões dos gestores, de revisão de processos vitais, além da integração dos processos de negócios entre diferentes organizações.

Rigoni (2006, p.25) comenta sobre o conceito de alinhamento estratégico associando-o à questão da tecnologia de informação, agregando a integração funcional com a adequação estratégica, entre as estratégias de negócio e de TI.

Ainda quanto ao conceito do termo "alinhamento", este origina-se da chamada abordagem contingencial. Conforme Estolano (2002, p.46), a teoria da contingência estrutural centra-se "no alcance do ajuste entre a organização e seu ambiente". Os contingencialistas estabeleceram também, do ponto de vista de Prieto *et al.* (2009, p.319),

a conexão entre o alinhamento e a performance organizacional, que, em geral, apresenta uma correlação positiva, sendo que a boa performance das organizações está associada a um alinhamento adequado entre variáveis endógenas (estratégia, estrutura e processos gerenciais) e as variáveis exógenas (incerteza ambiental e tecnologia).

Na área de estudos organizacionais, outras temáticas abriram-se com base na teoria dos sistemas abertos e da contingência e, de forma independente, as teorias neoinstitucionalistas e da "ecologia populacional", de acordo com Brulon (2012, p.8). O alinhamento estratégico, como procede Henderson e Ventrakaman¹⁰ (1993 *apud* FERNANDES FILHO, 2003, p.24), "corresponde à adequação e integração entre ambiente externo e interno para desenvolver as competências e maximizar a performance organizacional". Para Antunes (2010, p.3), como processo lento e contínuo que tem o objetivo de aperfeiçoar a organização, o alinhamento estratégico está relacionado à comunicação da estratégia dentro da mesma, para a melhor consecução dos objetivos propostos.

Abibi (2011, p.32) destaca ser "um processo colaborativo entre todos os atores e divisões". O alinhamento, ressalta Antunes (2010, p.2), "faz com que todos os envolvidos no processo de gestão caminhem numa mesma direção" e, para isso, é imprescindível compreender não somente os fatores envolvidos no relacionamento, mas também como se dá a relação entre fatores. Conforme

¹⁰ HENDERSON J. C., VENTRAKAMAN, N. strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM System Journal**, v.32, n.1, p.4-16, 1993.

Fernandes Filho (2003, p.27), "alinhamento estratégico não é um evento isolado, mas um processo contínuo de adaptação e mudança".

O alinhamento, aliado ao planejamento, é importante instrumento de gestão (BRODBECK, 2003, p.9). Para Rezende (2011, p.6), além de ser instrumento de gestão, o alinhamento trata de conceitos da "inteligência organizacional", em que as empresas, geralmente dotadas de diversas unidades e com diferentes níveis hierárquicos e de negócios, devem adotar estratégias que levem em conta os vários conceitos da moderna administração, promovendo, assim, um ajuste ou adequação dos processos tecnológicos existentes.

Segundo Rezende (2011), existem, nas organizações, funções que permeiam seus três níveis hierárquicos básicos, estabelecendo alinhamento ou integração tanto vertical quanto horizontal, as quais não são unidades (departamentos e setores), nem secretarias e assessorias, como no caso da administração pública, mas sim, na alta administração para a estratégia e ao grupo gestor ou técnico no tático. Ressalta Rezende (2011, p.6):

[...] o alinhamento ou integração do planejamento estratégico da organização com sistemas de informação e com tecnologia da informação (TI), por meio do planejamento estratégico da tecnologia de informação, constitui-se a partir das satisfatórias relações verticais, horizontais, transversais, dinâmicas e sinérgicas das funções das organizações públicas e privadas.

Com os avanços tecnológicos e a inter-relação cada vez maior do negócio e da tecnologia, Fernandes Filho (2003, p.23) descreve como o alinhamento estratégico dessas áreas fez com que este tema se transformasse em "um assunto corporativo cada vez mais importante". Com a maior importância da tecnologia de informação há uma mudança de papéis nas organizações, "passando da função histórica de provedor de ferramentas de automação de processos e de produtividade para uma missão mais alinhada ao negócio visando obter um diferencial competitivo" via ajustamento entre estratégias de negócios, da tecnologia de informação e estruturas da organização (SACHS, 2010, p.72). Na opinião de Falcão (2010), para a efetivação do alinhamento, além da especificação das ações e dos responsáveis pela implementação, exige-se o que segue:

[...] transpor a ponte entre o estratégico e operacional requer atuação integrada, avaliação de condições/riscos de implementabilidade, gestão de obstáculos e, não menos importante, um direcionamento da alocação de recursos para as ações mais diretamente vinculadas à implementação da agenda (FALCÃO, 2010, p.119).

O alinhamento estratégico, na apreciação de Antunes (2010, p.4), é utilizado como ferramenta para melhorar a eficácia dos governos na execução das políticas públicas. Oferece oportunidade de consecução dos objetivos dessas políticas e dentro das condições da administração pública. Segundo o autor, as administrações públicas possuem ferramentas próprias de desenvolvimento, isto em razão da interposição política, em virtude de serem muitos os atores envolvidos na escolha (da política) do modelo adotado de gestão. No processo de busca por vantagens competitivas, em relação ao conceito no estudo da estratégia, Prieto (2009, p.318) afirma:

o alinhamento possui dois eixos: um que trata do tema alinhamento na gestão por objetivos (*management by objectives - MBO*) e o outro de gerenciamento por diretrizes (*hoshin kanri* ou *policy deployment*) aplicado na gestão da qualidade.

Conforme Prieto (2009), quatro ações (conforme o quadro 5) seriam necessárias na promoção do alinhamento estratégico nas organizações: estratégia, estrutura/sistema, ambiente e liderança, sendo que o modelo escolhido, entre outros, "pode se dar inclusive de acordo com o grau de maturidade da organização para conduzir um processo de alinhamento" (PRIETO, 2009, p.329). Dessa maneira, as organizações carecem de preparo para elaborar planos e instaurar suas estratégias. Além disso, é necessário formar e capacitar seu corpo funcional e gerencial nos diversos níveis hierárquicos para o alinhamento, de forma que a maturidade seja alcançada por meio da prática institucional.

Na apreciação de Maciel e Gonçalves (2010, p.4), o alinhamento proporciona condições para a realização dos objetivos das políticas públicas. Contudo, não é pertinente esquecer que a administração pública tem mecanismos próprios de evolução, dadas as interferências políticas (interesses dos diversos atores envolvidos no processo de escolha) e o modelo de gestão. Portanto, a atuação desses atores definirá as estratégias para implementação das políticas públicas.

No processo de operacionalização do planejamento estratégico, Falqueto (2012, p.60) lembra a existência de diversas dificuldades, exigindo uma boa capacidade de análise e superação de resistências internas desencadeadas pelo processo. Conhecer a maturidade do alinhamento estratégico auxilia o poder público na medida em que há uma melhor relação entre as políticas públicas e as organizações que as executam. Dessa forma, Antunes (2010, p.5) alega que a compreensão do modelo de avaliação do nível de alinhamento está em função de se conhecer os critérios que o afetam.

São diversos os modelos propostos para o estudo do alinhamento estratégico encontrados na literatura. Por sua vez, os modelos de alinhamento são referências teóricas, das quais as organizações podem fazer uso para o eficaz alinhamento de suas estratégias, bem como das ações e etapas do processo (PRIETO, 2009, p.318).

| Estratégia | Estrutura/Sistema | Ambiente | Liderança |
|---|--|--|---|
| a) clareza na definição estratégica; b) definição dos fatores críticos de sucesso; c) estratégia alinhada com as necessidades dos <i>stakeholders</i> . | a) desdobrar a estratégia em um conjunto de medidas de desempenho balanceadas; b) comunicar a estratégia por meio do mapa estratégico a todos os níveis da organização; c) ajustar os processos para atender os requisitos dos clientes; d) medir o grau de alinhamento e promover ajustes; | a) ter informações abrangentes; b) analisar obstáculos; c) negociar a nova estratégia. | a) conhecer antecipadamente os obstáculos à implementação (tangíveis e intangíveis); b) buscar informação e apoio já no estágio de formulação da estratégia; c) negociar a estratégia interna e externamente. |
| | e) manter atividades de controle da estratégia; f) alocação de recursos estratégicos; g) sistema de recompensas e reconhecimento; h) ajuste de políticas e programas das subunidades; i) definição da estrutura; j) organização do trabalho; k) pessoas; l) cultura organizacional. | | d) desenvolver as capacidades organizacionais de coordenação, comprometimento e competência técnica e interpessoal voltadas à implementação de estratégias; e) ajustar os fatores que influenciam a implementação. |

Quadro 5 - Ações Necessárias na Promoção do Alinhamento Estratégico

Fonte: Prieto (2009).

Para Canepa (2007), estes modelos indicam que o alinhamento pode acontecer nos diferentes níveis da organização e, assim, no interior da própria, sendo o alcance do alinhamento estratégico "um processo evolutivo e dinâmico". Para o autor, o pressuposto baseia-se na ideia de que cada setor, ambiente e necessidade são diferentes, fazendo com que os mecanismos de alinhamento sejam manifestados de formas e intensidades diferentes (CANEPA, 2007, p.110).

2.7.1 Maturidade do Alinhamento Estratégico

O processo de alinhar as estratégias aos objetivos, intenções e disponibilidade tira a organização da inércia, de modo que o desempenho "deve ser monitorado e orientado para fechar o *loop de feedback*" (KAPLAN; NORTON, 1997, p.315). Estudo sobre processos de planejamento estratégico, desenvolvido por Estolano (2002, p.177), concluiu que certas características do planejamento estratégico são críticas para a eficácia do processo e, desse modo, o alinhamento das estratégias estabelecidas nos planos é primordial.

Conforme Barros (2007), o alinhamento auxilia na melhoria do desempenho por ser um fator importante na implementação da estratégia organizacional, contribuindo para "aumentar a eficácia da implementação das estratégias planejadas" (BARROS, 2007, p.7). Para Falcão (2010, p.149), um dos mecanismos possíveis de ser utilizados na promoção do alinhamento com os processos é o mapa de relacionamentos. Este consiste em um diagrama de inter-relações de colaboradores e processos, resumido como segue: quanto maior o apoio oferecido pelas diversas unidades das empresas para auxiliar no atingimento de metas (ou objetivos estratégicos), maior será a maturidade do alinhamento (ANTUNES, 2010).

A maturidade do alinhamento estratégico refere-se ao posicionamento das ações, estratégicas em relação às áreas de apoio (recursos humanos, finanças, orçamento, logística), ou seja, o quanto as áreas de apoio auxiliam o alcance das metas da organização (ANTUNES, 2010, p.5.).

Na apreciação de Abib (2011), o alinhamento estratégico é uma ação que envolve todos os colaboradores em uma organização. Para entender como ele ocorre é preciso conhecer as inter-relações existentes, uma vez que o mesmo é uma atividade social interna da organização. Para a compreensão deste processo, é preciso entender como os atores interagem nessas situações (ABIB, 2011, p.17). Na sequência, serão abordados os elementos de promoção da estratégia, mapas e modelos de alinhamento.

2.7.2 Elementos de Promoção do Alinhamento Estratégico, Mapas e Modelos de Alinhamento

A elaboração de estratégias, isoladamente, não garante que as mesmas estejam sendo efetivamente aplicadas nas organizações, com uma promoção interna, trazendo benefícios úteis. Na revisão de literatura, há descrição de sete modelos de metodologia para identificação da promoção do alinhamento estratégico. O mais recente deles é descrito por Rigoni (2006), que estabelece características para checar o alinhamento nas questões referentes a: Comunicação, Valor e Competência, Governança, Parcerias, Escopo e Arquitetura, Habilidades, Metodologia.

Assim, cada um desses itens deve ser trabalhado no planejamento estratégico das organizações e mapeado, quanto às atribuições dos responsáveis, com a finalidade de checar a execução do que foi anteriormente planejado. Conforme Oliveira (2012), ao mesmo tempo em que as revoluções tecnológica e industrial propiciaram um aumento de novas técnicas de produção, viabilizando um rápido aumento na capacidade produtiva das organizações, mesmo utilizando-se de mecanismos de planejamento estratégico, as organizações não têm certeza dos métodos de elaboração dos planos e dos objetivos específicos delimitados.

Desse modo, como alternativa para assegurar a efetiva execução das estratégias por ocasião da realização dos planos estratégicos, as organizações elaboram os "mapas de alinhamento estratégico", os quais constituem um instrumento para a

promoção do alinhamento na organização. Martins (2010, p.149) afirma que esse mapa é um diagrama capaz de identificar inter-relações dos processos estratégicos com os colaboradores compreendidos da organização.

Esses mapas devem ser de fácil compreensão, descrevendo as formas de transformação dos ativos intangíveis da organização em resultados tangíveis aos clientes com conseqüente resultado econômico, sendo a ferramenta que propicia ao gestor o referencial descritivo e de gestão da estratégia estabelecida, bases do sistema gerencial para implementar a estratégia de forma rápida e eficaz (KAPLAN; NORTON, 2000).

Em relação ao alinhamento dos processos de suporte no setor público, é necessário implementar um orçamento para resultados, promovendo melhor qualidade nos gastos públicos via “[...] vinculação entre recursos e resultados, integrando os instrumentos de planejamento e gestão orçamentária a partir de remodelagem de programas do Plano Plurianual.” (MARTINS, 2010, p.120).

Além disso, o autor destaca a avaliação constante dos resultados na aplicação dos recursos, bem como o estabelecimento de requisitos de flexibilidade da gestão correspondente ao atingimento das metas estabelecidas. Para Brodbeck e Hoppen (2003), o alinhamento, além do "impacto positivo" nos resultados, apresenta situações variando entre níveis e estágios nas organizações, sendo dois os mais importantes para as organizações que buscam qualificá-lo: o de integração operacional, sendo necessários planos operacionais de negócios, e o de tecnologia de informação, “[...] de integração em um nível mais alto de gestão, na qual a integração ocorre por meio da adequação estratégica dos objetivos de TI com as estratégias, objetivos e competências fundamentais do negócio.” (BRODBECK; HOPPEN, 2003. p.12).

O modelo de alinhamento apresentado com maior frequência na literatura é o de Henderson e Venkatraman (1993), sendo necessária a especificação das integrações entre os conteúdos de negócio da organização e os da tecnologia de informação, conhecida como adequação estratégica, bem como a integração funcional, que trata, por sua vez, do link entre infraestrutura e processo de TI (SACCOL, 2005, p.61). As premissas da adequação estratégica, segundo Brodbeck e Hoppen (2003, p.13), são as que seguem:

[...] (1) o desempenho econômico está diretamente relacionado com a habilidade do gerenciamento para criar uma adequação estratégica (posição da organização no mercado competitivo suportada por uma estrutura administrativa adequada); e (2) a adequação estratégica é essencialmente dinâmica.

No próximo tópico se versará sobre os Planos Plurianuais, que são o formato dos planos estratégicos dos governos. Tal abordagem é importante, uma vez que parcela das organizações estaduais de ATER nos Estados da Federação, por estar vinculada às Secretarias de Estado, não possui Planos Estratégicos formais, a exemplo de algumas autarquias ou empresas públicas, sejam elas de direito privado ou de direito público.

3 PLANEJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Como processo, o planejamento nas organizações públicas de assistência técnica e extensão rural - ATER¹¹ já é uma prática consolidada, conforme o último levantamento da Associação Nacional das Entidades Estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural (ASBRAER, 2006). Atuando no setor agropecuário, um dos mais importantes segmentos da economia brasileira, as entidades de ATER, tanto públicas quanto privadas, estão presentes em todas as unidades da Federação, sendo responsáveis pelo apoio e execução das mais diversas políticas públicas e programas de governo, seja municipal, estadual ou federal, junto a uma considerável parcela de agricultores e organizações rurais, como cooperativas, associações, sindicatos e federações.

A sociedade tem demandado cada vez mais dos governantes e gestores o uso responsável do recurso público no sentido de, mais do que eficiência, o mesmo seja utilizado com eficácia, valorizando, assim, o planejamento. Este, quando bem elaborado, confere ao Estado o poder de suprir as demandas da sociedade, sendo o planejamento estratégico "[...] formalizado para articular políticas e estratégias organizacionais visando produzir resultados profícuos na organização e na sociedade que a cerca;" (REZENDE, 2011, p.20).

As vantagens do uso do planejamento estratégico nas organizações, dentro da área da administração estratégica, é a de elevar a eficiência, eficácia e efetividade da sua ação, contribuindo para coibir a desordem nas tarefas, ampliar a racionalidade decisória, minimizar riscos e ampliar a chance de alcance de metas planejadas, pois "[...] é uma prática essencial na administração, seja ela pública ou privada, devido aos benefícios que a utilização dessa ferramenta traz às organizações." (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.39).

¹¹ Extensão Rural: serviço de educação não formal, de caráter continuado, no meio rural que promove processos de gestão, produção, beneficiamento e comercialização das atividades e dos serviços agropecuários e não agropecuários, inclusive das atividades agroextrativistas, florestais e artesanais. MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/portal/institucional/novaleideater>>.

Igualmente, tanto as entidades estaduais, quanto as sem fins lucrativos, possuem muita dificuldade em definir estratégias, sendo que os planos, na maioria dos casos, após a definição da missão e visão da organização, apresentam um rol de programas e iniciativas em detrimento dos resultados desejados pela empresa, mostrando que as mesmas não compreendem a estratégia por somente descrever o que se deseja fazer, mas também, no caso das organizações públicas, pelo que é relevante e decidem não executar (KAPLAN; NORTON, 2000).

Conforme os autores, as organizações do setor público devem atender, nesse caso, a três requisitos para cumprir sua missão: "criar valor a custo mínimo, promovendo o apoio e o comprometimento contínuos de sua fonte de financiamento".

Partindo disso, definem-se as metas de cada processo interno, metas para crescimento e para aprendizado, capacitando essas organizações a alcançar os objetivos nas três perspectivas citadas. Além de reunir mentes e corações de seus colaboradores, estes devem encontrar novas formas de conferir valor aos produtos e serviços, uma vez que somente repetir trabalho já não é a melhor alternativa.

Com o advento do NPM (*New Public Management*), tem-se a construção do pano de fundo em relação às mudanças ocorridas no setor público, sendo que, no Brasil, esse movimento influenciou o início de um processo de reformas, o qual ocorreu via "Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado", cujo objetivo era, principalmente, a retomada, por parte do Estado, da capacidade de governança, revisão do sistema jurídico e legal, e formas de propriedade (BRESSER PEREIRA, 1995, p.11).

Para Falcão (2010, p.18), a nova gestão pública caracteriza-se por ser um conjunto de técnicas inovadoras de gerência, as quais foram implementadas no Estado brasileiro nas décadas de 1980 e 1990. Segundo o autor, é o modelo de gestão da "era da reforma do Estado". Em relação aos preceitos relacionados ao modelo da nova gestão pública, estão embutidas as questões referentes à reestruturação, descentralização, processo de planejamento, efetividade da gestão, criação de objetivos e administração por resultados da organização (DASKOS, 2006 p.21).

Conforme Rezende (2011), enquanto os controles estratégicos focam o monitoramento e avaliação da administração estratégica, de modo a propiciar o pleno

funcionamento do plano estratégico (função organizacional primária, cuja responsabilidade é da alta administração), os controles táticos ou gerenciais monitoram e avaliam processos de administração estratégica, garantindo o funcionamento tático ou gerencial do planejamento estratégico – estratégias organizacionais e de responsabilidade do corpo gestor.

Já os controles operacionais, segundo o autor, asseguram o funcionamento operacional ou técnico do planejamento, miram o monitoramento e a avaliação do processo em atividades do cotidiano ou técnicas, relativo ao envolvimento e de atribuições do corpo técnico.

Ainda, poderá haver inter-relações de controles normais, relacionados a controles cotidianos dos serviços públicos, referente a cobranças em espécie de taxas e emolumentos com a área financeira relativo à ação operacional da organização, ou também associado com o plano plurianual orçamentário, orçamento e contabilidade da organização (módulo das funções organizacionais) cujo corpo técnico também é responsável (REZENDE, 2011, p.34).

Conforme Kich *et al.* (2010, p.29), ao se decidir pela elaboração do Planejamento Estratégico, em diversos casos este é executado pontualmente por meio de reuniões envolvendo pequena parcela de colaboradores ligados ao grupo predominante, os quais definem, de forma isolada, os rumos organizacionais.

Dessa forma, o planejamento dificilmente trará resultados, ao passo que todas as suas etapas não parecem estar suficientemente compreendidas e discutidas pelos executivos que estão formulando as estratégias, além de não serem levadas em consideração as várias ações interligadas da organização, pois são analisadas apenas as unidades, não a empresa como um todo.

Assim, a escolha do Planejamento Estratégico, dentre outros modelos, é motivada pelo fato de este ser "mais amplo, atendendo toda a organização" (CHIAVENATO, 2003, p.171). Por sua vez, Oliveira (2012) pondera que, "[...] apesar de inúmeras empresas utilizarem o mecanismo de planejamento estratégico, muitas delas possuem dúvidas quanto ao método de elaboração e seus objetivos específicos." (OLIVEIRA, 2012, p.73).

É um processo, conforme Rezende, calcado em problemas e desafios da organização, sendo “[...] dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização.” (REZENDE, 2011, p.20).

Instrumento da gestão estratégica, o Plano ou Planejamento Estratégico prescinde de instrumentos e técnicas de gestão de projetos, sendo necessárias, para sua elaboração, equipes multidisciplinares com *expertise* em "empreendedorismo, inovação e liderança" como forma de garantir sua elaboração, gestão e implementação. Conforme Rezende, “[...] para facilitar a sua elaboração, gestão e implementação, um instrumento ou técnica de gestão de projetos se faz necessário, uma vez que precisa lidar com recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos.” (REZENDE, 2011, p.12).

Sobre os tipos de planejamento, a literatura identifica três níveis de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional. Sobre Planejamento Estratégico, Pereira (2012, p.142) menciona quatro tipos de planejamento, a saber:

- Planejamento Estratégico;
- Planejamento Participativo;
- Planejamento Situacional;
- Planejamento Orientado para o Mercado.

Pelo que foi visto até o momento, a execução do planejamento pelas organizações públicas apresenta inúmeras vantagens, principalmente se este processo for integrante da chamada gestão estratégica.

O próximo tópico versará sobre os serviços estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural e dos seus processos de planejamento. Estas organizações atuam num segmento do setor público responsável pela execução de políticas e programas voltados ao desenvolvimento rural, atendendo de forma direta os agricultores, suas famílias e organizações, em um serviço denominado de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER).

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANOS PLURIANUAIS

A necessidade de conhecer as ferramentas de planejamento público se dá no momento em que o objeto de estudo deste trabalho envolve as organizações estaduais de ATER, cuja natureza jurídica é diversa, envolvendo empresas públicas de direito privado, autarquias, departamentos e Secretarias de Estado, estas últimas possuindo os seus respectivos planejamentos discriminados através dos PPA's.

Os Planos Plurianuais (PPA) são ferramentas de planejamento estratégico dos governos federal, estadual e municipal, conforme previsto no artigo 165 da Constituição Federal e regulamentado pelo Decreto n.º 2.829 de 29 de outubro de 1998¹², de médio prazo, estabelecendo diretrizes, objetivos e metas a serem seguidos. O plano tem a conotação de ser instrumento para consecução dos objetivos das diversas políticas públicas (MACIEL, 2011, p.26).

Conforme Arantes (2010), os planos plurianuais prevêem a execução de qualquer despesa pública cumpridora das três leis orçamentárias (Plano Plurianual, Lei Orçamentária Anual e Lei de Diretrizes Orçamentárias), sendo o PPA mais estratégico, porém não totalmente reconhecido nesse seu caráter, sendo construído sobre a lógica do Plano Estratégico Situacional. “Apesar da clareza das disposições constitucionais, o reconhecimento do caráter estratégico do PPA ainda encontra resistência, seja no âmbito da administração, seja entre estudiosos, parlamentares e especialistas.” (ARANTES, 2010, p.173).

Antunes e Gonçalves (2010) afirmam que, apesar de a administração pública estar sujeita ao princípio da legalidade, o qual vincula leis e normas sobre o serviço público, algumas normas foram abrandadas, visando dar maior flexibilidade a algumas organizações públicas, como autarquias, agências reguladoras e fundações. São princípios do PPA (BRASIL, 2011):

- participação social como importante instrumento de interação entre o estado e o cidadão com vistas à efetividade das políticas públicas;
- incorporação da dimensão territorial na orientação da alocação dos investimentos;

¹² BRASIL, Decreto-Lei n.º 2.829, de 29 de outubro de 1998.

- valorização do conhecimento sobre as políticas públicas na elaboração dos programas temáticos;
- foco na execução das políticas públicas, reforçando a necessidade de realizar as iniciativas definidas no plano;
- estabelecimento de parcerias com os estados, os municípios, a iniciativa privada e a sociedade civil, visando à união de esforços para o alcance de objetivos comuns;
- foco na efetividade, entendida como desempenho quanto à transformação de uma realidade, que aponta mudanças socioeconômicas, ambientais ou institucionais necessárias e que deverão decorrer das políticas públicas;
- foco na eficácia, relacionada com a dimensão tática do plano, entendida como a incorporação de novos valores às políticas públicas e a entrega de bens e serviços ao público correto, de forma adequada, no tempo e no lugar apropriados;
- aperfeiçoamento das diretrizes para uma alocação orçamentária mais eficiente e na priorização dos investimentos.

Soldi (2013) argumenta sobre a reconhecida importância do PPA como instrumento de planejamento, sem que este seja exclusivo, quando o texto constitucional trata do planejamento do orçamento, o qual se resume nas metas de arrecadação e aplicação das despesas públicas. Para o autor, a preocupação do legislador em relação a esta vinculação emerge na criação da Lei de Responsabilidade Fiscal, que vincula o planejamento ao orçamento através de sua instrumentalização no médio e longo prazos.

No caso da Agricultura Familiar, público das organizações de ATER, o Plano Plurianual, elaborado pelo governo federal para o período de 2012 a 2015, demonstra os objetivos, metas e valores em reais (R\$) para este segmento em forma de diretrizes, as quais são transformadas em objetivos e metas com os devidos orçamentos. Essas diretrizes serão executadas, principalmente, pelos órgãos ligados aos Ministérios do da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), que executam ações de promoção do desenvolvimento econômico e social do país para a agricultura, por meio dos respectivos programas e políticas públicas.

No Plano Plurianual de 2012/2015, o governo federal previu recursos para oito Programas Temáticos, num total de 56 objetivos e 326 metas, com o valor de R\$ 383,9 bilhões, sendo que somente para a agricultura familiar o montante é de R\$ 93,7 bilhões

(Ministério do Planejamento, 2012¹³). O sucesso e a conseqüente resolução dos problemas focados pelos gestores estarão diretamente relacionados com o perfeito alinhamento do planejamento e processo de execução dos programas e das ações do PPA.

Esses mecanismos de avaliação e controle são fundamentais. Como explana Nakayasu (2006), o processo de avaliação propicia a oportunidade de replanejamento das ações, ou seja, a "ligação entre planejamento e controle é importante no sentido de fechar o ciclo, que conduz a empresa à eficácia". Porém, em situações em que as organizações executam a elaboração de planejamentos estratégicos sem o devido processo de alinhamento em relação à execução, o mesmo está fadado a falhar, porque "quando não existe um sistema de cobrança de desempenho, a improvisação termina por dominar o planejamento." (MIGLIATTO, 2004).

Observa-se que, pela importância dos PPA's para os governos, e com conseqüência para a execução das políticas públicas que abordam o setor agrícola e rural do país, entende-se que este tema mereceria uma abordagem específica no sentido de abranger todos os aspectos relevantes, o que não constitui o escopo do presente estudo, ficando, assim, como sugestão para futuras pesquisas correlatas.

3.2 O SERVIÇO PÚBLICO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL – DÉCADAS DE 50 A 70

Os serviços de extensão rural no Brasil tiveram início na década de 1950 por meio do contrato de parceria com o governo americano. Na década de 1970, durante o Governo de Ernesto Geisel (1974-1979), os serviços foram estatizados, sendo criado o Sistema Brasileiro de Assistência Técnica e Extensão Rural (SIBRATER), coordenado pela Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural (Embrater). Os serviços eram executados pelas diversas organizações nos estados (MDA/DATER, 2007).

¹³ PPA - Plano Plurianual 2012/2015 - Ministério do Planejamento/Secretaria Geral. Disponível em: <www.secretariageral.gov.br/art_social/forumppa/materiais-de-apoio/ppa_de_bolso.pdf>.

A ATER foi implantada como um serviço privado ou paraestatal, com o apoio de entidades públicas e privadas. Posteriormente, com apoio do governo do presidente Juscelino Kubitschek, foi criada em 1956 a Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural - ABCAR, constituindo-se, então, um Sistema Nacional articulado com Associações de Crédito e Assistência Rural nos estados.

No período da gestão do Governo Collor de Mello (1990/1992), com a extinção da Embrater em 1992, houve a cessão de repasses de recursos para os estados, trazendo graves consequências para muitas organizações naqueles estados mais pobres. Segundo a ASBRAER (2006, p.33), quando foi estatizada, no Governo de Ernesto Geisel (1974/1979), 80% de seus recursos eram de origem federal. Dessa maneira, somente naqueles estados com uma agricultura mais dinâmica e pujante é que estas se mantiveram ativas, seja via repasses de recursos ou contratos com agências internacionais, como o Banco Mundial.

Conforme a ASBRAER (2006, p.33), "a ausência de projeto estratégico nas décadas subsequentes bem como o processo de abertura de mercado cria um pano de fundo para a emergência dos movimentos sociais do campo". Neste período, cabe salientar, os serviços públicos de ATER, para pequenos agricultores, foram mantidos tanto na Constituição de 1988 quanto na Lei Agrícola de 1991. Alves (2014, p.135) destaca que após 1988, "o agronegócio e a agricultura familiar tornaram-se dois componentes importantes da política agrícola, que passou a ter no desenvolvimento da agricultura e na distribuição de renda nos campos sua preocupação principal".

Com a redemocratização, em 1988, as questões de natureza redistributiva passaram a ser tratadas pelas políticas públicas, com maior intensidade. Reforma agrária, agricultura familiar, crédito específico para a reforma agrária e agricultura familiar (Pronaf) e especialização da extensão rural na agricultura familiar, considerando-se também as ONG's, receberam vultosos investimentos do governo federal, e, em menor grau, de estados e municípios (ALVES, 2014, p.128).

Conforme Ricci (1998), os movimentos sociais já gestionavam, durante a fase de mobilização da década de 1990, novos modelos de gestão para o rural, sendo de reivindicação, de fiscalização e de proposição para um novo formato de gestão pública, não somente para o Estado. Porém, esse processo não surtiu

ressonância, ocorrendo somente anos mais tarde. Para Schlesinger (2008, p.6), isso aconteceu devido às mudanças que a sociedade atravessava, dentro de um cenário de transformação social e econômico em todos os setores, incluindo a administração pública, sendo necessária uma nova adaptação.

No caso das organizações da esfera pública, o processo de mudanças caminha em ritmo mais lento. A grande maioria das organizações ainda preserva características da administração burocrática e não consegue responder com agilidade às demandas da comunidade.

Conforme tratado anteriormente, o NPM (*New Public Management*) tem relação com as mudanças nos serviços de ATER. Pereira (1995), quanto aos objetivos da reforma proposta para o Estado, diz que a mesma estava calcada na "governança do Estado", embasada na eficácia e eficiência, bem como em uma restrição das funções do Estado nas funções que lhe são próprias, além de uma descentralização de ações.

Schlesinger (2008, p.6), com relação ao atendimento do cidadão pelas organizações públicas, trata de mudanças por parte destas, de seus modelos gerenciais visando eficácia e eficiência. "A eficácia e a eficiência no setor público devem ser traduzidas como melhorias no atendimento à população. Devem ser repensados os modelos gerenciais do setor público, inserindo temática de agregação de valor aos serviços ofertados aos cidadãos."

Caporal (2007) e Monteiro (2006), ao discutirem indicadores de sucesso de uma nova ATER, elencam cinco quesitos dentro da nova concepção do Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PNATER), dentre eles o quesito referente a indicadores de gestão institucional, que são:

- a) indicadores do processo de transição agroecológica;
- b) indicadores sociais;
- c) indicadores econômicos;
- d) indicadores relacionados à cultura local; e
- e) indicadores de gestão institucional.

Pettan (2010, p.93) afirma que a Política Nacional de ATER (PNATER) remete a um novo perfil e comportamento das entidades de ATER, "de modo que as

mesmas consigam dar respostas aos princípios estabelecidos, principalmente aqueles relacionados com a gestão social e participação".

Rudá (2007, p.24) argumenta que a extensão estatal, ao lado de uma rede de organizações não estaduais que atuam no serviço público não estatal, ficou à mercê dos interesses sociais emanados pelas organizações de representação da agricultura familiar, que influenciaram sobremaneira a criação da Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural de 2004.

Para o autor, a construção da política nacional ocorreu num período de atração e articulação entre as lideranças sociais e políticas da agricultura familiar e do agronegócio, com a construção de um discurso hegemônico de identidade social e liderança destes setores, do trânsito desses segmentos junto às agências estatais de fomento, regulação e normatização do setor da agricultura (nacionais e estaduais), do discurso tecnicista e de visão de mercado (interesses das cadeias produtivas mais estruturadas), o que implicaria a necessidade de busca de novos indicadores de resultados para a extensão.

Como exemplo dessa maior preocupação com as questões envolvendo a governança na execução das políticas públicas, Leite (2011, p.20) destaca que na política pública de apoio aos territórios rurais (PRONAT), de 2003, cuja responsabilidade de execução é do MDA, os temas de maior importância na pauta de execução e gestão desta política são: a governança, o planejamento, a organização e o controle social.

No caso da política de ATER, quanto aos indicadores de gestão institucional, a mesma trata de temas como democratização da gestão, necessidade da existência e participação no conselho diretor, eleição para diretores, existência e participação de um coletivo de gestão estratégica e, ainda, da integração intra e interinstitucional na gestão e execução das ações.

Para Caporal (2007), os conselhos de administração das organizações de ATER não desempenham a função a que se destinam, prevalecendo o formato presidencialista tanto nas empresas quanto nas autarquias, evidenciando a

centralização do poder e forte viés ideológico, no qual "[...] o primeiro, e talvez um dos mais difíceis obstáculos, diz respeito ao modelo de gestão, que continua tendo uma estrutura hierárquica e centralizada." (CAPORAL, 2007, p.44).

Com relação à PNATER, cabe aqui uma observação quanto às críticas ao seu conteúdo. Para Gerhardt (2009, p.28), em vez de propor a transformação do agricultor tradicional em um moderno agricultor familiar, a política proporia a transformação destes em "agricultores agroecológicos". Segundo o autor, como em qualquer proposta de intervenção numa realidade, haverá limitações, assim como no caso da modernização da agricultura da década de 1970.

[...] a elaboração de qualquer programa nacional de extensão rural deveria, antes de tudo: primeiro, reconhecer explicitamente que se trata de diretrizes, objetivos e ações de intervenção deliberadas construídas *ad hoc*, ou seja, algures e alhures aos universos sociais onde serão implementadas (e isso, a despeito de toda a retórica sobre "descentralização", "planejamento participativo", "relações dialógicas" etc., etc. e etc. (GERHARDT, 2009, p.29).

3.3 O SERVIÇO PÚBLICO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL – PÓS-DÉCADA DE 90

O presente estudo aborda as organizações estaduais de assistência técnica e extensão rural (ATER) em período posterior ao desencadeamento de um processo de reflexão dos modelos de ação até então adotados. Este debate teve início na década de 1980, em contraposição a uma orientação predominante de modernização da agricultura, sendo que a forma de atuação dos serviços de extensão foi sendo "amadurecida com o 'repensar' e, especialmente, um conjunto de eventos de discussão realizados ao final da década de 1990", mediante a realização de 27 seminários estaduais e um seminário nacional (PETTAN, 2010, p.1; ROS, 2012, p.23).

Como consequência do debate, em 2003 foi instituída a Política Nacional de ATER (PNATER), em 2010 houve finalmente a sanção da chamada "Lei da ATER" (Lei n.º 12.188/10), a qual instituiu as diretrizes gerais da Política Nacional de

Assistência Técnica e Extensão Rural (PNATER)¹⁴ bem como do Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária - PRONATER (MDA, 2010). Para Callou (2006, p.7), embora pareça que a lei tenha dado enfoque com exclusividade às questões ligadas à temática da agroecologia, o novo rural, indicado por muitos pesquisadores, surge como importante tema para o desenvolvimento rural atualmente.

Na busca da promoção do desenvolvimento rural sustentável, conforme a Lei n.º 12.188/10, o governo federal retoma a gestão dos serviços de ATER em 2003, com criação do DATER - Departamento de Assistência Técnica e Extensão Rural, através do Decreto n.º 5.033, em 05 de abril de 2004¹⁵, cujo papel é o de indutor e financiador dos serviços de ATER no país, através do processo denominado de "chamadas públicas", apoio este que havia cessado com a extinção da Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural (Embrater) e o desmonte de outros órgãos de apoio à agricultura em 1990, como o Ministério da Agricultura (MA) e o Ministério da Indústria e Comércio (MIC), além de autarquias e empresas vinculadas, como o Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA), Instituto Brasileiro do Café (IBC), Programa Nacional de Melhoramento da Cana-de-Açúcar (Planalsucar), durante o Governo Collor de Mello (GRAZZIANO; MARC; BIANCHINI, 2001, p.44).

A Embrater foi criada em 1975, com finalidade de transmitir e difundir inovações tecnológicas aos agricultores. Porém, no fim da década de 1980 já sofria severas críticas quanto à sua efetividade, além de pressões para sua extinção oriundas da crise econômica que o país atravessava, via pressão de organismos financeiros internacionais que sugeriam ajustes estruturais que implicaram a realização de cortes orçamentários na administração federal e consequente perda de eficácia das políticas de apoio ao setor (ROS, 2012, p. 22).

Para o autor, outro fator para a extinção da Embrater relaciona-se à adoção de uma orientação mais progressista, derivada do processo de abertura política e de

¹⁴ "A PNATER propõe um modelo de desenvolvimento sustentável para o meio rural, ancorado num conjunto de princípios que qualificam a ação extensionista e o serviço de assistência técnica e extensão rural prestado aos agricultores familiares e suas formas de organização." (MDA, 2010).

¹⁵ Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5033.htm>.

democratização brasileira, em detrimento ao modelo anterior, de cunho tecnológico e produtivista.

Quanto ao uso de processos educativos, Vieira Filho *et al.* (2011, p.19) explanam que a baixa qualificação dos agricultores proprietários e dirigentes de estabelecimentos agrícolas faz com que um grande percentual destes não tenha acesso às orientações ao longo do período de produção. Quanto ao uso de métodos educacionais, para Schimitz (2006, p.62), os novos conceitos de extensão rural propostos pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), bem como pela Secretaria Nacional da Agricultura Familiar, na década de 1990, consideravam o profissional da extensão, conhecido como extensionista rural, "um educador", sendo a ATER

[...] instrumento de intervenção, planejada para alcançar o objetivo do interventor, e, ao mesmo tempo, pode ser eficiente apenas através da indução de mudanças voluntárias que venham ou não, por esta razão, satisfazer os objetivos do cliente (SHIMITZ, 2006, p.56).

Sobre isso, o autor discute que os serviços de extensão rural têm na sua concepção uma natureza contraditória, dado que o termo "intervenção", comumente presente na definição destes serviços, a princípio, conota uma "natureza autoritária", o que justificaria a mudança do modelo centralizador, utilizado até a década de 1980, para uma ATER "participativa", com uma maior interação dos atores no chamado "sistema de conhecimento da agricultura", envolvendo instituições de ensino, de pesquisa e de extensão e proposta do Banco Mundial. Este defendia a participação, no processo de ATER, dos extensionistas, agricultores, pesquisadores, tomadores de decisões políticas e institucionais (*policy makers*), setor privado, bem como dos *stakeholders*, principalmente o governo (*key stakeholders*) (SCHIMITZ, 2006, p.82).

Além dos problemas de concepção dos serviços de assistência técnica e extensão rural, o MDA/FAO (2003) destaca que a ATER governamental possui limitações nos seus quadros técnicos, tanto pela falta de renovação quanto pela ausência de flexibilidade de sua estrutura, bem como pelo fato de não possuir, ainda, mecanismos de avaliação de gestão, "[...] além de não adotar indicadores que permitam avaliar objetivamente sua atuação, sendo que os resultados obtidos representam percepções e intenções." (MDA/FAO, 2003. p.106).

Brito *et al.* (2012, p.1.348) relatam que as instituições de ATER, face a diversos processos de reestruturação passados, executam políticas públicas visando ao desenvolvimento sustentável, promovendo o agronegócio e bem-estar social, com serviços de qualidade, apoiando-se em vastos processos de capacitação de pessoal em questões sociais buscando qualificar sua ação de extensão.

As alterações legais ocorridas em 2003, com relação à política de assistência técnica e extensão rural, objetivam organizar a execução dos serviços de ATER no país, que, segundo o Fundo das Nações Unidas para a Alimentação (FAO), são "um instrumento de execução das políticas agrícolas e de desenvolvimento nos países." (MDA/FAO, 2003, p.1).

Após o ano de 2003, com o estabelecimento por parte do MDA do mecanismo de contratação de serviços de ATER denominado de "chamadas públicas de ATER", as metodologias preconizadas por estes modelos de contrato (visitas, reuniões, dias de campo) remetiam os serviços ao modelo de "pacote tecnológico", de forma dissonante ao modelo "educativo transformador" estabelecido em lei, argumenta Haverroth (2012, p.147). Regidos, ainda, por contratos de curto prazo, visavam ações em cadeias produtivas, desprovidos de ações na área social através dos serviços de ATER oferecidos aos agricultores.

Saliente-se a diferença significativa entre os serviços de prestação de assistência técnica em relação aos serviços de assistência técnica e extensão rural. Para Coelho (2005 *apud* Menezes, 2011, p.144), a assistência técnica "limita-se à indicação de insumos a serem consumidos para obtenção de resultados imediatos". Caporal (1991, p.19) define a extensão rural como sendo de cunho eminentemente educativo, constituindo-se de um conjunto de normas, regras e valores, sancionados pela sociedade em um determinado momento histórico como necessários ou funcionalmente adequados. Peixoto (2008) delimita as diferenças existentes entre a assistência técnica e a extensão rural propriamente dita.

A extensão rural difere conceitualmente da **assistência técnica** pelo fato de que esta não tem, necessariamente, um caráter educativo, pois visa somente resolver problemas específicos, pontuais, sem capacitar o produtor rural. E é por ter um caráter educativo que o serviço de extensão rural é, normalmente, desempenhado pelas instituições públicas de ATER, organizações não governamentais, e cooperativas, mas que também prestam assistência técnica (PEIXOTO, 2008, p.7, grifo do autor).

Para a efetividade na ação da extensão, conforme orientação da PNATER, a ação das organizações de ATER, através de seus colaboradores, não se resumiria mais no simples processo de transmissão do conhecimento do extensionista para o agricultor, mas sim na utilização de métodos participativos, "alicerçada na valorização do saber das culturas populares" (CALLOU *et al.*, 2008, p.19). Dias (2008, p.102) ressalta que o serviço de ATER é historicamente reconhecido como essencial no processo de inovação produtiva. Por outro lado, quanto a este tipo de atuação eminentemente tecnicista, de busca por inovação, Caporal (2003, p.2) sustenta que "não há mais espaço para o Estado atuar quando o tema é modernização", mas, sim, na área de produção em questões de meio ambiente e produção dos chamados "alimentos saudáveis".

Parte da crítica ao modelo de serviço público de ATER fundamenta-se no fato de que no Brasil ele foi instituído na década de 1950, copiando o modelo americano, sendo responsável pelo processo de modernização do setor agrícola nacional conhecido, por muitos, como "Revolução Verde". "No 'que fazer' técnico, a mesma inércia fez com que as entidades seguissem as orientações da Revolução Verde: aumentar a produção e produtividade, por meio da introdução de insumos modernos." (CAPORAL, 2006, p.15).

Esse processo viabilizou-se com a presença de agentes de extensão, com o apoio direto da pesquisa da Embrapa, criada em 1975, com a concepção de "criar e adaptar" tecnologias de produtos de exportação e, posteriormente, das Empresas Estaduais de Pesquisa, assim como da extinta Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural - Embrater (GRAZZIANO; MARC; BIANCHINI, 2001, p.46). Isso permitiu a construção desse modelo de produção que se conhece nos dias de hoje. Atualmente os serviços de ATER são amparados pela Lei n.º 8.171/91¹⁶, a qual estabelece o papel do Estado na agricultura, definindo princípios, objetivos e competências, além de previsão de recursos e instrumento para sua consecução. No caso da execução dos serviços de assistência técnica e extensão rural, a Lei n.º 8.171/91 prevê a ação, junto ao contingente da agricultura familiar, famílias e

¹⁶ Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8171.html>. Acesso em: 22 ago. 2013.

organizações, na identificação de "soluções viáveis para o rural, desde a produção até a comercialização de sua produção, passando ainda pelas questões de preservação e conservação do meio ambiente". As ações envolvem a produção, gerência, beneficiamento, armazenamento, comercialização, industrialização, eletrificação, consumo, bem-estar e preservação do meio ambiente, segundo a Lei n.º 12.188/10. Esta define, ainda, que o público da ATER são os cidadãos "assentados da reforma agrária, os povos indígenas, os remanescentes de quilombos e os demais povos e comunidades tradicionais". Como exemplo dessa "sociodiversidade", o Ministério do Meio Ambiente destaca os seguintes grupos:

Povos Indígenas, Quilombolas, Seringueiros, Castanheiros, Quebradeiras de coco-de-babaçu, Comunidades de Fundo de Pasto, Faxinalenses, Pescadores Artesanais, Marisqueiras, Ribeirinhos, Varjeiros, Caiçaras, Praieiros, Sertanejos, Jangadeiros, Ciganos, Açorianos, Campeiros, Varzanteiros, Pantaneiros, Geraizeiros, Veredeiros, Caatingueiros, Retireiros do Araguaia, entre outros (MMA, 2013).

Além disso, são público-alvo da Lei, segundo os termos da Lei n.º 11.326, de 24 de julho de 2006, a qual "estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais": os agricultores familiares ou empreendimentos familiares rurais, os silvicultores, aquicultores, extrativistas e pescadores, bem como os beneficiários de programas de colonização e irrigação enquadrados nos limites daquela Lei.

Para acesso aos programas, há necessidade de comprovação de que o beneficiário, conforme orienta a Lei, possua a chamada DAP - Declaração de Aptidão ao Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, ou, então, seu nome deve constar na relação de beneficiário (RB), a qual é homologada através do Sistema de Informação do Programa de Reforma Agrária (SIPRA). Determina, igualmente, a obrigatoriedade do Estado em manter um serviço oficial de assistência técnica e extensão rural, de caráter educativo e gratuito aos pequenos agricultores e suas organizações, e de atuar na difusão de tecnologias, conservação dos recursos naturais, estímulo e apoio à participação e organização do público. Prevê, também, o uso de tecnologias alternativas em conjunto com a pesquisa, além do repasse de informações de conjuntura relativa à produção, comercialização, abastecimento e agroindustrialização.

A Lei estabelece o dever dos serviços de ATER de serem integrados à pesquisa e aos produtores e suas representações, tratando de questões de ordem econômica, como produtividade e incrementos para a produção e abastecimento de alimentos de forma regular. A Lei prevê ainda a descentralização na consecução dos serviços para apoio ao rural. Por outro lado, centraliza a construção da política para o desenvolvimento rural, cujas ações envolvem o planejamento e a política de crédito rural destinada ao apoio à mecanização e infraestrutura, não atentando à questão da função social da propriedade a partir do momento em que esta encontra-se delimitada na Constituição Federal.

No país, as responsabilidades da gestão das políticas públicas de apoio à agricultura familiar estão a cargo, sobretudo, dos Ministérios da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). As principais políticas públicas são: Programa Nacional da Agricultura Familiar (PRONAF); Programa de Apoio ao Desenvolvimento Sustentável de Territórios Rurais (PRONAT); Programa de Aquisição de Alimentos do Governo Federal (PAA); Programa Nacional de Habitação Rural (PNHR); Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE); Programa Nacional de Crédito Fundiário (PNCF), entre outras.

São políticas públicas com temas inerentes ao agrícola e agrário: a posse da terra, habitação, transporte, acesso a serviços, segurança alimentar, alimentação escolar, entre outras. Por sua vez, esses Ministérios são responsáveis pelo desenvolvimento de políticas estratégicas, de estímulo e apoio ao setor agropecuário, as quais norteiam as ações das diversas instâncias de execução das políticas de estímulo ao setor, entre elas as organizações estaduais de ATER.

Com uma atuação mais dirigida, o Ministério da Pesca e Aquicultura (MPA) atua no fomento e desenvolvimento de políticas para o setor pesqueiro e da aquicultura, com ação em parceria com as entidades de ATER, junto às colônias de pescadores do litoral brasileiro e grupos de piscicultores e aquicultores. O mesmo ocorre com outros ministérios, como o Ministério de Desenvolvimento Social (MDS), na execução do Programa "Brasil sem Miséria", o qual congrega ações dos diversos ministérios, inclusive mediante ações na área rural em parceria com a ATER (MDS, 2013).

Os governos estaduais, por sua vez, conforme determina a lei, possuem Secretarias de Estado para a área, além de instituições de apoio e estímulo aos agricultores, tanto na pesquisa quanto na assistência técnica e extensão rural, a qual, por sua vez, é instrumento de execução de boa parcela dessas políticas. Para o Fundo das Nações Unidas para a Alimentação (FAO/OCDE, 2013), o Brasil desempenha importante papel no cenário mundial da produção de alimentos e *commodities* agrícolas, fato que ficou evidenciado até a crise econômica de 2008.

Relativo a isso, Prates, Cunha e Lélis (2011, p.83) afirmam que, em função da pauta de exportações, baseada em *commodities*, e de importações de bens de conteúdo tecnológico, favoreceu-se a capacidade do país em absorver a crise no comércio exterior, pois observou-se uma alta dos preços das *commodities*, que propiciaram a manutenção da razoável taxa de crescimento nas exportações, tanto em 2008 quanto em 2009.

Internamente, trouxe um cenário de valoração dos preços agrícolas para produtos alimentares da cesta básica (arroz, trigo, feijão, milho, leite e mandioca) no mercado interno, de forma a proteger o segmento da agricultura familiar (DELGADO, 2009). O autor ressalta que, no período entre 2002 e 2008, o macrossetor agrícola manteve superávits na balança comercial, a qual cresceu de U\$ 19 para U\$ 60 bilhões.

Ademais, a balança comercial do "macro-setor agrícola" brasileiro tem mantido a característica estrutural de ser permanente e crescentemente superavitária, pois, ao contrário do que ocorre com o setor industrial, o valor das importações mantém-se relativamente reduzido, em termos absolutos, e permanece razoavelmente inalterado ou aumenta a um ritmo muito inferior ao das exportações (DELGADO, 2009, p.28).

Conforme o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2010, p.24), a crise financeira de 2008/2009 caracteriza a retomada do papel indutor do Estado na geração de caminhos de desenvolvimento, concomitantemente à fragilização do pensamento de Estado Mínimo, possibilitando uma concepção de artifícios nacionais de desenvolvimento, via defesa de mercado interno, com "políticas setoriais ativas e de afirmação", via transferência de renda aos setores fragilizados.

O Estado brasileiro tem retomado o papel de protagonista no planejamento nesta década, como no caso da inserção da política de gestão de territórios (PRONATER) num ambiente institucional diferente, não somente pelos novos lócus

criados, mas também pelos modelos de referência de execução de políticas no âmbito internacional (LEITE, 2011, p.20).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2011) destaca a importância do Brasil no cenário econômico internacional e sua responsabilidade no aumento da produção de alimentos junto a outros importantes países. No caso do agronegócio brasileiro, estudos do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA, 2011) estimam que a participação do agronegócio no PIB nacional oscilou nos anos de 2010 e 2011 entre 21,78% e 22,74%, demonstrando a importância do setor para a economia nacional.

A produção primária, por sua vez, corresponde a 7% do PIB, compatível com os valores dos Estados Unidos, cujo valor atingiu 7% (SERIGATI, 2013). Além disso, o setor rural do Brasil congrega mais de 30 milhões de trabalhadores, conforme informações da OCDE.

Esta mesma organização, em conjunto com a Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO), prevê que a produção agrícola mundial tende a crescer 1,5% ao ano em média durante a próxima década, em comparação com um crescimento anual de 2,1% entre 2003 e 2012. Projeções do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2012), para diversos produtos da agropecuária brasileira, apresentam importantes indicadores de crescimento de produção para o Brasil em relação ao aumento da produção no mundo, conforme tabelas 2 e 3.

No contexto global, o Brasil tem um importante papel no cenário econômico do mundo. O produto interno bruto do Brasil em 2012 foi estimado pelo Banco Mundial¹⁷ em U\$ 2.252,6 bilhões, ocupando a sétima posição dentre as dez maiores economias mundiais, liderada pelos EUA (U\$ 14,5 trilhões) e seguida pela China (8,227 trilhões) (BCB, 2013).

Estudos apontam, ainda, para o problema da escassez de terras agricultáveis no mundo e os custos crescentes de produção, motivados pelo aumento de renda de países emergentes, busca por alternativas energéticas e questões ambientais. Esse cenário traz para os gestores e organizações uma responsa-

¹⁷ Disponível em: <databank.worldbank.org/data/download/GDP.pdf>.

bilidade cada vez maior no sentido da eficácia das políticas públicas para a agricultura e abastecimento alimentar.

Tabela 2 - Principais Tendências de Produção - Grãos

| Grãos | Unidade | 2011/2012 | 2021/2022 | Aumento % |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Arroz | Mil t | 13.208 | 15.242 | 15,4 |
| Feijão | Mil t | 3.630 | 4.093 | 12,8 |
| Milho | Mil t | 59.651 | 70.421 | 18,1 |
| Soja (grãos) | Mil t | 71.100 | 88.913 | 25,1 |
| Trigo | Mil t | 5.680 | 6.937 | 22,1 |
| TOTAL | Milhões t | 153.269 | 185.606 | 21,1 |

Fontes: BRASIL - AGE/MAPA; SGE/EMBRAPA (2012)

Nota: Mais de 32,3 milhões de toneladas de grãos.

Tabela 3 - Principais Tendências de Produção - Carnes

| Carne | Unidade | 2011/2012 | 2021/2022 | Aumento % |
|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Frango | Mil t | 13.028 | 20.332 | 56,1 |
| Bovina | Mil t | 8.947 | 11.834 | 32,3 |
| Suína | Mil t | 3.334 | 4.067 | 22,0 |
| TOTAL | Milhões t | 25.309 | 36.233 | 43,2 |

Fontes: BRASIL - AGE/MAPA; SGE/EMBRAPA (2012).

Nota: Mais de 10,9 milhões de toneladas de carnes.

Há previsões de que os preços dos alimentos e matérias-primas se mantenham em patamares acima das médias históricas, apontando que a agricultura está cada vez mais orientada para o mercado (OCDE/FAO,2013).

Para Pongeluppe (2013, p.9), um dos fatores de aumento de preços dos alimentos é a demanda por terras agricultáveis, reflexo da elevação do preço dos combustíveis fósseis, que alavancou a procura de terras agricultáveis no Brasil e no mundo, inclusive por investidores internacionais, visando à produção de matérias-primas para biocombustíveis, o que compete com as áreas de produção de alimentos, elevando, assim, os preços das *commodities* no mercado internacional. O gráfico 1 demonstra o cenário de evolução de preços de *commodities* alimentícias.

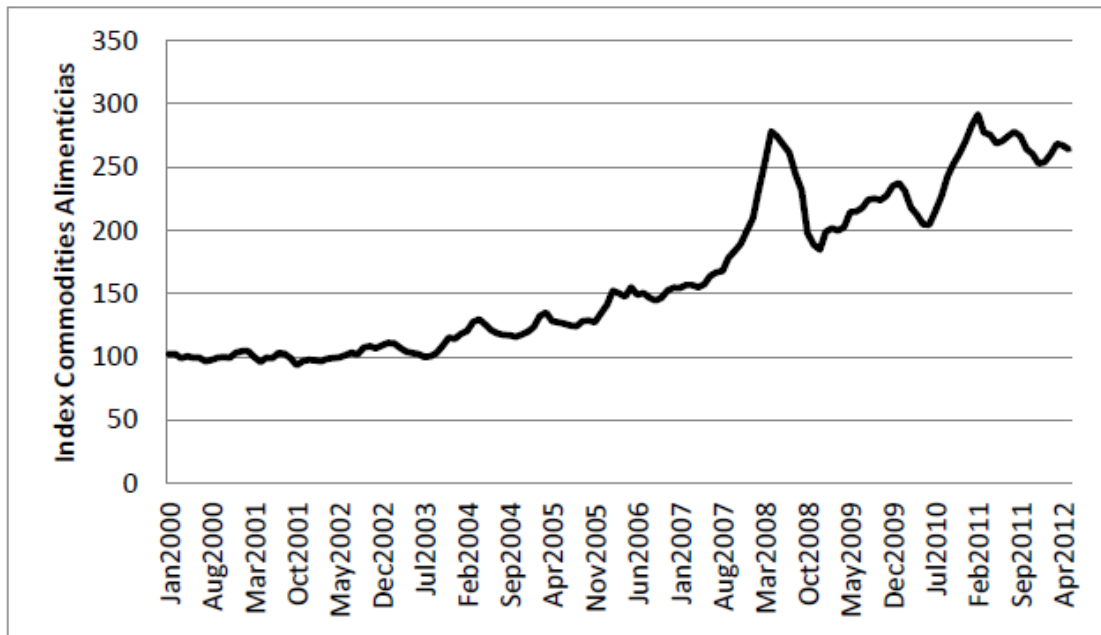


Gráfico 1 - Índice de Preço das Commodities Alimentícias (por mês)
 Fontes: Pongeluppe (2013, p.7), UNCTADStat (2012, s. p.).

No caso brasileiro, conforme o autor, a demanda por terras ainda é pequena (2013, p.64), mas pode ser "importante na formulação de políticas públicas capazes de trazerem desenvolvimento econômico aos Estados e suas populações". Quanto às políticas para o meio rural, o governo federal instituiu diversas linhas de apoio para viabilizar o acesso à terra por pequenos agricultores ou trabalhadores rurais, como o Programa Nacional de Crédito Fundiário (PNCF) ou os projetos de assentamentos rurais pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), bem como o Programa Nacional de Apoio à Agricultura Familiar (PRONAF) e, principalmente, a Política Nacional de ATER (PNATER) e o Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PRONATER). Esses programas, por meio da oferta de assistência técnica e extensão rural, apoiam os agricultores nas técnicas de produção, comercialização e meio ambiente. Para Alves *et al.* (2013, p.127),

Num curto espaço de tempo, o Brasil construiu poderoso agronegócio que tem abastecido sua população a preços estáveis, e por um longo período a preços declinantes, pagou grande parte de sua dívida externa e ajudou a acumular montante respeitável de reservas externas.

Entre os três fatores de produção, conforme censo agropecuário 2006, os insumos que carregam tecnologia explicaram 68,1% do crescimento da produção; trabalho 22,3%; e terra 9,6% (ALVES *et al.*, 2013, p.145). O autor destaca a

importância da tecnologia (insumos modernos), que produz “mais desigualdades”, atestando seu importante papel no aumento da produção brasileira. Para o autor, o atendimento à demanda interna se deve a diversos fatores, como:

Ciência, tecnologia, extensão rural pública e particular, crédito rural, investimentos em estradas, portos e aeroportos, em irrigação, em agroindústrias permitiram que a oferta respondesse aos sinais da demanda (ALVES, *et al.* 2013, p.128).

Segundo Mussoi¹⁸ (2011 *apud* HAVERROTH, 2012), após a normatização da PNATER, o Ministério de Desenvolvimento Agrário, que em 2003 havia repassado 42 milhões de reais para serviços de extensão, no ano de 2010 aplicou 626 milhões de reais nas linhas de apoio e financiamento da ATER, além de cursos de capacitação de agentes de extensão através de plataformas virtuais.

Esses recursos foram destinados às entidades estaduais e privadas de extensão para a implementação das diversas políticas públicas voltadas aos agricultores e suas organizações. No caso das entidades estaduais de assistência técnica e extensão rural, estas estão presentes nos 27 estados da Federação e Distrito Federal, apresentando algumas similaridades quanto à forma de atuação e execução das políticas públicas sob sua responsabilidade, porém organizadas sob diferentes personalidades jurídicas.

Muchagata (2003, p.32) aborda a variabilidade organizativa com que estas entidades estaduais de ATER ajustam-se para atender às demandas dos agricultores, contando sempre com uma unidade central além de escritórios locais, mas suas unidades regionais variam bastante quanto à sua organização e função. Para o autor, algumas com especialistas para atender demandas das unidades locais; outras, com postos de atendimento em comunidades ou assentamentos rurais, alguns com atividades de planejamento micro ou macrorregionais e, em alguns casos, com até dois tipos de escritórios locais (um para assistência técnica e outro para apoio à irrigação). O autor relata que há casos em que estas estruturas regionais deixaram de existir após reformas administrativas, visando a uma maior flexibilidade nas suas estruturas de atuação.

¹⁸ MUSSOI, Eros Marion. **Política de Extensión Rural Agroecológica en Brasil: avances y desafíos en la transición en las instituciones oficiales.** Universidad Internacional de Andalucía, 2011.

Importante destacar que, ao atuar com assistência técnica, uma parcela destas organizações desenvolve concomitantemente ações de pesquisa agropecuária, podendo, nesses casos, haver distinção de setores/coordenações dentro da organização.

Por outro lado, como exemplo de ação comum à maioria das organizações de extensão (gráfico 2), destaca-se a execução da política de crédito rural assistido às famílias rurais. Esta ação é desenvolvida pela estrutura técnica das instituições através de seus extensionistas, em sua grande maioria técnicos de níveis médio e superior nas áreas de ciências agrárias, os quais elaboram planos técnicos de crédito nas linhas de financiamento (investimento e custeio) do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, o PRONAF¹⁹.

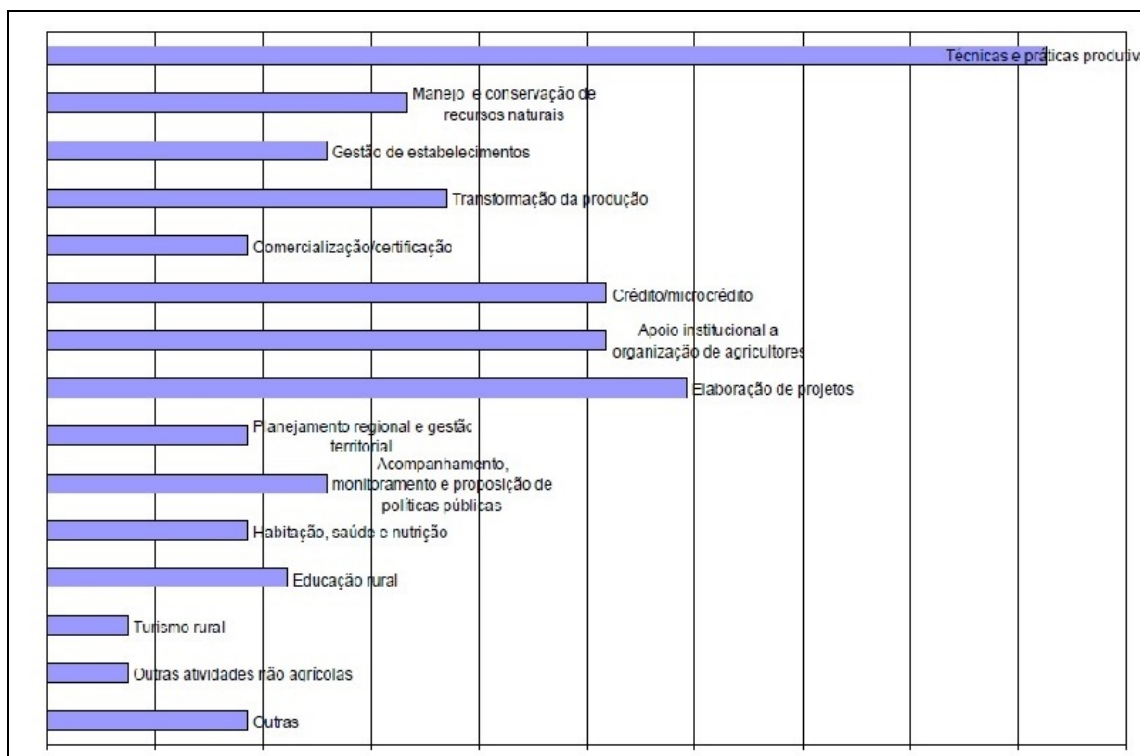


Gráfico 2 - Principais Atividades Desenvolvidas pela ATER Governamental
Fonte: MDA/FAO (2003).

¹⁹ PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?PRONAFFAQ>>.

3.4 AS ORGANIZAÇÕES DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL

Os serviços públicos de assistência técnica e extensão rural são realizados por empresas públicas, autarquias, departamentos ou secretarias de Estado e abrangem 95% do território nacional. Segundo a Associação Brasileira de Entidades de Assistência Técnica e Extensão Rural (ASBRAER), apesar dos esforços empreendidos pelos governos, somente um terço dos Estados da Federação conta com entidades de ATER estruturadas e com processos de gestão modernos. Para a entidade, os recursos federais, como importante fonte financiadora, não ultrapassam 10% dos investimentos do total aplicado pelos estados, restringindo o acesso aos serviços em aproximadamente um terço dos agricultores brasileiros (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENTIDADES DE ATER/ACADEMIA BRASILEIRA DE EXTENSÃO RURAL, 2010, p.17).

[...] o serviço público estatal de Ater no Brasil está estruturado em 27 entidades estaduais oficiais, com 5.298 escritórios locais, e possui, atualmente, cerca de 23 mil profissionais, sendo 16.600 extensionistas rurais, nos quadros funcionais das instituições estaduais (ASBRAER, 2010, p17).

Sobre esse processo de identificação do público prioritário para a construção de políticas públicas, Diesel (2008) destaca o importante papel do Estado na "condução do processo de formatação dos novos sistemas de extensão", sendo um dos primeiros movimentos do governo federal, em relação ao público da agricultura familiar e na forma de intervenção da extensão, ocorrido ainda nos anos 1990, com a criação do Plano Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PLANAF), o qual foi baseado numa "gestão social", de forma que os clientes da ATER fossem protagonistas e não meros receptores do processo de planejamento e de avaliação de projetos da extensão (PETTAN, 2010, p.171).

Picolotto (2011, p.177) atribui parte destas mudanças aos movimentos sindicais e de trabalhadores rurais que, por intermédio do movimento "1.º Grito da Terra", propiciaram a instituição do Programa de Valorização da Pequena Produção – PROVAP, em 1994, culminando, em 1996, com a criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). Para o autor, esse

programa, além de ser visto como o reconhecimento da especificidade do agricultor familiar, mesmo após a mudança no Governo em 2003, continuou sendo o principal instrumento da política de apoio à agricultura familiar (PICOLOTTO, 2011, p.226).

Para Lima (2001, p.175), após a criação do PRONAF os serviços oficiais de extensão passaram a ser considerados, pelos atores sociais envolvidos nas políticas de apoio à agricultura familiar, como de fundamental importância para sua execução. O cenário de retomada da importância dos serviços de ATER para o desenvolvimento rural tem na promulgação da Lei da ATER (Lei n.º 12.188/10) um importante marco. A Lei estabeleceu as diretrizes e objetivos estratégicos em relação a esses serviços, cabendo às organizações de ATER se adequarem às orientações da política. Para tal, entende-se o processo de planejamento como uma importante ferramenta para as organizações.

No tocante a isso, a Lei n.º 11.326, de 24 de junho de 2006, conhecida como Lei da Agricultura Familiar, estabelece, no seu artigo 5.º, a seguinte questão: para alcançar os objetivos, a Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares – PNATER, irá fomentar o planejamento e execução das ações entre as diversas áreas, dentre as quais:

[...] assistência técnica e extensão rural, crédito e fundo de aval, infraestrutura e serviços, pesquisa, comercialização, seguro, habitação, legislação sanitária, previdenciária, comercial e tributária, cooperativismo e associativismo, educação, capacitação e profissionalização, negócios e serviços rural não agrícola e agroindustrialização (PICOLOTTO, 2006, p.26).

Sobre o fomento do uso de planejamento na execução das políticas públicas estabelecido em Lei, Monteiro (2007, p.258) comenta sobre a utilização do chamado planejamento "estratégico/empresarial" como mais adaptável ao contexto das políticas e organizações públicas, no qual o processo de planejamento é usualmente discutido segundo três dimensões: a funcional, a de objetivos e a temporal. Como o planejamento ainda está diretamente associado a processos de avaliação e controle via formulação de indicadores, Rudá (2007, p.22) aborda a tendência de modernização do Estado e de suas Agências, com o foco de regulamentar a ação das organizações diante de uma nova realidade, tanto para a agricultura familiar quanto para o agronegócio. Segundo o autor, essas mudanças estariam sendo

alinhadas aos interesses das cadeias produtivas consolidadas no Brasil (grãos, carnes, leite, aves, cana-de-açúcar etc.).

Por outro lado, Caporal e Ramos (2003, p.3) criticam o alinhamento dos serviços de ATER às cadeias produtivas, pois isso deriva do modelo "urbano-industrial", que, para se viabilizar, exige do setor rural o papel de fornecedor de mão de obra e consumidor de bens industriais (insumos agrícolas, máquinas, sementes e serviços), além de gerar "superávit" via exportações. Picolotto (2006, p.14) discorre que, desde a década de 1990, a importância da agricultura familiar é notada, conforme análise dos dados do IBGE (2006), período a partir do qual ela vem sendo paulatinamente reconhecida e fortalecida por meio da criação de políticas públicas e de instituições de apoio, como: Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF (1996), Ministério do Desenvolvimento Agrário (1998), Secretaria da Agricultura Familiar (2003), Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores Rurais da Agricultura Familiar - Fetraf (2004) e Lei da Agricultura Familiar (2006). Segundo o autor, a abordagem contemporânea do rural brasileiro considera o agricultor familiar como um ator social no contexto de uma agricultura moderna, resultado da ação do Estado, a exemplo das nações européias, as quais investiram nesse modelo seja por alterações na estrutura agrária ou por políticas de renda, preços e inovações tecnológicas.

Sobre a forma de atuação do serviço oficial de ATER no período, o qual atendeu somente um determinado segmento do público rural em detrimento de uma grande maioria, Caporal (1991, p.34) afirma que, com a criação da Embrater, esta organização "[...] passa a ser o braço forte do Estado junto às populações rurais, empenhada que se mostrou em garantir o modelo modernizante/excludente que se desenvolvia no meio rural".

Para Rudá (2007, p.12), anos mais tarde, houve a constatação de que o modelo de desenvolvimento utilizado possuía falhas. Assim, foi identificado como um dos motivos para a mudança do modelo de ATER adotado, pois a forma de execução dos serviços de extensão e os resultados obtidos até então não eram os desejados. Segundo o autor, "observadores críticos" do Banco Mundial, ainda nos anos 1970, expunham que os pretensos benefícios do modelo, utilizando pacotes tecnológicos, conhecido como "revolução verde", não interferiam na redução das desigualdades sociais dos países mais pobres, mas, sim, contribuíam com o aumento das disparidades socioeconômicas das populações rurais.

Para Abramovay (1998), as mudanças no sistema de ATER exigiriam dos governos e organizações o estabelecimento de um processo de reformas e de planejamento, pois as instituições de ATER traduziriam normas comportamentais e de valores, nas quais os seus colaboradores se relacionariam com suas ações, e, concomitantemente, “[...] as crenças e as convicções dos indivíduos só ganham permanência quando se traduzem em uma certa estabilidade orgânica pela qual a instituição existe” (ABRAMOVAY, 1998, p.142). Para o autor, isso fez com que o Banco Mundial, principal agente financiador das políticas de desenvolvimento, adotasse à época o modelo denominado de "Programas de Desenvolvimento Rural Integrado", conhecido como PDRIs, com o intuito de estender os ganhos do modelo para os segmentos da agricultura até então marginalizados através do uso de processos educativos junto ao público rural, o que não era o caso do modelo difusionista empregado até então, reconhecendo, assim, as falhas do processo (ABRAMOVAY, 1998, p.142).

Para Rükert *et al.* (2006), a década de 1980, caracterizada pelo processo de globalização e transformação do capitalismo, encerrou este ciclo de padrão tecnológico e planejamento centralizado, que, no caso da ATER, havia sido coordenado até então pela Embrater, a qual foi extinta em 1992. Sobre o final deste ciclo, Miguel (2005) afirma que a transformação foi fruto da crise do chamado "nacional-desenvolvimentismo e do planejamento centralizado", no qual o modelo de geopolítica clássica perde o sentido original. Para Miguel (2006, p.19),

[...] a tendência às economias flexíveis e à flexibilização dos lugares, pela alta mobilização do capital e a inserção subordinada dos territórios nacionais periféricos no processo de globalização financeira e de mercados, e a emergência dos processos descentralizantes na face do processo de redemocratização, conduzem os Estados do sul, como um todo, e especialmente os latino-americanos, como o Brasil, a reatualizar suas formas de planejamento externas e internas e a requalificar suas opções e necessidade de ordenação territorial e de desenvolvimento.

Quanto aos fatores que influenciaram o debate de mudança no processo de planejamento do Estado em relação ao rural brasileiro, notadamente, para uma grande parcela de agricultores marginalizados pelo modelo anterior, Peixoto (2008) destaca o papel do movimento de servidores da extensão, através da Federação dos Servidores da Extensão Rural (FASER), o qual emergiu na época da democratização do país,

aliado à proposta de um novo modelo de desenvolvimento, com enfoque na sustentabilidade aliada a novos modelos de atuação da ATER. Para o autor, a própria Embrater apoiou ações junto aos agricultores e assentados do Programa Nacional de Reforma Agrária (PNRA), com ações de capacitação dos agentes de ATER, com base em conceitos da pedagogia de alternância.

A democratização do país propiciou o surgimento do movimento social extensionista, com a criação, em 28 de novembro de 1986, da Federação das Associações e Sindicatos dos Trabalhadores de Assistência Técnica e Extensão Rural (FAZER) e Serviço Público do Brasil (PEIXOTO, 2008, p.25).

Sobre a década de 1980, apesar de todos os debates ocorridos sobre a construção de uma nova ATER, agora baseada no desenvolvimento sustentável e com foco na agricultura familiar, via mecanismos de gestão, com controle social e estrutura em rede, Peixoto (2009 *apud* DIAS, 2008) alega que o agente (profissional) de ATER, por não estar devidamente preparado, persiste no modelo tradicional de trabalho, inspirado na "revolução verde", por muitos anos nas organizações de ATER.

Segundo Dias (2008, p.106),

Estudos comprovam que apesar dos incentivos e mudanças conceituais propostas pelas políticas públicas, os extensionistas continuaram a trabalhar preferencialmente com os agricultores mais capitalizados difundindo pacotes tecnológicos modernos.

Em relação ao modelo de extensão utilizado na "revolução verde", Caporal (2006, p.31) trata este padrão de "modernização conservadora", uma vez que o mesmo estava baseado na chamada teoria difusionista, a qual considerava o agricultor e sua família como meros "depositários de conhecimentos e de pacotes gerados pela pesquisa agrônômica". Assim, como resultante dessas mudanças econômicas e uso de modelos de desenvolvimento ultrapassados, observou-se um conseqüente processo de desestruturação dos serviços estaduais de ATER ao longo do tempo. Na década de 90, "a idéia da diminuição da presença do Estado na economia e a própria crise enfrentada pelos modelos utilizados levaram praticamente à extinção desse serviço." (SCHIMITZ, 2006, p.53).

Este cenário é reforçado por Schimitz (2006, p.53), ao relatar que os serviços de ATER, na década de 1990, foram influenciados a mudar sua forma de

atuação, pois o modelo centralizado e produtivista, até então adotado e a exemplo de outros países, sofreu críticas em função do seu esgotamento, visto que não respondia mais às necessidades do público rural.

Sobre a resistência às mudanças nos modelos de desenvolvimento, Ferreira *et al.* (2009, p.769) apresentam a longa tradição autoritária e características patrimonialistas da sociedade como o motivo desta resistência ao processo de "institucionalização da cidadania". Para os autores, o atual Estado brasileiro evidencia-se até hoje por duas questões associadas: "uma autoritária/burocrática/patrimonialista e outra social e democrática." (FERREIRA *et al.*, 2009, p.769).

Pettan (2010, p.63) afirma que, da observação das instituições, identificou que estas "influenciam e afetam a capacidade do executivo e da burocracia". Para o autor, a burocracia, pela sua posição na estrutura social, tem ainda efeito decisivo tanto na formulação quanto na aplicação de resultados das políticas e comportamento dos atores (PETTAN, 2010, p.63). Neste contexto, emergem questões referentes à burocracia estatal no que tange a conceitos da irracionalidade substantiva e racionalidade instrumental.

Para Martins (1996, p.28), estes são elementos "disfuncionais" que se referem mais aos meios do que aos fins, sendo o primeiro afeto "à crescente incapacidade dos sistemas burocráticos, circunscritos à instrumentalidade, processarem meios apropriados", os quais conotam a burocracia brasileira as questões pejorativas de atraso, ineficiência e ineficácia. Para o autor, a segunda trata da irracionalidade substantiva, ou seja, a resistência da burocracia (ou dos sistemas burocráticos) em executar os fins estabelecidos na arena política, seja por imposição de interesses próprios, como expressão social de poder, ou no atendimento de interesses privados em detrimento do interesse público (MARTINS, 1996, p.28).

Constatou-se a ineficiência da ATER, fruto da marginalização de considerável contingente de agricultores em face do modelo "centralizado e produtivista" adotado, agravado pela abertura dos mercados. Navarro (2010 p.195) argumenta que o termo "agricultura familiar" (AF), na década de 90, passa a ser amplamente utilizado pelas pessoas e organizações ligadas à ATER, após o "episódio histórico específico" do

estabelecimento do MERCOSUL²⁰ e das ações políticas resultantes deste fato, sendo, posteriormente, institucionalizado em diversas políticas públicas.

Para Navarro (2010, p.196), apesar de representar um avanço político de diminuto grupo de agricultores por ora marginalizados pelas políticas públicas, fruto do modelo de desenvolvimento adotado no período, o termo "adotado" restringiria o avanço das políticas públicas ao universo de agricultores, isto porque a expressão simplesmente justificaria uma "legítima ação política-sindical", a qual viabilizaria o acesso deste grupo às políticas setoriais, estando desprovido, porém, de uma "sustentação teórica", reunindo estabelecimentos rurais a partir de "critérios arbitrários", embora consagrados na legislação do país.

Sobre isso, Sabourin (2007, p.718); Alves et al (2013, p.128) relatam que com a institucionalização, realizada pelo país a partir de 1988, da separação dos apoios para a agricultura em dois segmentos distintos: o da chamada agricultura familiar e o da agricultura patronal, criando um Ministério específico para o primeiro grupo, o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), solidificando a visão de que há, por um lado, uma agricultura capitalista empresarial mantida pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e, do outro, uma agricultura de pequena produção, de subsistência, camponesa e atrasada. Para o autor, houve ainda uma radicalização por parte do Estado, apoiado pela mídia, separando-as, sendo uma de caráter capitalista e provedora de divisas (chamada de agronegócio, em referência ao termo americano *agribusiness*), e, a outra, associada à agricultura familiar, ligada à reforma agrária, e que, para o cidadão e contribuinte, seria de alto custo de compensação social (natureza redistributiva). Para Alves (2013, p.140), em que pese o agronegócio incluir a agricultura familiar, "as políticas (públicas) de estímulo ao agronegócio passaram a conviver lado a lado com aquelas referentes à agricultura familiar e reforma agrária".

Essas mudanças, influenciadoras no Estado brasileiro, induziram os serviços estaduais de ATER, fazendo-os perder espaço na agenda política, com redução de

²⁰ O MERCOSUL deriva de uma reunião que envolveu a Argentina, o Brasil, o Paraguai e o Uruguai, em Assunção - Paraguay, em 26 de março de 1991. Deste encontro derivou o acordo denominado "Tratado de Assunção", que criou o Mercado Comum do Sul. Disponível em: <http://www.mercosur.int/t_generic.jsp?contentid=5398&site=1&channel=secretaria>.

sua importância nas décadas de 80 a 90, inclusive com debates sobre a privatização do serviço. De acordo com Pettan (2010), o chamado "neoliberalismo", associado à necessidade de ajuste fiscal do Estado, fez com que, após a Constituição de 1988, os serviços de ATER estatal fossem identificados como desnecessários. Isto ocorre ainda que no artigo 23, que estabelece as competências comuns da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, no item VIII, o legislador trate do papel do Estado no fomento da produção agropecuária e da organização do abastecimento alimentar, além de outros correlatos ao setor rural, como combate à pobreza e preservação do meio ambiente.

Nas palavras de Pettan (2010, p.173): “Relembremos que, com a ascensão do ideário neoliberal e da defesa de contenção de gastos públicos, desde a Constituição de 1988, os serviços de extensão rural estatal, assim como diversos outros, foram considerados prescindíveis”.

Para Diesel (2008), os argumentos utilizados, no sentido de reforçar o entendimento sobre o esgotamento do modelo de atuação da ATER, surgiram a partir do momento em que a agricultura nacional já teria alcançado patamares de produção superiores, o que seria motivo para a privatização desse serviço.

Para Diesel (2008, p.1.183),

Em geral, nos textos analisados, a privatização é apresentada como uma mudança recomendável, tendo em vista a prescindibilidade dos serviços de extensão públicos para uma agricultura que já alcançou um patamar de produção satisfatório e que requer tecnologias avançadas – específicas para cada unidade de produção (com características de bem privado mais do que de bem público).

Após esse período, compreendido entre os anos 1990 e início do século 21, caracterizado pela globalização financeira e pela crescente industrialização flexível, o Brasil avança na redemocratização com a participação cada vez maior da sociedade, num Estado com características de "ordenador jurídico político" e não mais de interventor (RÜKERT, 2006, p.20).

Em relação ao apresentado até aqui, havia evidências da necessidade de um processo de reconstrução do sistema público de ATER, levando em conta a

democratização da gestão via conselhos e equipes de gestão estratégica, de decisões compartilhadas e do controle social (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO - PNUD, 1997 *apud* PEIXOTO, 2008; ABRAMOVAY, 1998, p.152; CAPORAL, 2007, p.41; MONTEIRO, 2007, p.108).

Vieira Filho (2011), com base nos dados do Censo de 2006 (publicados em 2009), mostra um cenário ainda mais desfavorável em relação à presença da assistência e orientação técnica nos estabelecimentos agropecuários, no qual somente 22% das propriedades pesquisadas teriam recebido algum tipo de assistência técnica regularmente ou ocasionalmente, de forma que há um grande universo de famílias rurais, notadamente de agricultores familiares, que não é atendido minimamente com os serviços de assistência técnica e de extensão rural (gráfico 3).

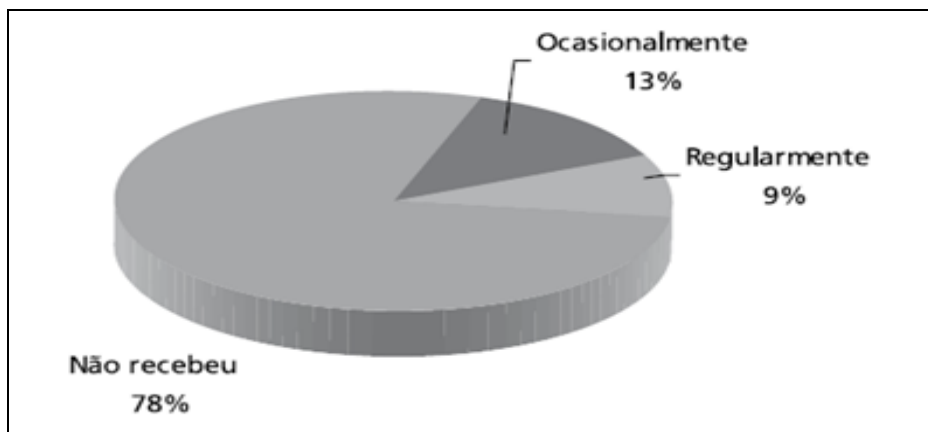


Gráfico 3 - Porcentagem dos Dirigentes de Estabelecimentos Agropecuários em Relação ao Recebimento de Orientação Técnica (2009)

Fonte: Vieira Filho *et al.* (2011).

Esta falta de assistência técnica para um grande contingente de agricultores pode agravar o processo de empobrecimento dessas populações rurais, o que leva a um cenário de contínuo esvaziamento do campo, com a saída dos jovens da agricultura em direção às cidades, com o cada vez maior crescimento desordenado das áreas urbanas. Por outro lado, o país não pode prescindir da produção de alimentos da cesta básica para estas populações, que na sua grande maioria é produzida pelo segmento mais frágil da agricultura, o da agricultura familiar.

3.5 O PLANEJAMENTO NAS ENTIDADES ESTADUAIS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL

As entidades de ATER atuam, junto aos agricultores, orientando suas decisões em relação às atividades por eles desenvolvidas. Como uma das importantes atividades econômicas, a agricultura depende do agricultor e sua família, de fatores como os de ordem natural (clima, solo e relevo), humanos (sistemas econômicos e políticos, densidade populacional) e das técnicas de trabalho e meios utilizados. Depende também de como são alocados os recursos produtivos, das técnicas de produção (*know-how*) e das necessidades humanas, sendo que as tecnologias de produção, associadas às quantidades e qualidades dos recursos disponíveis (terra, capital e trabalho), "limitam o bem-estar da sociedade." (MENDES, 1989, p.5).

Com características de sazonalidade, a agropecuária, área de atuação dos serviços de ATER, é influenciada por diversos fatores, sejam internos (tipos de solo, fertilidade, disponibilidade hídrica, tamanho da área etc.) ou externos. Sobre as variáveis externas, Vilckas (2004, p.16) cita os complexos sistemas de produção, acesso ao crédito, disponibilidade de insumos e serviços, disponibilidade de assistência técnica e questões socioeconômicas e climáticas, as quais muitas extrapolam ao controle por parte do produtor rural. Para o autor, a exceção se dá nas questões de gestão da produção, passíveis de ser administradas de forma mais eficaz pelo agricultor/empresário.

Assim, o conjunto desses fatores interfere tanto na produção quanto na produtividade alcançada pelos agricultores, alterando significativamente os resultados econômicos das unidades produtivas e, num segundo momento, do país, o que faz com que o ato de planejar, minimizando os fatores restritivos e maximizando aqueles positivos para o sucesso de seu negócio, tenha cada vez mais relevância para o agricultor e suas organizações.

Em relação ao seu papel no processo de desenvolvimento nacional, o setor agropecuário assume vital importância, seja nas questões de segurança alimentar ou na questão de geração de empregos e divisas. Levantamento realizado por

Casco (2012, p.21) demonstra que, no período de 1985 a 2012, nota-se um forte desenvolvimento do setor industrial ligado às *commodities* agrícolas e do agronegócio. Para o autor, em relação ao período estudado, houve a consolidação das bases econômicas do país, que saiu de um cenário de estagnação aliado à inflação para um novo patamar de crescimento, no qual o desenvolvimento foi importante tanto para a indústria quanto para a agricultura.

O desenvolvimento no setor pode ser exemplificado quando se analisa a evolução na produção de cereais, leguminosas e oleaginosas, demonstrando, conforme dados do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2012 (gráfico 4), o aumento da produção brasileira ao longo dos últimos anos, o qual se deve mais ao aumento da produtividade, via ganhos tecnológicos, do que à simples incorporação de novas áreas ao setor produtivo.

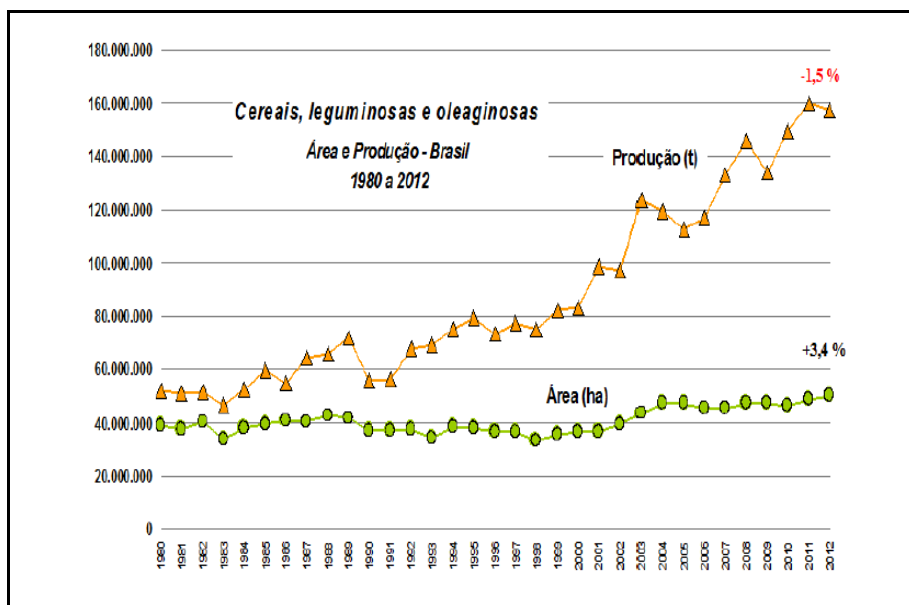


Gráfico 4 - Levantamento Sistemático de Produção Agrícola 1990/2012

Fonte: Pesquisa mensal de previsão e acompanhamento das safras agrícolas no ano civil - fevereiro 2012, IBGE (2012).

A liderança alcançada pelo Brasil na chamada agricultura dos trópicos baseou-se num processo construído por meio de tecnologias desenvolvidas, adaptadas e implementadas ao longo das últimas décadas (BATISTELLA, 2012). A aplicação dessas tecnologias ocorreu através da ação de orientação dos profissionais, órgãos e empresas de assistência técnica e extensão rural junto aos agricultores. De acordo com

Pettan (2010), a origem do processo de desenvolvimento na agropecuária brasileira nos anos 1950, até então embrionário, se deve ao modelo centralizado de planejamento adotado pelo Brasil entre as décadas de 1960 e 1970.

De meados dos anos 60 e ao longo dos anos 70, o Brasil construiu um complexo sistema de planejamento agropecuário com o ambicioso objetivo de orientar, coordenar, controlar e avaliar a intervenção do Estado na agricultura e o desenvolvimento do setor (PETTAN, 2010, p.129).

Para o autor, o processo de planejamento centralizado foi de fundamental importância para o país, o qual passou a ter um papel de destaque no Governo a partir das décadas de 1940 e 1950, com a vinculação da produção primária (agricultura) ao desenvolvimento industrial brasileiro. Por meio da maior intervenção estatal, este atingiu seu ápice no início dos anos 1960 com a criação do Sistema Nacional de Planejamento Agropecuário (SNPA), mesmo período em que o país adotou o Plano de Metas (1956/1960) e, na sequência, os Planos Nacionais de Desenvolvimento (PNDs) (1972/1974 e 1975/1979), em que o Estado, de forma estratégica, decidiu pelo "[...] aprofundamento de modernas técnicas de produção agrícola e pecuária, chamada de revolução verde." (FILIPPI, 2006, p.123).

No tocante ao desenvolvimento agrícola, os serviços de assistência técnica e extensão rural oficiais tiveram papel fundamental, uma vez que levavam as tecnologias geradas pelos órgãos de pesquisa diretamente ao público rural, associado à utilização generalizada e ampla do crédito rural subsidiado, permitindo a boa parcela dos agricultores, principalmente os mais capitalizados, o acesso aos chamados insumos modernos (fertilizantes, sementes e agrotóxicos).

Isso ocorreu com o apoio das entidades de pesquisa (recomendações técnicas) e o ensino agropecuário (escolas e faculdades), aliado ao avanço na infraestrutura de apoio produtivo (estradas, armazéns e portos), que "permitiram ao setor agrícola iniciar um processo de expansão e crescimento sem precedentes." (MIGUEL, 2006, p.37).

Estas tecnologias foram, inicialmente, repassadas aos agricultores pelos técnicos da extensão rural, primeiro através da ação dos Escritórios Técnicos de Agricultura (ETA) e, depois, pelas associações de crédito que possuíam caráter

privado. Na década de 1970, já estadualizadas e sob a coordenação central da Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMBRATER) (criada em 1974), aliadas à oferta de crédito subsidiado por intermédio do Sistema Nacional de Crédito (SNC), as organizações estaduais de ATER atenderam seletivo grupo de agricultores chamados pela extensão rural de "receptivos", mas excluindo, por outro lado, significativa parcela do público rural (SOGLIO; LEMOS, 2006, p.141). No próximo capítulo será discutido como ocorreu este processo de exclusão, bem como suas consequências.

Dentre as diversas organizações públicas e privadas atuantes no segmento de assistência técnica e de extensão rural, as estaduais de ATER possuem uma ação reconhecida por apresentarem algumas características importantes, como sustentabilidade, capilaridade e infraestrutura, apesar de que muitas não adotavam, até recentemente, práticas de planejamento e gestão estratégica, realizando somente planos operacionais (ASBRAER, 2006). A EMATER-MG, órgão oficial de extensão do Estado de Minas Gerais, quanto à execução do seu plano estratégico, trata que:

Em 2003 a EMATER-MG elaborou seu Planejamento Estratégico, depois de mais de uma década sem este conjunto de diretrizes fundamental para a orientação de seus rumos institucionais e fortalecimento de sua dinâmica operacional (EMATER-MG, 2007, p.5)²¹.

A exemplo do que aconteceu com o Estado Brasileiro, o mesmo ocorreu com as organizações estaduais de extensão em relação ao processo da implantação da nova gestão pública. Como exemplo dessa ação, Souza *et al.* (2010, p.2) destacam os esforços da EMATER do Estado do Rio Grande do Norte, em 2003, na busca do processo de "retomada da capacidade de ação e reestruturação dos seus processos administrativos com o enfoque na NPM".

Pettan (2010, p.53) expõe os desafios de mudança por parte das organizações de ATER quanto a sua capacidade de implementar programas de governo, argumentando que, pelo grande número de atores ligados às políticas públicas, há necessidade

²¹ Plano Estratégico da EMATER-MG. Disponível em: <<http://www.emater.mg.gov.br/doc/intranet/upload/SIG/planejamento%20estrategico%20com%20capa.indd.pdf>>.

de conhecer os mesmos, bem como decodificar a sua ação em relação ao coletivo por parte das entidades, pois “as mudanças ocorridas no Estado têm limitado sua capacidade de definir e implementar as políticas públicas”.

No caso das organizações de ATER, este aspecto é importante e se justifica pelas falhas nos processos de mensuração de resultados, o que é identificado como problema a partir do momento em que os indicadores adotados pelas organizações até o momento não permitiam avaliar objetivamente a atuação dessas organizações, mas somente representavam “percepções e intenções.” (MDA/FAO, 2003, p.106).

No processo da busca por resultados, é fundamental à organização propiciar uma maior participação dos seus colaboradores na “sistemática de execução” do processo de planejamento, o qual deve ser ajustado em rede, já que o alcançar dos objetivos está em função dos interesses dos *stakeholders* do sistema (FALQUETO, 2012, p.71).

No caso das organizações de Ciência e Tecnologia, atuantes com o planejamento do agronegócio, diversas situações evidenciam a necessidade de utilizar “procedimentos sistemáticos para captar as múltiplas facetas e incertezas associadas ao futuro de seu âmbito de atuação e incorporá-las aos processos de tomadas de decisões, tanto na dimensão estratégica quanto operacional.” (FREITASFILHO *et al.*, 1999, p.32).

Compreender que a responsabilidade estratégica de Ciência e Tecnologia em promover a competitividade, a eficiência, a qualidade e a sustentabilidade dos recursos e meio ambiente dentro de uma visão sistêmica e prospectiva do agronegócio não é um fim em si mesma, mas um meio de propiciar o desenvolvimento e o bem-estar da sociedade e de seus.

No caso específico de organizações que atuam com a ATER, Cunha (1997) destaca a existência de diferenças quanto aos métodos de planejamento estratégico entre uma organização pública e uma organização privada, seja por influência político-partidária ou dependência governamental. Afirma, ainda, que no setor público “as decisões são efêmeras e a descontinuidade administrativa parece ser uma síndrome irreversível nas mudanças de governo.” (CUNHA, 1997, p.115).

No caso das organizações do nordeste brasileiro, Souza (2006, p.12) refere-se à descontextualização das ações das organizações de ATER em relação aos preceitos pedagógicos e metodológicos da PNATER, destacando a importância na

formação dos profissionais notadamente nos estados "onde a presença neoliberal é mais forte", e do quão graves são as questões administrativas e financeiras, impeditivas para a consecução das ações. Propõe, ainda, o repensar do modelo institucional, o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico participativo e programa de formação profissional em todos os níveis. Para o autor, nessas organizações,

a execução de tarefas está em muitos casos desprovida de planejamento, havendo improvisação sem criação e sem reflexão na ação, ativismo e adoção de técnicas de comunicação e informação inapropriadas. Daí ser a formação de profissionais para a PNATER recomendável para todos os Estados, principalmente naqueles onde a presença neoliberal é mais forte. (SOUZA, 2006, p.17).

Medeiros e Borges (2007) sugerem o uso do modelo de planejamento participativo, a exemplo da EMATER do Rio Grande do Norte, em virtude de uma maior intensidade na "relação de conflito e articulação" das organizações de ATER com as representações sociais, de forma que o uso dessa tecnologia de planejamento possa enfrentar o problema e gerar soluções criativas.

Surge, então, o planejamento participativo como um instrumento para o trabalho comunitário. Por meio de discussões e exercícios que auxiliam a ampla compreensão de uma realidade, analisa-se um problema central e as propostas para solucioná-lo, resultando na elaboração de um plano de ação para combatê-lo (MEDEIROS, BORGES, 2007, p.71).

No Instituto EMATER, órgão oficial de extensão rural do Paraná, a elaboração de um novo modelo de gestão, com conseqüente elaboração do seu Planejamento Estratégico, é justificada em virtude dos novos cenários da agropecuária, assim como o estabelecimento da Lei de ATER estadual, fruto da promulgação da Lei Federal n.º 12.188/10 (Lei de ATER).

Segundo o diretor-presidente do Instituto Emater, Rubens Niederheitmann, a empresa deve se adaptar aos novos cenários da agropecuária e discutir sua função diante de novos desafios. "Logo teremos a Lei Estadual de Ater (assistência técnica e extensão rural) que nos impõe um novo papel, temos um contingente considerável de funcionários que vão se aposentar, a renovação do quadro de pessoal já foi anunciada pelo governador Beto Richa, e com isto a adequação do modelo de gestão é fundamental para que possamos dar conta do que a sociedade espera da Instituição", afirmou. A Lei de Ater impõe novas funções à empresa, como gestora técnica da assistência técnica oficial e executora de políticas públicas, o que muda radicalmente a forma de atendimento do extensionista [...] (AGÊNCIA DE NOTÍCIAS DO PARANÁ).

Sobre isso, após o estabelecimento da Política Nacional de ATER/PNATER - Lei n.º 12.188, de 11/01/2010, institui-se o PRONATER, o qual é integrante do plano plurianual e tem por base as diretrizes estabelecidas nas conferências nacionais de ATER, cuja coordenação é de responsabilidade do Conselho Nacional de Desenvolvimento Rural Sustentável - CONDRAF (HAVERROTH, 2012, p.147).

Como consequência da PNATER, os Estados da Bahia (Lei n.º 12.372 de 23/12/11), Paraná (Lei n.º 17.447, de 27/12/12), Acre (Lei n.º 2.302, de 11/08/10), Rio Grande do Sul (Lei n.º 14.245, de 29/05/13), Espírito Santo (Lei n.º 9.923, de 14/11/12) e Mato Grosso (Lei n.º 9.958, de 26/07/13) instituíram suas leis estaduais de ATER, comumente chamadas de PEATER (Política Estadual de Assistência Técnica e Extensão Rural).

No Pará, a AGERP - Agência Estadual de Pesquisa Agropecuária e de Extensão Rural do Maranhão (Lei n.º 8.562, de 28/12/06), autarquia estadual vinculada à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social, Agricultura Familiar e Inclusão Sócio-Produtiva, tem sua atuação baseada na própria política federal.

Como resultado do processo de discussão da PNATER, e posterior sanção da Lei n.º 22.326 (24/07/06), a qual estabeleceu os conceitos, princípios e instrumentos para a formulação das políticas públicas direcionadas à agricultura familiar e empreendimentos familiares rurais, algumas organizações de ATER estabeleceram seus planos estratégicos, como o Instituto EMATER do Paraná (2013), que deu prosseguimento à elaboração de seu plano estratégico, baseado nos estudos que tiveram início em 2009. Além disso, as agências de ATER de Minas Gerais (EMATER/MG/2007), Paraíba (EMATER/PB, 2013), Rio Grande do Sul (EMATER-RS, 2011) e Distrito Federal (EMATER-DF, 2013) também elaboraram seus respectivos planos.

3.6 ORGANIZAÇÕES ESTADUAIS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL E OS PRINCÍPIOS E OBJETIVOS DA LEI N.º 12.188/10

Com o objetivo de orientar a formulação, gestão e execução da política para a agricultura familiar, o Congresso Nacional decretou a Lei n.º 11.326, em 24 de junho de 2006, conhecida como Lei da Agricultura. Sancionada pela Presidência da

República, a mesma instituiu as diretrizes básicas para a formulação da "Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais". Com ela, foram estabelecidos "conceitos, princípios e instrumentos" para a formulação das diversas políticas públicas para este segmento.

A Lei define, ainda, sua ação focada na agricultura familiar, sendo considerados "agricultores familiares e empreendedores familiares rurais", alvos da ação da Lei, aqueles cidadãos que:

- não detenham, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais²²;
- utilizem predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;
- tenham percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo Poder Executivo;
- dirijam seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

Em face das características de diversidade do rural brasileiro, a Lei identifica como "beneficiários" os seguintes públicos: silvicultores; aquicultores; extrativistas; pescadores artesanais; povos indígenas e integrantes de comunidades remanescentes de quilombos rurais e demais povos e comunidades tradicionais.

A Lei institui a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PNATER) e o Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária (PRONATER), definindo os princípios e os objetivos dos serviços de ATER no país (MDA, 2006). Define ainda, como instrumentos para a consecução dos objetivos dessa política, o planejamento e a execução das ações, as quais deverão ser compatibilizadas com as áreas de:

- crédito e fundo de aval;
- infraestrutura e serviços;
- pesquisa;

²² Módulo fiscal: Unidade de medida de área, expressa em hectares (ha), fixada para cada município. Considera os fatores: tipo de exploração predominante; renda obtida com a exploração predominante; outras explorações existentes, não predominantes, mas significativas, dado de renda ou área utilizada; e conceito de propriedade familiar. Disponível em: <http://www2.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/rlp_Modulo_Rural-Modulo_Fiscal.pdf>.

- comercialização;
- seguro;
- habitação;
- legislação sanitária, previdenciária, comercial e tributária;
- cooperativismo e associativismo;
- educação, capacitação e profissionalização;
- negócios e serviços rurais não agrícolas;
- agroindustrialização;
- assistência técnica e extensão rural.

Em relação ao quesito planejamento para os serviços de assistência técnica e extensão rural, o principal efeito da Lei foi o desencadeamento de ações de alinhamento das estratégias por parte das organizações estaduais de ATER, conforme visto anteriormente. No caso do Paraná (Lei n.º 17.447, de 27/12/12), o processo de discussão da Lei foi organizado pelo Conselho Estadual de Desenvolvimento da Agricultura Familiar (CEDRAF), com posterior envio para a Assembleia Legislativa. Os princípios da Lei quanto à execução dos serviços são:

- desenvolvimento rural sustentável, compatível com a utilização adequada dos recursos naturais e com a preservação do meio ambiente;
- gratuidade, qualidade e acessibilidade aos serviços de assistência técnica e extensão rural;
- adoção de metodologias participativas como enfoque multidisciplinar, interdisciplinar e intercultural;
- adoção dos princípios da agroecologia como enfoque preferencial para a produção sustentável;
- equidade nas relações de raça, gênero e etnia;
- contribuição para a segurança, soberania alimentar e nutricional;
- construção de sistemas de produção sustentáveis a partir do conhecimento científico, empírico e tradicional.
- aumento da renda do público beneficiário e agregação de valor à sua produção;

- apoio ao associativismo e ao cooperativismo, bem como a formação de agentes de assistência técnica e extensão rural;
- promoção do desenvolvimento e apropriação de inovações tecnológicas e organizativas adequadas ao público beneficiário e a integração deste ao mercado produtivo nacional;
- promoção da integração da ATER com a pesquisa, aproximando a produção agrícola e o meio rural do conhecimento científico; e
- contribuição para a expansão do aprendizado e da qualificação profissional e diversificada, apropriada e contextualizada à realidade do meio rural brasileiro.

Em relação à Lei 12.188/10, esta estabelece seis princípios, a saber:

1. Desenvolvimento rural sustentável, compatível com a utilização adequada dos recursos naturais e com a preservação do meio ambiente;
2. Gratuidade, qualidade e acessibilidade aos serviços de assistência técnica e extensão rural;
3. Adoção de metodologia participativa, com enfoque multidisciplinar, Interdisciplinar e intercultural, buscando a construção da cidadania e a democratização da gestão da política pública;
4. Adoção dos princípios da agricultura de base ecológica como enfoque preferencial para o desenvolvimento de sistemas de produção sustentáveis;
5. Equidade nas relações de gênero, geração, raça e etnia; e
6. Contribuição para a segurança e soberania alimentar e nutricional.

No caso dos objetivos estratégicos estabelecidos pela Lei, temos:

1. promover o desenvolvimento rural sustentável;
2. apoiar iniciativas econômicas que promovam as potencialidades e vocações regionais e locais;
3. aumentar a produção, a qualidade e a produtividade das atividades e serviços agropecuários e não agropecuários, inclusive agroextrativistas, florestais e artesanais;
4. promover a melhoria da qualidade de vida de seus beneficiários;
5. assessorar as diversas fases das atividades econômicas, a gestão de negócios, sua organização, a produção, a inserção no mercado e o abastecimento, observando as peculiaridades das diferentes cadeias produtivas;

6. desenvolver ações voltadas ao uso, manejo, proteção, conservação e recuperação dos recursos naturais, do agroecossistema e da biodiversidade;
7. construir sistemas de produção sustentáveis a partir do conhecimento científico, empírico e tradicional;
8. aumentar a renda do público beneficiário e agregar valor à sua produção;
9. apoiar o associativismo e o cooperativismo, bem como a formação de agentes de assistência técnica e extensão rural;
10. promover o desenvolvimento e a apropriação de inovações tecnológicas e organizativas adequadas ao público beneficiário e a integração deste ao mercado produtivo nacional;
11. promover a integração da ATER com a pesquisa, aproximando a produção agrícola e o meio rural do conhecimento científico;
12. contribuir para a expansão do aprendizado e da qualificação profissional e diversificada, apropriada e contextualizada à realidade do meio rural brasileiro.

No que concerne ao processo de planejamento nas organizações de ATER, a ASBRAER (2006, p.81), em trabalho sobre modelos de gestão, relata que suas afiliadas não elaboram Planos Estratégicos, mas planos operacionais.

A extensão rural não exercita nenhum planejamento estratégico. Trabalha em programas e projetos demandados das comunidades, os quais constituem planos operacionais de trabalho, normalmente orientados para a produção e focados no componente técnico (ASBRAER, 2006, p.81).

Isto faria com que as organizações tivessem comprometida, no médio e longo prazos, sua sobrevivência, pela não utilização das "ferramentas de análise de ambiente para melhor compreensão das ameaças e oportunidades e das forças de mercado", conferindo vulnerabilidade às mudanças de ambiente político, adotando posturas reativas e não proativas (ASBRAER, 2006, p.81). Com esta afirmação, faz-se necessário entender os modelos e processos adotados pelas entidades de ATER. Quanto ao planejamento, este tem papel estratégico, o que pode representar a perenidade ou não dessas organizações. No próximo tópico serão abordados o perfil e os problemas enfrentados por essas organizações.

3.7 O PERFIL E PRINCIPAIS PROBLEMAS DAS ENTIDADES DE ATER

O documento "Diagnóstico das Entidades de Assistência Técnica e Extensão Rural", elaborado pelo Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA, 2003), destaca que os serviços de ATER são importantes instrumentos de execução prática de políticas agrícolas e de desenvolvimento rural no mundo. Segundo a entidade, no Brasil existiriam mais de 5.000 organizações que prestam esse tipo de serviço, públicas ou privadas (tabela 4).

Tabela 4 - Perfil das Instituições de Assistência Técnica e Extensão Rural para Agricultores Familiares e Assentados no Brasil (2003)

| Categorias | Número de Instituições |
|--|-------------------------------|
| Governamentais de ATER | 27 |
| Prefeituras/Secretarias Municipais de Agricultura e/ou Meio Ambiente | 1.226 |
| ONGs - Organizações Não Governamentais | 495 |
| Representativas | 498 |
| Prestadores de serviços | 1.858 |
| Cooperativas de produção | 867 |
| Ensino e Pesquisa | 397 |
| Cooperativas de Crédito | 131 |
| Agroindústrias | 78 |
| Outras públicas | 80 |
| Sistema "S" | 43 |
| TOTAL | 5.700 |

Fonte: MDA/FAO.

Na extensão rural estadual, o estudo identificava problemas nas instituições em virtude da "instabilidade institucional, baixa flexibilidade das estruturas, pouca adoção de novos métodos de trabalho, falta de renovação de quadros técnicos e baixa interdisciplinaridade das equipes técnicas de execução dos serviços". Na conclusão do estudo, propõe-se que seria necessário estimular as organizações a realizarem processos de avaliação e monitoramento de seus serviços, bem como a integração inter e intrainstitucional para a melhoria de sua ação.

Trabalhos mais recentes tratam da perspectiva de modernização dos modelos de gestão, motivados pelas recentes mudanças de ordem legal que afetam a ATER. Caporal (2007), ao tratar de indicadores de sucesso de uma nova ATER, elenca cinco quesitos dentro da nova concepção do PNATER - Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural, estabelecida no ano de 2003, os quais deveriam ser observados pelas instituições, entre eles a necessidade de instituir "indicadores de gestão institucional".

Abramovay (1998) e Dias (2007) questionam a possibilidade de melhorar o controle social e reduzir a burocracia por existir a vinculação estatal nas organizações de assistência técnica e extensão rural, trazendo para o ambiente das organizações de ATER a necessidade de discussão no sentido de promover melhorias nos processos de "gestão e modelos institucionais" da extensão rural dentro de conceitos modernos da administração pública. A pertinência do presente trabalho prende-se ao fato de estudos demonstrarem que, após o desencadeamento das reformas administrativas no Brasil, mesmo com a evolução dos conceitos teóricos, mantiveram-se na ordem do dia os temas referentes aos princípios de gestão, resultados, qualidade de atendimento ao cidadão, controle social e transparência (FERRAREZI, 2010, p.1). Os problemas referentes à gestão nas organizações de ATER estão organizados no quadro 6.

Para Ferrarezi (2010), a sustentabilidade de uma inovação no setor público estaria associada à capacidade de resiliência desta na organização, de forma a fazer parte das práticas organizacionais no cotidiano. Para tal, estudos sobre iniciativas de gestão podem dar a dimensão dos desafios para estas organizações num processo permanente de melhoria nessa área. Por sua vez, cabe lembrar que as organizações de ATER, públicas ou privadas, pela sua presença junto à maioria dos municípios rurais do país, dada sua capilaridade, frequentemente atuam junto aos *police makers* na construção de propostas para o setor.

| Problemas | Citações |
|---|---|
| Democratização da gestão (Conselhos/equipes de gestão estratégica). Decisões compartilhadas. Controle Social | Caporal (2007); Monteiro (2006); Peixoto (2008); Abramovay (1998) |
| Integração Intrainstitucional da gestão (Redes) | MDA/FAO (2003); Caporal (2007); Monteiro (2006); Peixoto (2008) |
| Integração interinstitucional da gestão | MDA/FAO (2003); Caporal (2007); Monteiro (2006); Peixoto (2008) |
| Integração intrainstitucional da execução de ações (Processos avaliativos internos e pelos clientes) permanentes e 360º | MDA/FAO (2003); Caporal (2007); Monteiro (2006); Peixoto (2008) |
| Integração interinstitucional da execução das ações | MDA/FAO (2003); Caporal (2007); Monteiro (2006); Peixoto (2008) |
| Modernização/Dinamização gerencial (Formação de gestores e extensionistas) hierárquicas | ASBRAER (2006); Abramovay (1998) |
| Redefinição de papéis/novos métodos de trabalho | ASBRAER (2006); Monteiro (2006) |
| Gestão Profissional | ASBRAER (2006) |
| Investimento em Tecnologia | ASBRAER (2006); Monteiro (2006) |
| Quadro de Pessoal/Renovação | MDA/FAO (2003); ASBRAER (2006); Peixoto (2008) |
| Passivos Judiciais | ASBRAER (2006) |
| Instabilidade Institucional/Recursos | MDA FAO (2003); Peixoto (2008); Abramovay (1998) |
| Pouca Flexibilidade (Burocráticas) MDA/FAO | Monteiro (2006); Abramovay (1998) |
| Baixa Interdisciplinaridade | MDA/ FAO (2003) |
| Novo conjunto de indicadores de resultados (vinculados às políticas do PNATER) | Monteiro (2006) |

Quadro 6 - Problemas de Ordem de Gestão nas Organizações de ATER no Brasil

Fontes: Adaptado de Peixoto (2008); Caporal (2007); ASBRAER (2006); Monteiro (2006); MDA/FAO (2003); DESER, (2003); Abramovay (1998).

Destaca-se que, no caso das estaduais de ATER, as mesmas estão organizadas através da Associação Brasileira de Entidades de ATER (ASBRAER), formando uma estrutura denominada de rede de ATER - Assistência Técnica e Extensão Rural, cuja missão é "representar e fortalecer suas associadas e influenciar na política pública de assistência técnica e extensão rural para a promoção do desenvolvimento sustentável da família no campo" (ASBRAER, 2006). "Além da abrangência, estão presentes na maioria dos municípios brasileiros. Atuam com amplo leque de atividades e possuem financiamento público (Estadual/Federal)." (MDA, 2003, p.10).

As organizações governamentais de ATER nos estados apresentam uma grande variabilidade quanto à sua natureza jurídica, fazendo com que, em determinadas organizações, que se apresentam como departamentos de Secretarias de Estado, a presença do planejamento esteja configurada na forma dos Planos Plurianuais desses entes, e não propriamente como um plano específico.

Situação similar ocorre nas organizações onde a pesquisa foi agrupada com os serviços de extensão rural, de forma que o plano dessas organizações possui

capítulos específicos, um deles relativo à pesquisa e o outro à extensão rural. Sobre a personalidade jurídica das organizações, esta foi agrupada conforme mostra o quadro 1.A.C - Apêndice C.

3.8 O PLANEJAMENTO NAS ENTIDADES DE ATER E A LEI 12.188/10

Para as organizações de ATER, o processo de planejamento com busca da efetividade passa a ter enorme importância a partir do momento em que começam a ser apresentados alguns indicadores de que o custo de atendimento do agricultor familiar é alto, se comparado com outras organizações.

Grazziano, Marc e Bianchini (2001, p.65) comparam os custos por agricultor assistido entre uma ONG e a média das organizações de ATER no sul do Brasil, bem como a relação de assistidos por técnicos, cujo estudo apontava 1 para cada grupo de 3.000 agricultores, enquanto o Banco Mundial preconizava 1 para cada grupo de 150 agricultores. Os autores afirmam que é possível executar uma política de desenvolvimento agroecológico de forma mais barata que os métodos tradicionais de ATER. “[...] o custo por agricultor assistido foi em média, nos últimos seis anos, de R\$ 35,00 reais, enquanto a estimativa média do custo da ação das EMATER da região sul está em R\$ 500,00 reais.”

A avaliação de como são elaborados os planos estratégicos das organizações de ATER, e de como são feitos a gestão e o alinhamento dos mesmos à luz dos princípios e objetivos norteadores da política ATER, poderá indicar se há aderência ou não destes planejamentos às premissas estabelecidas pelo legislador brasileiro. O presente estudo pretende, ainda, identificar as metodologias utilizadas pelas organizações na construção dos planos das organizações de ATER, já que debater, definir e adotar uma metodologia na construção do planejamento estratégico, conforme Rezende (2011, p.12), ajuda na "elaboração, gestão e implementação do projeto, por meio da gestão, divulgação, documentação e aprovação pelos envolvidos".

Todas as organizações serão analisadas, sendo utilizado o critério de ranqueamento via utilização do valor bruto de produção (VBP) relativo à agricultura

familiar (AF) pelo número de estabelecimento da agricultura familiar (AF) (quadro 7). As dez primeiras Unidades da Federação (UF) são, pela ordem: Rio Grande do Sul - EMATER-RS; Minas Gerais - EMATER-MG; Bahia - EBDA-BA; Paraná - Instituto EMATER; Santa Catarina - EPAGRI; Ceará - EMATER-CE; Pernambuco - IPA-PE; São Paulo - CATI; Maranhão - AGERP-MA e Pará - EMATER-PA. O segundo critério a ser considerado é a existência do plano estratégico.

| N.º | Unidades da Federação | Entidade ATER | Natureza do Plano |
|-----|-----------------------|---------------|-------------------------------|
| 1 | Rio Grande do Sul | EMATER-RS | Plano Estratégico |
| 2 | Minas Gerais | EMATER-MG | Plano Estratégico |
| 3 | Bahia | EBDA-BA | Plano Estratégico |
| 4 | Paraná | EMATER-PR | Plano Estratégico |
| 5 | Santa Catarina | EPAGRI-SC | Plano Estratégico |
| 6 | Ceará | EMATER-CE | PPA |
| 7 | Pernambuco | IPA-PE | Plano Estratégico |
| 8 | São Paulo | CATI-SP/APTA | Plano Estratégico da APTA/PPA |
| 9 | Maranhão | AGERP-MA | PPA |
| 10 | Pará | EMATER-PA | PPA |
| 11 | Piauí | EMATER-PI | PPA |
| 12 | Paraíba | EMATER-PB | Plano Estratégico |
| 13 | Alagoas | EMATER-AL | PPA |
| 14 | Mato Grosso | EMPAER-MT | PPA |
| 15 | Goiás | EMATER-GO | PPA |
| 16 | Espírito Santo | INCAPER-ES | PPA |
| 17 | Sergipe | EMDAGRO-SE | PPA |
| 18 | Amazonas | IDAM-AM | Plano Operativo |
| 19 | Rio Grande do Norte | EMATER-RN | Plano Estratégico |
| 20 | Rio de Janeiro | EMATER-RJ | PPA |
| 21 | Mato Grosso do Sul | AGRAER-MS | PPA |
| 22 | Tocantins | RURALTINS | PPA |
| 23 | Acre | EMATER-AC | PPA |
| 24 | Rondônia | EMATER-RO | PPA |
| 25 | Amapá | RURAP-AP | PPA |
| 26 | Roraima | DATER-RR | PPA |
| 27 | Distrito Federal | EMATER-DF | Plano Estratégico |

Quadro 7 - Unidades da Federação, Entidades da ATER e Tipo de Planejamento

Fontes: ASBRAER (2006), sites institucionais.

Nota: Dados compilados pelo autor.

4 METODOLOGIA

4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa classifica-se como exploratória e documental, na qual se pretende fazer uma descrição dos planejamentos das organizações estaduais de extensão. Quanto à sua natureza, as técnicas de pesquisa são quali-quantitativas, conforme Ponte (2006).

Caracteriza-se ainda como qualitativa ao estabelecer a compreensão do evento, no caso, a análise dos conteúdos dos planejamentos dessas organizações frente a um padrão instituído. E, quantitativa, na medida em que é baseada na análise de variáveis mensuráveis, obtidas através das respostas de questionários aplicados aos gestores das organizações.

4.2 MÉTODO DE PESQUISA

O presente trabalho é de pesquisa aplicada, fazendo-se uso das técnicas exploratória, documental e de campo, utilizando questionários. É qualitativa e quantitativa. Quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como pesquisa de campo, por abordar o tema planejamento em instituições estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural. A investigação prevê na primeira fase:

- a) Pesquisa documental dos planejamentos das organizações, da Lei de ATER, bem como dos planos estratégicos dos Ministérios da Pecuária, Agricultura e Abastecimento (MAPA) e Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA);
- b) Sistematização dos dados com elaboração do *corpus* para análise de conteúdo;

c) Análise de conteúdo dos planos em relação à lei e aos Planos dos Ministérios da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e do Desenvolvimento Agrário, com uso do *software* ATLASTI®²³. A utilização dessa técnica, conforme Bardin (2004 *apud* FERREIRA *et al.*, 2012), obedece a três polos cronológicos:

- a) Pré-Análise: Sistematiza e operacionaliza as ideias primárias de forma a termos um plano de análise, utilizando-se no início da metodologia de "técnica de leitura flutuante" tanto da Lei quanto dos planejamentos das organizações; É a escolha do que analisar. Depende dos objetivos ou dos materiais disponíveis;
- b) Formulação da hipótese de trabalho e objetivos: "Planos Estratégicos estão alinhados à Lei de ATER". Inicialmente, os textos escolhidos para o processo de análise foram transcritos do formato PDF (*Portable Document Format*) ou HTML (Home Page) para o formato Microsoft Word®. Na sequência foram agrupados quanto aos seguintes itens: i) missão, ii) visão, iii) valores, iv) diretrizes e, v) objetivos estratégicos;
- c) Referenciação dos índices: Os índices serão elencados no texto segundo a hipótese, como "elaboração de indicadores". O índice explicita determinado tema no texto analisado sendo um indicador da frequência do tema (denominados de "codes" – códigos no AtlasTI®).

Para Bardin (2004 *apud* FERREIRA *et al.*, 2012), a etapa "C", ou terceira etapa para o *software*, é a de preparação do material a ser analisado. A "exploração do material de análise" refere-se ao exame, investigação e análise dos textos (documentos) via transformação das informações (dados brutos) em informações analisáveis, com a criação de códigos de interpretação que permitam escolher no conteúdo aqueles importantes para a pesquisa, envolvendo três estágios (FERREIRA, 2012, p.3.387):

- 1.º - Escolha das unidades de sentido e de contexto chamadas de *quotes* (citações): Escolhas das Unidades de contexto ou de compreensão, que codifica a unidade de sentido;
- 2.º - Concessão de um nome (código ou conceito) para a "unidade de sentido" escolhida, essencial para a codificação: A partir do momento que um conceito admite "diferentes formas de expressão" é obrigatório a criação de "n" códigos para abarcar a diversidade, segue-se para a categorização;
- 3.º - Categorização: é a classificação dos entes constitutivos por diferenciação. Na sequência serão reagrupados conforme critérios pré-estabelecidos. O ATLAS TI® denomina estas categorias de "*families*" (famílias).

²³ ATLAS TI - www.atlasti.com.br. O software utiliza os *primary documents* (documentos primários) e a *Hermeneutic Unit* (Unidade Hermenêutica) nomeado de "análise de planos estratégicos".

Os códigos são criados através do referencial teórico, do objetivo proposto e da hipótese levantada. Neste estudo, a partir dos códigos surgiram as cinco famílias: i) missão, ii) visão, iii) valores, iv) diretrizes, e v) objetivos estratégicos.

A família Missão deverá originar "n" códigos, por exemplo: agricultura familiar, desenvolvimento, equidade etc. O mesmo para as demais: a família Visão origina "n" códigos; a família Valores origina "n" códigos; a família Diretrizes Estratégicas originou-se de "n" códigos, e a família Projetos originou-se de "n" códigos.

Ferreira (2012, p.3.388) afirma que esta codificação e agrupamento em famílias "correspondem à análise no campo textual". Esta metodologia permite a segmentação e a codificação dos textos a analisar, reduzindo os dados em "fragmentos" importantes. A análise no campo conceitual é uma etapa em que são examinados os chamados "fragmentos expressivos" escolhidos, assim como os seus significados.

Para o autor, o ATLAS.TI® permite estabelecer relações entre os fragmentos, além da elaboração de representações gráficas dos elementos (componentes) e as inter-relações. Finalmente, têm-se o tratamento dos dados, inferência e interpretação dos resultados, em que os dados obtidos devem ser tratados de modo a ter significância, e a validade, em que será possível inferir (interpretar) os dados descritos. O *software* ATLAS-TI® vincula citações e códigos, de forma a se visualizar uma possível relação lógica estabelecida, permitindo ainda estabelecer conexões gráficas em rede.

Para estudo dos planos estratégicos e da lei de ATER, empregou-se a metodologia de "análise léxica", tendo como suporte *softwares* próprios. Em determinadas situações, será feito uso dos PPAs dos estados para identificar as linhas de planejamento das organizações, dado que algumas organizações possuem vinculação direta com Secretarias de Estado às quais são subordinadas. Estas ferramentas, conforme Motter Junior (2012, p.31): "[...] permitem navegar pelo texto, fazer contagens, identificar ideias-chave, criar e enriquecer dicionários que reduzem o texto a categorias, fazer cruzamentos, tabelas e mapas".

Tais ferramentas possibilitam a "análise de correspondência" de forma a identificar a associação entre diversas variáveis (denominadas de categóricas), bem como a representação gráfica destas, e, conseqüentemente, a identificação de proximidade, similaridade e dissimilaridade entre elementos (MOTTERJR., 2012, p.32).

Na segunda fase do processo foram encaminhados questionários (meio eletrônico e físico) para os gestores das organizações. Para Ponte (2006), o procedimento de coleta de dados somente ocorre "após a escolha e delimitação do tema, a revisão bibliográfica, a definição dos objetivos, a formulação do problema, hipóteses ou pressupostos e a identificação das variáveis".

No caso dos questionários, serão aplicadas técnicas estatísticas, as quais instituem relações entre variáveis estabelecidas, sendo que Ponte (2006) sugere a análise de regressão e de discriminante, as quais são métodos de análise de dados quantitativos usualmente utilizados nas áreas de Administração e Contabilidade. Foi empregado a metodologia proposta por Pettan (2010, p.304), baseada em estudos de Bethlem²⁴ (2004), que tratam da abordagem sistêmica a partir da percepção de que as organizações são sistemas abertos e interdependentes dos ambientes interno e externo. O autor propôs uma adaptação do modelo de Boletim Balanceado ou *Balanced Scorecard* (BSC), elaborando uma proposta que permite, através da utilização de questionários junto aos colaboradores, no caso os gestores das entidades, identificar o alinhamento dos Planos com a Política de ATER nas organizações.

Utilizam-se na análise os índices de frequência e percentagem, posteriormente ajustados pela Escala Likert. Conforme Pettan (2010, p.305), para a aferição do alinhamento das entidades de ATER em relação à política de ATER

[...] foi analisada a percepção que o extensionista tem a respeito dos elementos que conformam o desenho e a cultura organizacional proposto por BETHLEM (2004): missão e valores, processos internos, motivação e participação dos agricultores familiares".

Dessa forma, é possível captar o alinhamento das organizações de ATER com a PNATER (Política Nacional de ATER) para mensurar a adequação da organização através da percepção dos gestores, sendo utilizados como variáveis seis princípios estratégicos e doze objetivos estratégicos estabelecidos na Lei.

Na sequência serão utilizados questionários eletrônicos, aplicados junto aos dirigentes das organizações estaduais de extensão, visando obter as percepções

²⁴ BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2004.

destes quanto aos Planos Estratégicos, com questões objetivas de múltipla escolha e questões avaliativas, utilizando-se escala do tipo Likert, por meio de meios eletrônicos.

Para garantir o acesso da ferramenta a todas as organizações, serão enviadas cópias físicas do questionário, anexado a um envelope já endereçado para a devolução do questionário preenchido com as respostas.

4.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS

O primeiro quesito de seleção da "amostra" foi o de pertencimento à categoria de "entidade estadual" de extensão rural. São planos de um grupo fechado e conhecido, sendo, *a priori*, 27 entidades, conforme quadro 1.A.D. Apêndice D. Estas organizações estão presentes em todas as Unidades da Federação e Distrito Federal. São associadas à Associação Brasileira das Entidades de Assistência Técnica e Extensão Rural (ASBRAER). Fazem parte ainda os Planos dos Ministérios da Pecuária e Abastecimento (MAPA) e o do Desenvolvimento Agrário (MDA).

4.4 GRUPO AMOSTRAL

O grupo amostral é composto por organizações estaduais que:

- a) atuam com assistência técnica e extensão rural no âmbito dos governos estaduais, associadas à ASBRAER (Apêndice C);
- b) estão afetas à Política Nacional de ATER, cuja coordenação está no Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA), coordenado pelo Departamento de Assistência Técnica e Extensão Rural (DATER), além de atuar em ações dos Ministérios da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).

Essas foram organizadas da seguinte forma, para o processo de análise de conteúdo dos planos estratégicos:

- Grupo I - Quanto ao percentual (%) de participação do VBP (Valor Bruto da Produção) na agricultura familiar, nos estados e Distrito Federal em relação

ao VBP total. Destaca-se que as 10 primeiras organizações representam mais de 81,62% do total do VBP do país no universo da chamada Agricultura Familiar, conforme dados do último Censo da Agricultura Familiar do IBGE e organizado pelo MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário, ocorrido em 2006. O critério de ranqueamento considerou o resultado do total do VBP (em milhões de reais) de cada Unidade da Federação dividido pelo somatório dos VBPs (percentual de participação do VBP da agricultura familiar). Pela ordem do produto VBP pelo número de estabelecimentos familiares, a título ilustrativo, os dez principais estados em relação ao VBP são: Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Bahia, Paraná, Santa Catarina, Ceará, Pernambuco, São Paulo, Maranhão e Pará.

- Grupo II - Quanto à existência de Planos Estratégicos. Este segundo item de seleção estabeleceu uma linha de corte em relação à existência ou não de Planos Estratégicos nas "organizações Estaduais de ATER", as quais disponibilizaram os respectivos planos nos seus sites eletrônicos ou enviaram por correio eletrônico após solicitação, independente de estarem atualizados ou não. Na ordem deste critério, dez unidades da Federação foram selecionadas, ficando assim organizadas: Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Bahia (Planejamento Estratégico Setorial e PPA), Paraná, Santa Catarina, Pernambuco, Paraíba, Amazonas (Plano Operativo), São Paulo e Distrito Federal. Os demais têm suas ações estabelecidas pelos Planos Plurianuais das Secretarias às quais estão subordinadas.

4.5 DESCRIÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DA POPULAÇÃO AMOSTRAL A SER ESTUDADA

O universo desta pesquisa são os planos descritivos das organizações e dos Ministérios que atuam na área do rural brasileiro, conforme consta nos Apêndices (F) - Clusterização das organizações de ATER em função do VBP e número de estabelecimentos da Agricultura Familiar e (G) - Estabelecimentos (n.º) e Área (ha) da Agricultura Familiar - Lei n.º 11.326/Grandes Regiões e Unidades da Federação.

4.6 DETALHAMENTO DOS OBJETIVOS DO ESTUDO

Pretende-se identificar o grau de alinhamento estratégico dos planos das organizações estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural em face das diretrizes nacionais para o setor estabelecidas em lei.

4.6.1 Objetivos Específicos

- a) Identificar os tipos de planejamento adotados nas organizações quanto à percepção dos gestores;
Questões: 1 (1.1 a 1.3); 2 (2.1 a 2.5); 3 (3.1 a 3.4) e 4 (discursiva).
Complementado com o uso da Metodologia de Avaliação de Conteúdo.
- b) Classificar os planejamentos das organizações quanto às suas características de construção;
Questões: 5 (5.1 a 5.13); 5.2 (5.2.1 a 5.2.6); 5.3 (5.31 a 5.3.4); 5.4 (5.4.1 e 5.4.2); 5.5 (5.5.1 a 5.5.4); 5.6 (5.6.1 a 5.6.7); 5.7 (5.7.1 a 5.7.9); 5.8 (5.8.1 a 5.8.2); 5.9 (5.9.1 a 5.9.4); 5.10; 5.11.
- c) Mensurar o alinhamento dos Planejamentos em relação às diretrizes e objetivos da Lei de ATER;
Questões: 11 (11.1 a 11.18.1). Complementado com o uso da Metodologia de Avaliação de Conteúdo.
- d) Mensurar o grau de alinhamento dos Planejamentos em relação à Lei e aos Planos do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA);
Questões: 12 (12.1 a 12.7). Complementado com o uso da Metodologia de Avaliação de Conteúdo.
- e) Mensurar o grau de alinhamento dos Planejamentos em relação à Lei e ao Plano do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA);
Questões: 13 (13.1 a 13.7). Complementado com o uso da Metodologia de Avaliação de Conteúdo.

- f) Identificar as percepções da alta direção das entidades de ATER quanto aos alinhamentos percebidos das organizações frente às estratégias dos Ministérios Federais (MAPA e MDA);

Questões: 14; 15. Complementado com o uso da Metodologia de Avaliação de Conteúdo.

4.6.2 Etapas do Estudo

1.^a Etapa - Verificar as principais características dos planejamentos nas Organizações Estaduais de ATER e dos dois Ministérios do governo federal que atuam no setor rural (MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário e MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento), avaliando se os planos construídos por estas organizações estaduais possuem caráter tático, operacional/técnico ou estratégico (via métodos de monitoramento estabelecidos).

2.^a Etapa - Analisar se as etapas empregadas por essas organizações, na construção dos planos estratégicos, atendem ao estabelecido pela literatura, conforme Rezende (2011, p.25) - quadro 8.

- a) análise organizacional;
- b) diretrizes;
- c) estratégias;
- d) controles organizacionais; e
- e) gestão do planejamento.

| Autor | Etapa 1 | Etapa 2 | Etapa 3 | Etapa 4 | Etapa 5 |
|----------------|--|--|--|---|---|
| REZENDE (2011) | Análises organizacionais (problemas e desafios) - Diagnóstico estratégico; - Análises estratégicas; - Análises do meio ambiente, entre outros | Diretrizes organizacionais (atividade ou negócios/serviços e produtos) | Estratégias organizacionais (ações e viabilidade para atingir objetivos) | Controles Organizacionais (controles estratégicos, táticos e operacionais via padrões ou medição de desempenho, acompanhamento e correção de desvios) | Gestão do Planejamento: - recursos humanos; - materiais; - financeiros; - tecnológicos. |

Quadro 8 - Etapas de Elaboração de Planos Estratégicos

Fonte: Adaptado de Rezende, D. A. (2011). Planejamento Estratégico Público ou Privado.

3.^a Etapa - Reunir os planos estratégicos das organizações estaduais de ATER (Autarquias, Empresas Públicas) ou Planos Plurianuais (Secretarias de Estado/Departamentos), com foco nas dez principais Unidades da Federação do país em relação ao VBP - Valor Bruto da Produção (Censo da Agricultura Familiar/IBGE, 2006). O método escolhido para obter os planos estratégicos foi: 1) através de *download* via página eletrônica das organizações (*home page*); 2) planos recebidos através de correio eletrônico (e-mail) após contatos telefônicos para solicitação às entidades; 3) pesquisa utilizando-se de ferramenta de busca (www.google.com.br).

4.^a Etapa - Com base na Lei de ATER (Lei n.º 12.188/10), identificar se os planos seguem os princípios e objetivos da lei (quadro 9), estabelecendo indicativos de processos de democratização dos processos de gestão, implantação de modelos de decisão compartilhada e de efetivo controle social, através da metodologia de análise de conteúdo dos referidos planos.

| PRINCÍPIOS DA LEI DE ATER - Lei 12.188/10 |
|--|
| 1. Desenvolvimento rural sustentável, compatível com a utilização adequada dos recursos naturais e com a preservação do meio ambiente; |
| 2. Gratuidade, qualidade e acessibilidade aos serviços de assistência técnica e extensão rural; |
| 3. Adoção de metodologia participativa, com enfoque multidisciplinar, interdisciplinar e intercultural, buscando a construção da cidadania e a democratização da gestão da política pública; |
| 4. Adoção dos princípios da agricultura de base ecológica como enfoque preferencial para o desenvolvimento de sistemas de produção sustentáveis; |
| 5. Equidade nas relações de gênero, geração, raça e etnia; e |
| 6. Contribuição para a segurança e soberania alimentar e nutricional. |
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA LEI 12.188/10 (Lei da ATER) |
| 1. Promover o desenvolvimento rural sustentável; |
| 2. Apoiar iniciativas econômicas que promovam as potencialidades e vocações regionais e locais; |
| 3. Aumentar a produção, a qualidade e a produtividade das atividades e serviços agropecuários e não agropecuários, inclusive agroextrativistas, florestais e artesanais; |
| 4. Promover a melhoria da qualidade de vida de seus beneficiários; |
| 5. Assessorar as diversas fases das atividades econômicas, a gestão de negócios, sua organização, a produção, inserção no mercado e abastecimento, observando as peculiaridades das diferentes cadeias produtivas; |
| 6. Desenvolver ações voltadas ao uso, manejo, proteção, conservação e recuperação dos recursos naturais, do agro-ecossistemas e da biodiversidade; |
| 7. Construir sistemas de produção sustentáveis a partir do conhecimento científico, empírico e tradicional; |
| 8. Aumentar a renda do público beneficiário e agregar valor à sua produção; |
| 9. Apoiar o associativismo e o cooperativismo, bem como a formação de agentes de assistência técnica e extensão rural; |
| 10. Promover o desenvolvimento e a apropriação de inovações tecnológicas e organizativas adequadas ao público beneficiário e a integração deste ao mercado produtivo nacional; |
| 11. Promover a integração da ATER com a pesquisa, aproximando a produção agrícola e o meio rural do conhecimento científico; |
| 12. Contribuir para a expansão do aprendizado e da qualificação profissional e diversificada, apropriada e contextualizada à realidade do meio rural brasileiro. |

Quadro 9 - Princípios e Objetivos da Lei de 12.188/10 - Lei da ATER

Fonte: Brasil - MDA Ministério do Desenvolvimento Agrário. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/portal/institucional/novaleideATER>>.

5.^a Etapa - Coleta e análise de dados: para captar e avaliar o alinhamento dos planos das organizações de ATER em relação à Lei de ATER foi analisada a percepção do Gestor da ATER em relação aos princípios e objetivos estratégicos da Lei de ATER. Para tanto, foi aplicado o Questionário Planejamento Estratégico nas Organizações Estaduais de ATER, que pode ser encontrado no Apêndice B.

Os resultados obtidos por meio dos questionários são analisados em índices de frequência e percentagem (abordagem quantitativa), adaptados a partir dos conceitos da Estatística Descritiva, conforme Doria (1999 *apud* PETTAN, 2012), sendo atribuídos conceitos qualitativos para cada questão. Estes são devidamente ajustados pela Escala Likert ao grau de alinhamento dos gestores com a atual Lei de ATER. Desta forma, construiu-se a seguinte relação, apresentada no quadro 10.

| Peso na Escala Likert | Significado Referente à Lei de ATER |
|-----------------------|-------------------------------------|
| 1 | Fortemente não alinhado |
| 2 | Moderadamente não alinhado |
| 3 | Sem alinhamento – não se aplica |
| 4 | Moderadamente alinhado |
| 5 | Fortemente alinhado |

Quadro 10 - Pesos na Escala Likert e Níveis de Alinhamento
 Fonte: Adaptado de Pettan (2012).

Na análise é estabelecido um ranking médio (RM) para finalmente poder mensurar o grau de concordância dos gestores para cada assertiva. Para o cálculo do ranking médio é utilizado o método de análise sugerido por Malhotra²⁵ (2001 *apud* BRIDA; SANTOS 2011), ou seja, a média ponderada. Com base neste dado de RM é analisada a concordância (valor maior que 3), discordância (valor menor que 3) e "sem opinião ou "ponto neutro" (exatamente 3).

Pelas características do trabalho, o questionário foi aplicado ao conjunto de organizações estaduais de ATER do país (27 entidades), sendo utilizado para isso o método de pesquisa *survey online*, plataforma tipo *surveydox*, disponibilizada no endereço eletrônico <http://www.surveydox.com>, e com utilização de banco de dados via planilha eletrônica Excell®.

²⁵ MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. São Paulo: Saraiva, 2006.

Os pesquisados tiveram acesso ao questionário no período de abril de 2014, sendo que, para tanto, contatou-se com os diretores das organizações de ATER mediante a interveniência da Diretoria da Associação Brasileira das Entidades de ATER (ASBRAER). A chamada à participação ocorreu pelo encaminhamento de ofícios nominais seguidos de e-mails a todas as organizações, com respectiva informação de *link* direcionado aos gestores (diretor-presidente, superintendente, entre outros), para acesso ao questionário *on line*. A relação destes pode ser encontrada no site de cadastro dessas organizações: www.asbraer.org.br/associadas.

O encerramento da coleta de informações ocorreu em 20 de junho de 2014, data que representa o final dos trabalhos de campo. No Apêndice B, tem-se o questionário elaborado. Foram incluídos também no Apêndice os modelos de ofício e carta de apresentação enviados aos gestores.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa de campo junto às entidades de ATER das vinte e sete (27) unidades da Federação incluindo o Distrito Federal, realizada através do envio de questionários eletrônicos (www.surveymonkey.com/pt-br/survey/123456789). Destas, somente dezenove (19) entidades responderam, porém dezoito (18) dentro do período estipulado para resposta, devendo-se frisar, assim, que os resultados não permitem a análise estatística por não atenderem aos percentuais estabelecidos na pesquisa (erro mínimo), conforme quadro 11. Com a intenção de alcançar um número de indivíduos que representem, com certo nível de confiabilidade as informações coletadas, foi utilizado o modo apresentado por Barbetta (2011, p.43), que emprega as seguintes variáveis para calcular o tamanho mínimo da amostra:

N = tamanho (número de elementos) da população;

n = tamanho (número de elementos) da amostra;

n₀ = uma primeira aproximação para o tamanho da amostra;

E₀ = erro amostral tolerável.

O autor afirma que, para determinar o tamanho da amostra, é necessário especificar um erro amostral, que representa o quanto se admite errar na avaliação dos parâmetros analisados. Assim, fixa-se uma tolerância entre 5% e 10% para esta pesquisa, lembrando-se de que a população-alvo representa 27 entidades de extensão rural no país. O cálculo proposto para identificar o tamanho da amostra, é realizado desconsiderando o tamanho da população, através da seguinte fórmula:

$$n_0 = \frac{1}{(E_0)^2}$$

O tamanho de N (população) = 27. A fórmula é: $n = \frac{(N \times n_0)}{(N + n_0)}$.

Aplicando a fórmula para erro amostral (5%): $n_0 = 1/(0,05 \times 0,05) = 400$

Substituindo-se obtemos: $n = \frac{(27 \times 400)}{(27 + 400)} = 10800/ 427 = 25,29$ onde $n = 25$.

Assim, o número 25 representa o mínimo esperado de retorno de questionários das entidades de ATER para erro amostral máximo de 5%.Aplicando as fórmulas para o erro amostral de 10%, tem-se:

$$n_0=1/(0,1 \times 0,1) = 100$$

Substituindo na fórmula seguinte obtemos: $n = [(27 \times 100)/ (27 + 100)] = 2700/ 127 = 21,25$. Daí $n = 21$, onde o número 21 representa o número mínimo de retorno de questionários para um erro amostral de 10%. Por sua vez, o sistema da *survey* permite a análise de correlação entre as questões respondidas através do método estatístico *Kendall - Tau-a*, cujo coeficiente de correlação tau de Kendall é definido como:

$$\tau = \frac{n_c - n_d}{\frac{1}{2}n(n-1)}$$

Onde n_c é o número de pares concordantes, e n_d é o número de pares discordantes do conjunto de dados. Alternativamente, τ é a probabilidade de que dois pontos sorteados da distribuição conjunta sejam concordantes, ou seja:

$$\tau = \text{Prob}[(X - X')(Y - Y') > 0]$$

O Tau de Kendall pode ser escrito como um funcional da cópula:

$$\tau = 4 \int C(u, v) dC(u, v)$$

Para análise os resultados obtidos foram agrupados em seis tópicos, em conformidade com os objetivos previstos no protocolo de pesquisa, construídos mediante a análise das respostas obtidas.

| Organizações | População | Amostra Prevista | | Amostra Realizada | |
|----------------------|-----------|------------------|------------|-------------------|-----------------|
| | | 5% (erro) | 10% (erro) | Respondentes | Erro aproximado |
| ATER e ATER/pesquisa | 27 | 25,65 | 24,30 | 18 | N/D |

Quadro 11 - Erro Amostral de Pesquisa

Fonte: Barbetta (2011).

5.1 TIPOS DE PLANEJAMENTO ADOTADO NAS ENTIDADES ESTADUAIS DE ATER

Identificou-se que, no universo das dezoito (18) organizações de extensão rural que responderam ao questionário (grupo amostral), 77,8% destas (14 entidades) elaboraram seu planejamento através dos planos plurianuais (PPA's), já que a maioria está vinculada diretamente aos governos estaduais.

Ao mesmo tempo, o planejamento utilizando-se dos modelos denominados tático e operacional é observado, sendo relatado em 61% dos casos (11 entidades), concomitantemente aos PPA's. Nessas organizações, seja na utilização do plano tático, em que há uma abordagem de cada unidade separadamente, seja de planos operacionais ou micro-orientados, observa-se que há uma correlação absoluta positiva de 65,7% de que o método utilizado trata dos meios como prioridade de planejamento, e de 59,8% em relação aos planos plurianuais.

Em se tratando do modelo de planejamento estratégico, o qual incluiu os planos tático e operacional, ou macro-orientado, a análise demonstra que o modelo é utilizado em 38,9% das organizações de ATER (07 entidades). Destaca-se que o emprego desse modelo tem uma correlação absoluta positiva de 75,1% para utilização para o médio e longo prazo e de 61,8% com o processo de gestão de competências.

Somente 6% da amostra (01 entidade) utiliza-se de outro modelo de planejamento, sendo o informado uma combinação de modelos, conforme pode ser visto no item 5.2.2. Outro dado interessante é de que 50,7% das organizações informam que os planos estão baseados no ataque às causas dos problemas e que têm como meta futura a implantação do planejamento estratégico. Das que informam que se utilizam dos planos plurianuais, há uma correlação positiva de 65,8% quanto ao uso do método para o curto e médio prazos. No quadro 12 tem-se o levantamento de uso dos diferentes modelos de planejamento informados pelas organizações de ATER do país:

| N.º de Organizações | N.º de Respostas | Plano Estratégico | Outros Tipos | | Sem Plano |
|---------------------|------------------|-------------------|---------------------|------------|-----------|
| | | | Tático/ Operacional | PPA | |
| 27 (100%) | 18 (66%) | 07 (38.9%) | 11 (61,1%) | 14 (77,8%) | 0 |

Quadro 12 - Tipos de Planos nas Organizações de ATER

Fonte: O autor.

Os motivos relatados para a não realização, ainda, de planejamento estratégico por parte das organizações são de ordem interna. Para 55,6% dos respondentes a entidade não estabelece estratégias para a construção de um plano estratégico. Para 50% das entidades (9), não há previsão de recursos (sejam humanos ou financeiros) para a elaboração de plano estratégico. Para 61,1% (11 entidades), o plano estratégico é uma meta futura ainda a ser executada pela organização.

5.1.1 Resumo do Tópico Tipos de Planejamento

A maior parte das organizações (80%), por ser composta por entidades governamentais de ATER, possui, além do Plano Plurianual (PPA), identificado pelo levantamento nas páginas eletrônicas das entidades (Apêndice F) e confirmado através dos questionários eletrônicos, um planejamento interno. Este, na sua maioria, em torno de 60%, constitui-se de planos táticos/ operacionais, apresentando também correlação positiva quanto ao método que trata dos meios como prioridade de planejamento e relação aos planos plurianuais.

Somente 40% dos gestores identificam que o plano das organizações em que atuam é estratégico, observando-se ainda que os resultados mostram uma correlação positiva deste para os critérios de médio e longo prazos e com a gestão de competências.

Conforme um dos gestores pesquisados, a entidade em que ele atua, “por ser autarquia, segue o PPA do Estado”. Ressalte-se que os PPA’s, conforme Maciel (2011) é ferramenta de planejamento estratégico dos governos, estabelecido pela Constituição Federal. Para Arantes (2010), estes prevêm a execução de qualquer despesa pública estabelecida nas leis orçamentárias, tanto na Lei Orçamentária

Anual (LOA) quanto na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDB), sendo o PPA de caráter mais estratégico e construído na lógica do planejamento estratégico situacional. Soldi (2013) reconhece a importância do PPA principalmente na sua vinculação entre despesa, receita e sua vinculação à Lei de Responsabilidade Fiscal. Para 50,7% das organizações os planos que possuem estão:

- Baseados no ataque às causas dos problemas;
- Meta futura o planejamento estratégico (57%);
- Entrave: falta de recursos financeiros e humanos.

Por sua vez o PPA não é reconhecido como plano estratégico apesar de ser “construído na lógica do Plano Estratégico Situacional” conforme Arantes (2010).

5.2 CLASSIFICAÇÃO DOS PLANEJAMENTOS QUANTO A CARACTERÍSTICAS DE CONSTRUÇÃO E METODOLOGIA

Conforme Matias-Pereira (2011), Chiavenatto (2003), os planejamentos podem ser classificados pelo conjunto de características de sua construção. Para Rezende (2011) o planejamento estratégico abrange a organização como um todo integrando a função ou processos baseados nos problemas e desafios (dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo) na definição dos objetivos, estratégias e ações da organização.

Nesse sentido, ao se analisar as questões 04 a 25, observa-se, conforme o quadro 13, que a maioria das entidades atua com planos táticos/operacionais, em que pese o dado de que 38,9% (07 entidades) se utilizam de planejamento estratégico. O questionário possui sete (07) questões relacionadas às características de processos de planejamento tático/operacional e seis (06) questões correlatas a indicativos de planos com características de estratégico. Finalmente, em relação aos dados do quadro 13, observa-se que dos 18 respondentes, seis (06) das 13 (treze) respostas possíveis demonstram que os planos das organizações pesquisadas possuem características de plano operacional. Cinco (05) das treze (13) respostas indicam que os planos possuem características de plano estratégico e, duas (02) respostas, em que há semelhança para os dois tipos de plano.

Isso, por haver a possibilidade de o respondente escolher mais de uma resposta, sendo que optou-se na sequência, pela análise utilizando-se o conjunto de respostas por organização, somente daquelas que identificaram seu planejamento como sendo estratégico. Dessa forma, as características dos planos, conforme Chiavenatto, 2003 temos:

- Plano Estratégico: caráter genérico, sintético, abrangente e de longo prazo – presente em 5,3 % das respostas, ou seja, em uma (01) entidade;
- Plano Operacional: de caráter detalhado, específico, analítico e de curto prazo em 47,9% das respostas, ou seja, em nove (09) entidades;
- Plano Tático: de caráter genérico, detalhado e de médio prazo em 63,2% das respostas, ou seja, em doze (12) entidades.

| Item | Q1 (operacional) | Resp. | Q2 (estratégico) | Resp. |
|---|--|-------|--------------------------------|-------|
| Ênfase do processo: o espaço temporal para o processo de planejamento está em sua maioria focado em estratégias. | Presente | 13 | Futuro | 08 |
| O processo baseou-se em: universo do processo de planejamento, por sua vez, foca o problema e não as necessidades da organização. | Problema | 11 | Necessidade | 14 |
| Ênfase do Planejamento: se a ênfase do planejamento se dá prioritariamente na operação em detrimento da estratégia. | Na execução | 05 | Na elaboração e execução | 14 |
| O planejamento procura responder: abrangência do planejamento focado no presente. | Como e o porquê | 10 | Para quem e para quê | 17 |
| O Planejamento: os desafios do planejamento na sua maioria estabelecem a manutenção na organização do que a transformação. | Busca manter tudo funcionando | 12 | Busca Transformação | 09 |
| O ambiente para o qual o Planejamento foi construído: Ambiente para o qual o planejamento foi construído. Os planos estabelecem ações que visam à construção. | Sobressai-se em épocas de rumos claros | 11 | Recomendado em épocas de crise | 06 |
| Prazo de vigência do Planejamento: o prazo de vigência previsto do planejamento. | Curto e médio prazos | 16 | Médio e longo prazos | 04 |
| O planejamento prioriza: O que o planejamento prioriza | Os meios | 08 | Os fins | 16 |
| A visão que o planejamento adota: A visão que o planejamento adota. | Visões isoladas | 04 | Visões globalizadas | 15 |
| A ênfase do processo de planejamento: a ênfase adotada no planejamento. | Via técnicas e/ou instrumentos | 16 | Criatividade | 07 |
| Os esforços do planejamento: para onde os esforços do planejamento são orientados. | Pela eficiência | 12 | Pela eficácia | 12 |
| O planejamento se expressa por: O que expressa o planejamento da organização. | Programas e projetos | 17 | Planos e programas | 06 |
| Se a responsabilidade é da alta direção ou do grupo de colaboradores: Nas organizações o planejamento é identificado como sendo responsabilidade maior da alta administração. | Sobretudo dos administradores | 09 | Tarefa de todos | 08 |

Quadro 13 - Características de Construção do Modelo de Planejamento

Fonte: Dados de pesquisa.

5.2.1 Classificação dos Planejamentos

Sete (07) organizações do total de dezoito (18) respondentes informaram possuir planejamento estratégico. Estas organizações, identificadas pelos números 05, 06, 09, 11, 13, 15 e 24 atenderam ao mínimo de três (03) e no máximo sete (07) do total de doze (12) características possíveis para caracterizar como sendo plano estratégico. As entidades identificadas pelos números 05, 11, 15 e 24 atenderam simultaneamente a sete (07) dos doze (12) itens característicos de planos estratégicos. As entidades de números 06, 09 e 13 atenderam somente a três (03) dos doze (12) possíveis. Isto demonstra que, mesmo identificando como estratégicos, os planos das organizações atendem no mínimo 25% e no máximo 58% das características esperadas para a consecução de um plano estratégico conforme estabelece a literatura. Os depoimentos obtidos pela pesquisa ajudam a entender em parte o cenário constatado:

O Planejamento Estratégico da entidade de ATER foi elaborado para o período de 2008-2012. Não houve continuidade, porém grande parte das ações definidas, foram contempladas (absorvidas) pelo PPA 2012 -2015. (Dados de pesquisa)

Infelizmente carecemos de um planejamento estratégico tático e operacional. Fazemos alguns ensaios (Dados de pesquisa)

“Observamos que a entidade de ATER, entre 2004 e 2008, desenvolveu seu Planejamento Estratégico dentro do programa de desenvolvimento institucional, no entanto, por motivos força maior, não foi possível dar continuidade ao mesmo”. (dados de pesquisa).

Outros depoimentos tratam de que a organização revisou o orçamento de 2014 para a atualização do planejamento estratégico 2008-2012, que compreendem a necessidade urgente e que a “base é a definição da missão, visão, valores, público, diretrizes estratégicas, áreas temáticas e referenciais teóricos e metodológicos. Uma das organizações diz ainda que “não possui no seu ambiente cultura de elaboração de planejamento estratégico e que falta decisão política”.

5.2.2 Metodologia Utilizada na Construção dos Planos

A metodologia mais empregada nas organizações é a que identifica as potencialidades, fraquezas, ameaças e oportunidades (SWOT). Esta é relatada por 11 das 18 entidades (61,1%). Destaca-se, ainda, a utilização da metodologia do BSC (*Balanced Scorecard*) em quatro (04) organizações (22,1%), demonstrando, neste caso, uma maior preocupação por controles por parte das organizações. Estas apresentam uma correlação positiva de 54% para o item de que os planejamentos são detalhados, específicos, analíticos e de curto prazo. No quadro 14, têm-se as metodologias mais utilizadas na elaboração dos planejamentos nas organizações de ATER, observando-se que algumas organizações indicaram mais de uma metodologia:

| | | | |
|--------|--|---|----|
| SWOT | Se a metodologia identificou as potencialidades, fraquezas, ameaças e oportunidades. | Potencialidades; Fraquezas; Ameaças; Oportunidades. | 11 |
| Causal | Se a metodologia identificou as principais forças que atuam no ambiente. | Forças que atuam no ambiente; poder dos fornecedores; novos entrantes; produtos (serviços) substitutos; competidores. | 02 |
| BSC | Se a metodologia teve preocupação com o controle do Planejamento Estratégico e com a Organização. | A Metodologia preocupou-se com controle. | 04 |
| Outros | PAT, SWOT + BSC; Planejamento por objetivos; ZOOP - Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos; Programa de Ações Integradas; Uso da Matriz Básica de Planejamento, DRP e seus diversos instrumentos. | A Metodologia é baseada numa combinação de ferramentas. | 07 |
| Nenhum | | | 03 |

Quadro 14 - Metodologias de Planejamento nas Organizações de ATER

Fonte: Dados de pesquisa.

Uma das organizações faz o seguinte relato:

A base do planejamento da organização de ATER, são as atividades dos escritórios municipais, pactuadas com as parcerias e as comunidades/grupos. O planejamento tático ou operacional se articula ao planejamento estratégico dos governos estadual, municipal e federal e aos compromissos e prioridades institucionais da entidade de ATER. Ocasionalmente a entidade de ATER elabora de forma sistematizada planejamento estratégico (Dados de pesquisa).

Em relação aos métodos, as organizações citaram o uso do “Programa de Ações Integradas (PAI), do uso combinado do *SWOT+BSC*, do uso de planejamento

por objetivos, do uso do ZOOOP – planejamento de projetos orientado por objetivos que é o método recomendado pela Secretaria de Planejamento do Estado, para a elaboração dos Planos Plurianuais”. Finalmente, o uso da matriz Básica de Planejamento, Diagnóstico Rápido Participativo (DRP), e seus diversos instrumentos, de banco de dados com diversos índices e indicadores, de formulários auxiliares disponibilizados pela Gerência de Planejamento e de Sistema Informatizado de Registro de Planejamento.

Procurou-se identificar também se as organizações fizeram uso de instrumentos do planejamento estratégico situacional (PES), com base no levantamento de informações que abordam o trato com os problemas que orientam a elaboração dos planos.

Observou-se que as organizações dão pouca importância à questão de como o problema nasce e se desenvolve, já que somente três (3) entidades responderam afirmativamente a esta questão (16,7%). Por outro lado, predominam as soluções com uma abordagem mais reativa, não estratégica. Isto pode ser observado pelo fato de que os planos, em sua maioria, são elaborados para atacar as causas dos problemas mediante operações bem como na análise da viabilidade política de como construir esta viabilidade, com doze (12) respondentes (66,7%).

5.2.3 Processos de Revisão dos Planos

Em relação ao processo de revisão e atualização dos planos das organizações de ATER, dez (10) entidades (55,6%) identificaram que são balizadas por informações obtidas pelo monitoramento periódico e sistemático, denotando que a metodologia prevê o enfrentamento dos problemas com operações planejadas. Doze (12) entidades (65,6%) informaram que pretendem realizar a revisão do plano. Destaca-se que para Brodbeck (2003), na etapa de construção do planejamento estratégico, o processo de revisão seja integrante dos elementos de alinhamento do referido plano.

5.2.4 Processo de Sensibilização

Para Matias-Pereira (2011), a sensibilização é importante etapa do processo de construção do planejamento, assim como a mobilização prévia dos colaboradores/atores. Rezende (2011) trata da motivação para a elaboração dos planos, e neste quesito, doze (12) organizações (66,7%) procuraram definir o "autor" do plano ou do "grupo" que planeja, dez (10) organizações (55,6%) informaram que há uma cultura de planejamento, enquanto onze (11) entidades (61,1%) procuraram esclarecer, através da sensibilização, os efeitos positivos das ações do planejamento no dia a dia do trabalho dos atores envolvidos.

5.2.5 Processo de Diagnóstico

Para Matias-Pereira (2011), na elaboração do planejamento de cunho estratégico o processo de elaboração deve se iniciar a partir de roteiros e ferramentas simples de diagnóstico prévio, os quais devem contemplar alguns itens básicos. No caso dos itens analisados para a elaboração do plano de trabalho (conforme quadro 15), verifica-se que as experiências, recursos e projetos em andamento corresponderam aos itens mais relatados (72%), seguidos dos problemas percebidos, atores envolvidos, identificação de linhas de ação (66,7%). No geral as organizações procuram seguir roteiros predeterminados.

| Quesitos analisados quando da elaboração do Plano de Trabalho | N.º | % |
|---|-----|------|
| Experiências | 13 | 72,2 |
| Recursos e projetos em andamento | 13 | 72,2 |
| Problemas percebidos | 12 | 66,7 |
| Atores envolvidos | 12 | 66,7 |
| Identificação de linhas de ação | 12 | 66,7 |
| Elaboração de diagnóstico prévio | 11 | 61,1 |
| Condicionantes do plano | 10 | 55,6 |

Quadro 15 - Quesitos Analisados quando da Elaboração do Plano de Trabalho

Fonte: Dados de pesquisa.

Em relação aos eventos ocorridos durante o processo de planejamento (quadro 16), a discussão de mandato, papel e diretrizes existentes predominou em catorze (14) entidades (77,8%). Seguido deste, tivemos a discussão de estratégias (caminhos possíveis, objetivos gerais e linhas de ação e resultados) e análise do ambiente (características, contribuição dos atores envolvidos, recursos potenciais e disponíveis), com 72,2%. Ressaltamos que o plano de gestão (forma de coordenação, plano de monitoramento, mecanismo de revisão e avaliação), com somente nove (9) respondentes (50%), corrobora com o fato de as organizações de ATER trabalharem com planos de características do tático/operacional.

| Eventos Ocorridos no Processo de Planejamento | N.º | % |
|--|------------|----------|
| Mandato, papel, diretrizes existentes. | 14 | 77,8 |
| Estratégias, caminhos possíveis, objetivos gerais e linhas de ação e resultados. | 13 | 72,2 |
| Análise do ambiente: características, contribuição dos atores envolvidos, recursos potenciais e disponíveis. | 13 | 72,2 |
| Calendário e responsáveis. | 12 | 66,7 |
| Atividades e recursos necessários por linhas de ação. | 12 | 66,7 |
| Ações imediatas de viabilização do plano. | 11 | 61,1 |
| Identificação e análise de problemas. | 10 | 55,6 |
| Plano de gestão, forma de coordenação, plano de monitoramento, mecanismo de revisão e avaliação. | 09 | 50 |

Quadro 16 - Eventos Ocorridos no Processo de Planejamento
Fonte: Dados de Pesquisa.

Quanto ao processo de monitoramento dos planos nas entidades (quadro 17), seja da busca por indicadores de resultados, de processos ou contextuais, observa-se que a maioria das organizações se utiliza de indicadores de resultados (75%) e, em segundo plano, de processos ou atividades-meio (44,4%). Uma menor parte das organizações se utiliza de indicadores contextuais, que abordam as condições externas à organização, o que novamente conota somente uma ação focada no tático e operacional, e não na estratégia mais elaborada.

| Indicadores Utilizados no Monitoramento dos Planos | N.º | % |
|---|------------|----------|
| De resultados | 13 | 72,2 |
| De processo (atividades-meio) | 08 | 44,4 |
| Contextuais (condições externas) | 05 | 27,8 |

Quadro 17 - Indicadores de Resultados
Fonte: Dados de pesquisa.

Com relação à periodicidade das revisões, entende-se que estas são balizadas pelas informações obtidas por meio do monitoramento, de caráter periódico e sistemático.

Segundo os depoimentos de um dos gestores, a sistemática de monitoramento e revisão “ainda está em processo de desenvolvimento, porém já permite um bom monitoramento”. Ou outro argumenta que existe o “monitoramento sistemático para o plano anual de trabalho (PTA), e revisões bianuais para o Plano Plurianual (PPA). Uma das organizações afirma categoricamente que “existem instrumentos permanentes de monitoramento, avaliação e de replanejamento, com acompanhamento e supervisão”. No caso de uma organização que atua com o PPA, “as revisões do plano são feitas anualmente tendo como leme o orçamento disponibilizado, momento em que são priorizadas as metas”.

Segundo Matias-Pereira (2011), as revisões evitam a criação de espaços entre as diretrizes estabelecidas e a realidade e contextos em que se encontram as instituições. Por isso tem-se a importância dessas ferramentas, tanto para a revisão quanto para a atualização com aperfeiçoamento periódico. Segundo os dados obtidos, esta situação não corresponde à realidade encontrada nas organizações de ATER. Os dados mostram que as mesmas possuem um médio a alto grau de concordância, no total de 38,5% dos respondentes, para o fato de que as revisões são balizadas por informações obtidas por meio do monitoramento, de caráter periódico e sistemático. ‘Discordam’ e ‘discordam totalmente’ a metade das organizações pesquisadas (49,7%), conforme a figura 4.

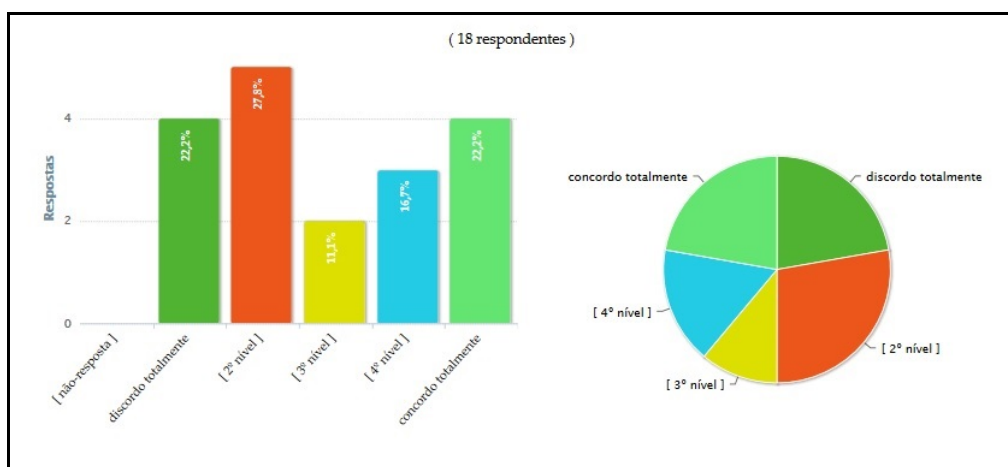


Figura 4 - Periodicidade de Revisão dos Planos nas Organizações

Fonte: Dados de pesquisa. Disponível em: <www.surveymox.com/Planejamento_ATER>.

NOTA: 5.º nível - concordo totalmente; 4.º nível - concordo; 3.º nível - nem concordo, nem discordo; 2.º nível - discordo; 1.º nível - discordo totalmente.

5.2.6 Fatores de Motivação para Elaboração do Planejamento

O item trata dos fatores que motivam as organizações a elaborarem planos de caráter estratégico. Na visão dos gestores, as motivações centram-se na análise da situação interna e externa da organização, na possibilidade de diagnosticar questões importantes, para a definição da missão, visão e diretrizes institucionais. Estas motivações estão em acordo com a Rezende (2011), conforme os dados levantados, que poderão ser melhor analisados na sequência.

5.2.6.1 Análise da situação interna e externa da organização

Verifica-se um forte alinhamento com um ‘concordo’ (11.1%) a ‘concordo totalmente’ (39%) no quesito de que o planejamento estratégico é utilizado para a análise da situação interna e externa da organização, como mostra a figura 5.

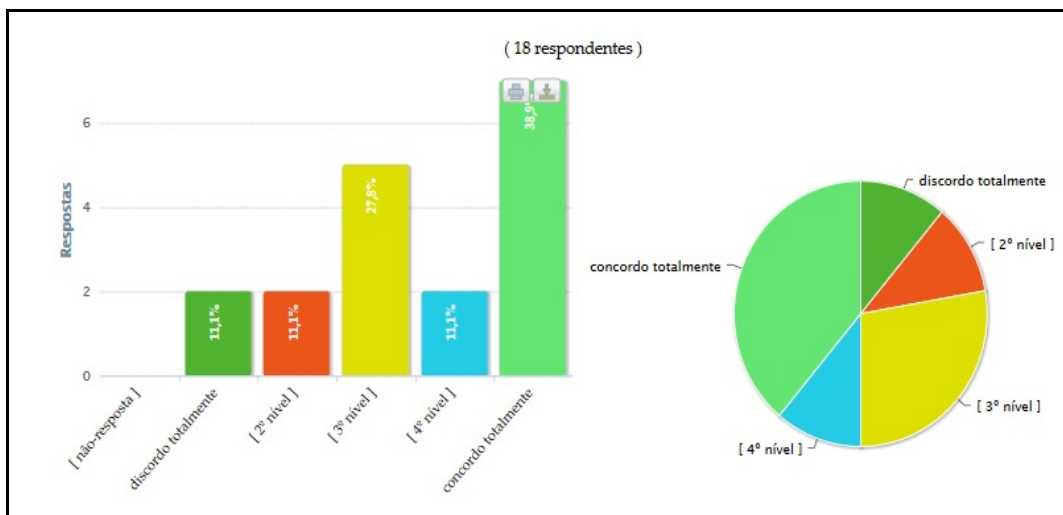


Figura 5 - Situação Interna e Externa da Organização

Fonte: Dados de pesquisa.

Nota: 5.º nível - concordo totalmente; 4.º nível - concordo; 3.º nível - nem concordo, nem discordo; 2.º nível - discordo; 1.º nível - discordo totalmente.

5.2.6.2 Diagnosticar e identificar questões importantes para a organização

Observa-se um forte alinhamento com um 'concordo' (16%) a 'concordo totalmente' (44%) no quesito de que o planejamento estratégico é utilizado para diagnosticar e identificar questões importantes para a organização, como mostra a figura 6.

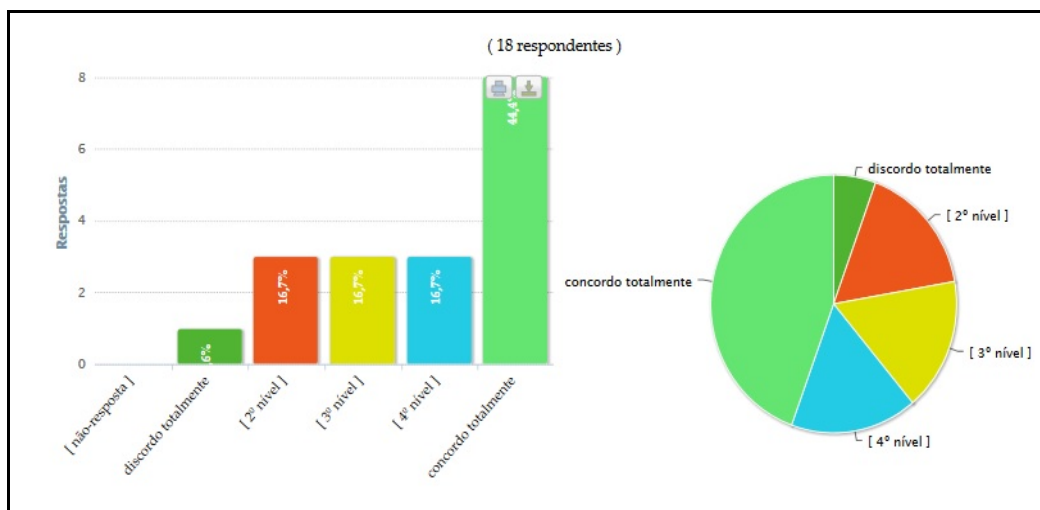


Figura 6 - Diagnosticar e Identificar Questões Importantes para a Organização

Fonte: Dados de pesquisa.

Nota: 5.º nível - concordo totalmente; 4.º nível - concordo; 3.º nível - nem concordo, nem discordo; 2.º nível - discordo; 1.º nível - discordo totalmente.

5.2.6.3 Para a definição da missão

Observa-se um forte alinhamento com um 'concordo' (22,7%) a 'concordo totalmente' (38%) no quesito de que o planejamento estratégico é utilizado para a definição da missão da organização, conforme figura 7.

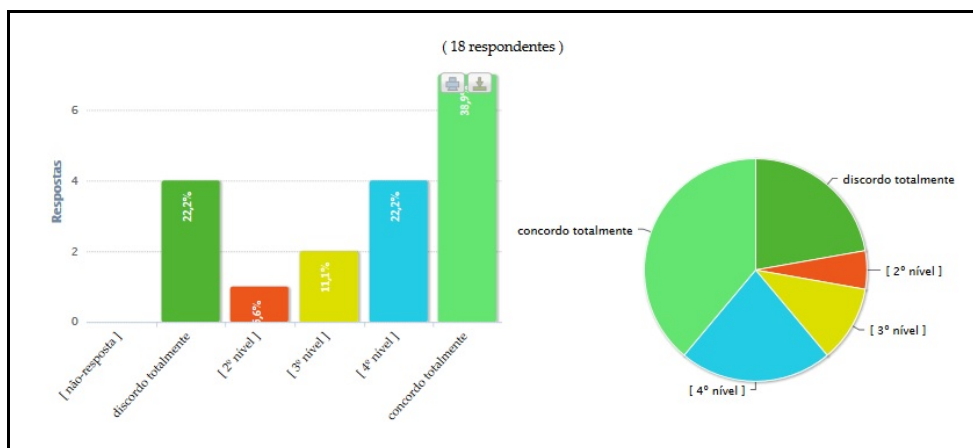


Figura 7 - Definição da Missão

Fonte: Dados de pesquisa.

Nota: 5.º nível - concordo totalmente; 4.º nível - concordo; 3.º nível - nem concordo, nem discordo; 2.º nível - discordo; 1.º nível - discordo totalmente.

5.2.6.4 Para a definição da visão da organização

Verifica-se um forte alinhamento com um ‘concordo’ (16,7%) a ‘concordo totalmente’ (38,9%) no quesito de que o planejamento estratégico é utilizado para a definição da visão da organização (figura 8).

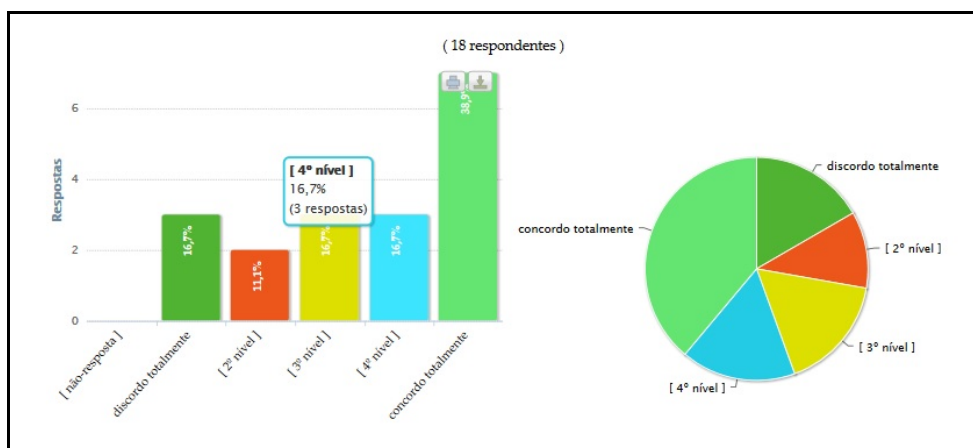


Figura 8 - Visão da Organização

Fonte: Dados de pesquisa.

Nota: 5.º nível - concordo totalmente; 4.º nível - concordo; 3.º nível - nem concordo, nem discordo; 2.º nível - discordo; 1.º nível - discordo totalmente.

5.2.7 Utilização do Plano quanto às Diretrizes Institucionais

A maior parte das organizações (12) 'concordam' (27,8%) e 'concordam totalmente' (38,9%) que o plano serve para articular os objetivos básicos da organização. No tocante ao desenvolvimento das estratégias e à realização da visão e objetivos definidos, uma (01) organização concorda (5,6%) e oito (08) concordam totalmente (44,4%) com a assertiva.

Quanto à utilização do plano para a definição de calendário de execução das estratégias estabelecidas, temos uma menor concordância para o quesito, sendo cinco (5) organizações indiferentes (27,8%), três (03) que concordam (16,6%) e cinco (5) que concordam totalmente (27,8%). Em geral, 44,5% concordam ou concordam totalmente com a assertiva.

Em relação ao uso para mensurar e avaliar os resultados da organização, observa-se alto grau de concordância, pois sete (07) entidades (38,9%) concordam totalmente, uma (01) concorda (5,6%), e cinco (05) são indiferentes (27,8%). Há um alto grau de concordância no quesito de definição de calendário de execução das estratégias, com cinco (05) organizações indiferentes (27,8%), três (03) concordando (16,7%) e cinco (05) com alto grau de concordância (27,8%).

Finalmente, quanto ao uso para gestão dos recursos na organização, há uma alta taxa de concordância quanto à gestão dos recursos humanos (38,9%), materiais (44,4%), financeiros (55,6%) e tecnológicos (44,4). Isto corrobora com a importância do uso do planejamento na gestão dos recursos nas entidades governamentais de ATER (TONI, 2003); (REZENDE, 2011).

5.2.8 Resumo do Tópico Classificação dos Planejamentos quanto a Características de Construção e Metodologia

A maioria das entidades de ATER trabalha com os chamados planos tático/operacional, em que pese o dado de que aproximadamente 40% ou sete (7) entidades afirmarem estar utilizando planejamento de caráter estratégico. Apesar de serem classificados como estratégicos pelos gestores, os planos das organizações analisados atendem a no máximo 58% das características esperadas de um plano estratégico.

A maioria das organizações pesquisadas, dez (10) das dezoito (18), identificou que os planos são balizados por informações obtidas pelo monitoramento periódico e sistemático, denotando que a metodologia prevê o enfrentamento dos problemas com operações planejadas. Ao mesmo tempo, doze (12) entidades (66%) informaram que pretendem realizar a revisão do plano.

Em face da importância da sensibilização como importante etapa do processo de planejamento, a pesquisa identificou que doze (12) organizações (66%) promoveram a mobilização prévia dos colaboradores/atores. Em termos gerais, as organizações procuram seguir roteiros predeterminados para a elaboração dos planos, sendo que as motivações para a elaboração destes estão em acordo com aqueles estabelecidos em literatura (situação interna e externa, questões importantes, missão e visão). Para uma das organizações da ATER, em relação ao processo de sensibilização:

O planejamento dos escritórios municipais, pactuado com as parcerias e comunidades/grupos, é a base do planejamento da ATER, articulado com as políticas públicas das instâncias municipal, estadual e federal e compromissos e prioridades da ATER com foco na missão institucional. Como estratégias de apoio temos a ação dos Escritórios Regionais, do Escritório Central, da realização de Seminários Estaduais de Planejamento e de estratégias definidas com apoio de um Grupo Técnico de Planejamento composto com representantes de todas as funções técnicas.

Os gestores, em sua maioria, têm um alto grau de concordância (concordam ou concordam totalmente) quanto à utilização do plano para definição das diretrizes institucionais, corroborando com a importância do processo de planejamento para as organizações.

5.3 ALINHAMENTO DOS PLANEJAMENTOS EM RELAÇÃO ÀS DIRETRIZES E OBJETIVOS DA LEI DE ATER

O alinhamento é mensurado em função do grau de concordância do gestor com os quesitos existentes na Lei de ATER, seja em relação às diretrizes quanto aos objetivos da Lei. O estudo, complementado com o uso da metodologia de avaliação

de conteúdo utilizando-se o *software* ATLAS-TI®, procurou identificar a densidade com que os temas são tratados dentro do conjunto de ações planejadas.

Para checar o alinhamento pelo processo de análise de conteúdo, construiu-se a seguinte estrutura de análise com base na Lei de ATER - Lei 12.188/10, que estabelece seis princípios e 12 objetivos estratégicos. Para a análise foram estipulados 50 *codes* (quadro 18) e 18 “famílias” (quadro 19), que serviram de ferramentas de análise, tanto para os princípios quanto para os objetivos estratégicos:

a) Princípios

| Princípios | Conteúdo | Codes | Famílias |
|------------|---|---|---|
| P1 | Desenvolvimento rural sustentável, compatível com a utilização adequada dos recursos naturais e com a preservação do meio ambiente. | 1 Uso adequado dos RN 2 Preservação MA | 1 DRS |
| P2 | Gratuidade, qualidade e acessibilidade aos serviços de assistência técnica e extensão rural. | 3 Gratuidade ATER 4 Qualidade ATER 5 Acessibilidade ATER | 2 Serviços de ATER |
| P3 | Adoção de metodologias participativas como enfoque multidisciplinar, interdisciplinar e intercultural. | 6 Metodologias participativas 7 Multidisciplinariedade 8 Interdisciplinariedade 9 Interculturalidade | 3 Participação |
| P4 | Adoção dos princípios da agroecologia como enfoque preferencial para a produção sustentável. | 10 Agroecologia 11 Enfoque na produção sustentável | 4 Sustentabilidade |
| P5 | Equidade nas relações de raça, gênero e etnia. | 12 Raça 13 Gênero 14 Etnia | 5 Equidade |
| P6 | Contribuição para a segurança, soberania alimentar e nutricional. | 15 Segurança alimentar 16 Soberania alimentar e nutricional | 6 Contribuição para a Segurança Alimentar |

Quadro 18 - Instrumentos de Análise dos Princípios da Lei de ATER

Fonte: Dados de Pesquisa.

b) Objetivos estratégicos

| Objetivos estratégicos | Conteúdo | Codes | Famílias |
|------------------------|---|--|---|
| OE1 | Promover o desenvolvimento rural sustentável. | 17 Promoção do DRS | 7 DRS. |
| OE2 | Apoiar iniciativas econômicas que promovam as potencialidades e vocações regionais e locais. | 18 Promoção de potencialidades e vocações Regionais 19 Promoção de potencialidades e vocações locais | 8 Apoio às iniciativas econômicas. |
| OE3 | Aumentar a produção, a qualidade e a produtividade das atividades e serviços agropecuários e não agropecuários, inclusive agroextrativistas, florestais e artesanais. | 20 Agropecuário 21 Não agropecuário 22 Agroextrativista 23 Florestal 24 Artesanal | 9 Aumento da qualidade e produtividade das atividades e serviços. |
| OE4 | Promover a melhoria da qualidade de vida de seus beneficiários. | 25 Promoção da Qualidade de Vida | 10 Qualidade de vida. |
| OE5 | Assessorar as diversas fases das atividades econômicas, a gestão de negócios, sua organização, a produção, inserção no mercado e abastecimento, observando as peculiaridades das diferentes cadeias produtivas. | 26 Assessoramento das atividades Econômicas 27 Gestão de negócio 28 Organização 29 Produção 30 Inserção ao mercado / Abastecimento | 11 Cadeias produtivas. |
| OE6 | Desenvolver ações voltadas ao uso, manejo, proteção, conservação e recuperação dos recursos naturais, do agroecossistema e da biodiversidade. | 31 Recursos Naturais 32 Agroecossistemas 33 Biodiversidade | 12 Uso, manejo, proteção e conservação e recuperação. |
| OE7 | Construir sistemas de produção sustentáveis a partir do conhecimento científico, empírico e tradicional. | 34 Sustentável 35 Conhecimento científico 36 Conhecimento empírico e tradicional | 13 Sistemas de produção. |
| OE8 | Aumentar a renda do público beneficiário e agregar valor a sua produção. | 37 Aumento de renda 38 Agregação de valor à produção | 14 Renda. |
| OE9 | Apoiar o associativismo e o cooperativismo, bem como a formação de agentes de assistência técnica e extensão rural. | 39 Associativismo e Cooperativismo 40 Formação de agentes de ATER | 15 Associativismo e Cooperativismo. |
| OE10 | Promover o desenvolvimento e a apropriação de inovações tecnológicas e organizativas adequadas ao público beneficiário e a integração deste ao mercado produtivo nacional. | 41 Desenvolvimento 42 Inovações tecnológicas 43 Inovações organizativas 44 Integração ao mercado | 16 Desenvolvimento e apropriação de inovações. |
| OE11 | Promover a integração da ATER com a pesquisa, aproximando a produção agrícola e o meio rural do conhecimento científico. | 45 Aproximação da Produção e Meio Rural 46 Conhecimento Científico | 17 Integração entre ATER e pesquisa. |
| OE12 | Contribuir para a expansão do aprendizado e da qualificação profissional e diversificada, apropriada e contextualizada à realidade do meio rural brasileiro. | 47 Desenvolvimento 48 Inovações tecnológicas 49 Inovações organizativas 50 Integração ao mercado | 18 Desenvolvimento e apropriação de inovações. |

Quadro 19 - Instrumentos de Análise dos Objetivos Estratégicos da Lei de ATER

Fonte: Dados de Pesquisa.

Os principais termos (*Codes*) encontrados e frequência nos dez (10) principais planos das organizações em relação à Lei de ATER, identificados a partir da utilização do ATLASTI®, foram: qualidade da ATER (10), uso adequado dos recursos naturais, gestão da ATER e participação (7), aprendizado e qualificação e sustentável (6). No quadro 20, tem-se a relação dos principais termos identificados em relação à lei nos planos estudados.

| Grupos | Codes - Baseado na lei de ATER - 12.188/10 | Frequência |
|--------|---|------------|
| 1 | Qualidade da ATER. | (10-10) |
| 2 | Participação; uso adequado dos RN - Recursos Naturais); gestão da ATER. | (7-10) |
| 3 | Sustentável; aprendizado e qualificação; promoção do DRS - Desenvolvimento Rural Sustentável); qualidade de vida. | (5-10) |
| 4 | Agregação de valor; inovações tecnológicas; não agropecuário; potencialidades e vocações; gênero e etnia. | (4-10) |
| 5 | Agroecossistema; agropecuário; aumento de renda; desenvolvimento integração e parcerias; produção sustentável; promoção da qualidade de vida; segurança e soberania alimentar e nutricional. | (3-10) |
| 6 | Florestal; formação de agentes de ater; inovações organizativas; integração ATER pesquisa; público ATER. | (2-10) |
| 7 | Associativismo e cooperativismo; conhecimento empírico e tradicional; controle social; econômico; enfoque na produção; organização; preservação do MA (meio ambiente); redes temáticas; serviços de ATER; sistemas de produção, social; territorialidade. | (1-10) |
| 8 | Agroextrativista; abastecimento; artesanal; biodiversidade; comunicação; recursos naturais. | (0-0) |

Quadro 20 - Codes e Frequência nos dez (10) Principais Planos das Organizações de ATER

Fonte: Dados de pesquisa.

Ao se analisar os conteúdos dos planos estratégicos das organizações frente à Lei da ATER, os *codes* com mais frequência nos 10 principais planos das organizações, conforme método estabelecido no protocolo de pesquisa, observa-se um alto grau de alinhamento, como aponta o quadro 1.A.G. (Apêndice G). Observar que alguns apresentam pouco a nenhum grau de alinhamento (frequência).

Analisou-se as missões das entidades das seguintes unidades da Federação: Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Bahia, Paraná, Santa Catarina, Ceará, Pernambuco, São Paulo, Maranhão e Pará.

Em relação às diretrizes e princípios estratégicos, as relações mais comuns entre planos e lei são descritas no quadro 1.A.H. (Apêndice H). Observa-se que há alinhamento, e isto pode ser verificado na análise de conteúdo, conforme estrutura de códigos elaborada, ratificada através dos resultados dos questionários aplicados junto aos gestores das organizações.

Por meio da análise dos questionários em relação às diretrizes, quadro 21, as diretrizes identificadas como D1, D2, D3 e D6 possuem concordância (concordam ou concordam totalmente) (vide quadro 10), o que confere um grau de forte a moderadamente alinhado à Lei, em mais de 60% das organizações conforme pesquisa. Já para as diretrizes identificadas como D4 e D5, que tratam da adoção de uma agricultura na linha agro ecológica e nas questões de equidade de raça e gênero, há evidente discordância ao alinhamento, com menos de 20% de concordância.

| | | |
|------------|---|--|
| Diretriz 1 | Desenvolvimento rural sustentável, compatível com a utilização adequada dos recursos naturais e com a preservação do meio ambiente. | 64% dos gestores concordam totalmente que os mecanismos para o desenvolvimento rural sustentável são compatíveis com a utilização adequada dos recursos naturais e com a preservação do meio ambiente. |
| | | 64% concordam que existem mecanismos de monitoramento e controle dessa estratégia nos planos. |
| Diretriz 2 | Gratuidade, qualidade e acessibilidade aos serviços de assistência técnica e extensão rural. | 86% dos gestores concordam totalmente que há previsão de gratuidade aos serviços de assistência técnica e extensão rural. |
| | | 64% concordam que há mecanismos de monitoramento e controle da estratégia. |
| Diretriz 3 | Adoção de metodologia participativa, com enfoque multidisciplinar, interdisciplinar e intercultural, buscando a construção da cidadania e a democratização da gestão da política pública. | 71% concordam totalmente que está prevista a adoção de metodologias participativas. |
| | | 35,7% concordam totalmente que foi constituído mecanismo de monitoramento e controle da estratégia. |
| Diretriz 4 | Adoção dos princípios da agricultura de base ecológica como enfoque preferencial para o desenvolvimento de sistemas de produção sustentáveis. | 14,3% concordam totalmente que existem mecanismos de incentivo e capacitação para a adoção dos princípios da agricultura de base ecológica. |
| | | 14,3% afirmam que foram constituídos mecanismos de monitoramento no plano de forma a garantir a estratégia de incentivo e capacitação para a adoção dos princípios da agricultura de base ecológica. |
| Diretriz 5 | Equidade nas relações de gênero, geração, raça e etnia. | 21,4% dos respondentes concordam totalmente que há previsão de acessibilidade aos serviços de assistência técnica e extensão rural. |
| | | 7,1% concordam que foi constituído um mecanismo de monitoramento e controle da estratégia. |
| Diretriz 6 | Contribuição para a segurança e soberania alimentar e nutricional. | 35,7% concordam totalmente que existem ações de contribuição para a segurança e soberania alimentar e nutricional. |
| | | 28,6% concordam que foi constituído mecanismo de monitoramento no plano de forma a garantir a estratégia de execução de ações para a soberania e segurança alimentar. |

Quadro 21 - Análise do Alinhamento dos Planos em Relação às Diretrizes da Lei de ATER

Fonte: Dados de pesquisa.

Quanto aos objetivos estratégicos identificados na Lei de ATER, a totalidade desses objetivos é percebida pelos gestores, com grau de alinhamento (forte a moderadamente alinhado) aos preceitos da lei num percentual que variou entre 71,4 a 87,5% dos planos das organizações (quadro 22). O destaque negativo fica por conta dos objetivos estratégicos identificados como OE5, OE7, OE10 e OE11, que apresentam percentual igual ou inferior a 50% de concordância para os mecanismos de monitoramento do plano para aferir o atendimento do objetivo.

| | | |
|-------------------------|---|--|
| Objetivo estratégico 1 | Promover o desenvolvimento rural sustentável. | 85,7% dos planos prevêem a promoção do desenvolvimento rural sustentável. Para 57,1% dos gestores existem mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico. |
| Objetivo estratégico 2 | Apoiar iniciativas econômicas que promovam as potencialidades e vocações regionais e locais. | 85,7% dos gestores entendem que o plano da organização prevê apoio às iniciativas econômicas que promovam as potencialidades e vocações regionais e locais. 57,1% afirmam que foram construídos mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico. |
| Objetivo estratégico 3 | Aumentar a produção, a qualidade e a produtividade das atividades e serviços agropecuários e não agropecuários, inclusive agroextrativistas, florestais e artesanais. | 85,7% dos planos estratégicos preveem ações para o aumento da produção, a qualidade e a produtividade das atividades e serviços agropecuários e não agropecuários, inclusive agroextrativistas, florestais e artesanais. 71,4% dos planos possuem mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico. |
| Objetivo estratégico 4 | Promover a melhoria da qualidade de vida de seus beneficiários. | 78,6% dos planos preveem a promoção da melhoria da qualidade de vida de seus beneficiários. Em 57% dos planos foram construídos mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico. |
| Objetivo estratégico 5 | Assessorar as diversas fases das atividades econômicas, a gestão de negócios, sua organização, a produção, inserção no mercado e abastecimento, observando as peculiaridades das diferentes cadeias produtivas. | 85,7% dos planos prevêem o assessoramento das diversas fases das atividades econômicas, a gestão de negócios, sua organização, a produção, inserção no mercado e abastecimento, observando as peculiaridades das diferentes cadeias produtivas. 50% dos planos possuem mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico. |
| Objetivo estratégico 6 | Desenvolver ações voltadas ao uso, manejo, proteção, conservação e recuperação dos recursos naturais, do agroecossistema e da biodiversidade. | 85,7% dos planos prevêem o desenvolvimento de ações voltadas ao uso, manejo, proteção, conservação e recuperação dos recursos naturais, do agroecossistema e da biodiversidade. 57,1% dos planos possuem mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico. |
| Objetivo estratégico 7 | Construir sistemas de produção sustentáveis a partir do conhecimento científico, empírico e tradicional. | 71,4% dos planos prevêem a construção de sistemas de produção sustentáveis a partir do conhecimento científico, empírico e tradicional. 35,7% dos planos possuem mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico. |
| Objetivo estratégico 8 | Aumentar a renda do público beneficiário e agregar valor a sua produção. | 85,7% dos planos prevêem ações para aumento da renda do público beneficiário e para a agregação de valor a sua produção. 57,1% dos planos possuem mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico. |
| Objetivo estratégico 9 | Apoiar o associativismo e o cooperativismo, bem como a formação de agentes de assistência técnica e extensão rural. | 85,7% dos planos prevêem ações de apoio ao associativismo e cooperativismo, bem como a formação de agentes de assistência técnica e extensão rural. 64% possuem mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico. |
| Objetivo estratégico 10 | Promover o desenvolvimento e a apropriação de inovações tecnológicas e organizativas adequadas ao público beneficiário e a integração deste ao mercado produtivo nacional. | 85,7% dos planos prevêem a promoção do desenvolvimento e a apropriação de inovações tecnológicas e organizativas adequadas ao público beneficiário e à integração deste ao mercado produtivo nacional. 42,9% possuem mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico. |
| Objetivo estratégico 11 | Promover a integração da ATER com a pesquisa, aproximando a produção agrícola e o meio rural do conhecimento científico. | 78,6% dos planos prevê a promoção de integração da ATER com a pesquisa, aproximando a produção agrícola e o meio rural do conhecimento científico. 35% dos planos possuem mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico. |
| Objetivo estratégico 12 | Contribuir para a expansão do aprendizado e da qualificação profissional e diversificada, apropriada e contextualizada à realidade do meio rural brasileiro. | 78,6% dos planos nas organizações prevêem a contribuição para a expansão do aprendizado e da qualificação profissional e diversificada, apropriada e contextualizada à realidade do meio rural brasileiro. Em 57% dos planos há mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico. |

Quadro 22 - Análise do Alinhamento em relação aos da Lei de ATER

Fonte: Dados de pesquisa.

5.3.1 Resumo do Tópico Alinhamento dos Planejamentos em Relação às Diretrizes e Objetivos da Lei de ATER

Existe alinhamento estratégico (fortemente alinhado a moderadamente alinhado) em mais de 70% dos planos das organizações de ATER em seis (06) das doze (12) diretrizes estratégicas, com destaque de pouco alinhamento para quatro diretrizes. Por sua vez, os planos possuem poucos mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico e permitir análise para reprogramações do mesmo. A metodologia adotada, definida por Pettan (2010, adaptado de BETHLEM, 2004), demonstra em mais de 70% dos planos que há um alinhamento (fortemente alinhado a moderadamente alinhado) em relação às Diretrizes da Lei 12.188/10.

5.4 GRAU DE ALINHAMENTO DOS PLANOS EM RELAÇÃO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO - MAPA

Em relação ao grau de alinhamento dos planejamentos das entidades de ATER em relação ao Planejamento do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), conforme Pettan (2010), a pesquisa demonstra, conforme quadro 23, que somente dois objetivos estratégicos do Ministério da Agricultura (MAPA) estão com alinhamento superior a 50% dos planos.

Destaquem-se os objetivos OE3 (garantir a segurança alimentar) e OE1 (impulsionar o desenvolvimento sustentável do país por meio do agronegócio), com 71% de alinhamento. Com relação aos mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento do objetivo estratégico, observa-se que, no máximo, o alinhamento atinge 50% para o OE3 e 28% para o OE1. Já os objetivos OE2 e OE4 apresentam um alinhamento inferior a 30%.

| | |
|---|---|
| 1. Impulsionar o desenvolvimento sustentável do país por meio do agronegócio. | 50% dos planos nas organizações de ATER estabelecem ações que impulsionam o desenvolvimento sustentável do país por meio do agronegócio. |
| | 28% das organizações possuem mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico. |
| 2. Aumentar a produção de produtos agropecuários não alimentares e não energéticos. | 28,6% das organizações de ATER estabelecem ações que visam aumento da produção de produtos agropecuários não alimentares e não energéticos. |
| | 7% delas possuem mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico. |
| 3. Garantir a segurança alimentar. | 71% dos planos das organizações de ATER estabelecem ações que visam garantir a segurança alimentar. |
| | 50% possuem mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico. |
| 4. Ampliar a participação da agroenergia na matriz energética. | 21% dos planos estabelecem ações que visam ampliar a participação da agro energia na matriz energética do país. |
| | 7% das organizações possuem mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico. |

Quadro 23 - Alinhamento dos Planos às Organizações de ATER em Relação aos Objetivos Estratégicos do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA

Fonte: Dados de pesquisa.

5.4.1 Resumo do Tópico Grau de Alinhamento dos Planos em Relação ao Planejamento Estratégico do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA

Dentre os quatro (04) objetivos estratégicos presentes no Plano Estratégico do MAPA, somente dois apresentam um percentual de alinhamento (fortemente alinhado a moderadamente alinhado) em 70% dos planos. Os demais estão com um percentual inferior a 50%. A mesma fragilidade em relação a mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento destes objetivos estratégicos é constatada neste tópico. Chama a atenção que somente 14,3% dos Planos das Organizações possuem alinhamento em relação ao plano do MAPA.

5.5 GRAU DE ALINHAMENTO DOS PLANEJAMENTOS EM RELAÇÃO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO- MDA

Quanto ao grau de alinhamento dos Planejamentos da ATER em relação ao Plano do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), conforme Pettan (2010), tem-se que os maiores alinhamentos estão associados ao OE3, com 71,4% de alinhamento, ao

OE2, com 64,3%, e ao OE1 e OE4, que apresentam, segundo percepção dos gestores, 50% de alinhamento em relação ao Plano do MDA (quadro 24).

| | |
|---|---|
| OE1 Implantar gestão por competências. | 50% dos planos das organizações de ATER estabelecem ações que visam à gestão por competências. |
| | 35,7% possuem mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico. |
| OE2 Implantar programa de educação sanitária. | 64,3% dos planos estabelecem ações que visam implantar programas de educação sanitária para a agropecuária. |
| | 35,7% dos planos possuem mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico. |
| OE3 Implantar ações de agregação de valor (orgânicos, plantas medicinais e indicação geográfica). | 71,4% dos planos das organizações de ATER estabelecem ações que visam implantar ações de agregação de valor (orgânicos, plantas medicinais e indicação geográfica). |
| | 50% dos planos possuem mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico. |
| OE4 Implantar programa de agro industrialização de cooperativas. | 50% dos planos das organizações de ATER estabelecem ações que visam implantar programa de agro industrialização de cooperativas. |
| | 35,7% dos planos possuem mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico. |

Quadro 24 - Alinhamento Dos Planos Estratégicos Das Organizações De ATER Em Relação Ao Plano Estratégico do Ministério do Desenvolvimento Agrário

Fonte: Dados de pesquisa.

5.5.1 Resumo do Tópico Grau de Alinhamento dos Planejamentos em Relação ao Planejamento Estratégico do Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA

O alinhamento dos planos das organizações de ATER em relação ao Planejamento Estratégico do MDA é maior nos aspectos relativos à agregação de valor (71,4%) e programas de educação sanitária (64,3%). A busca de gestão por competências e programa de industrialização de cooperativas está alinhado a 50% dos planos. Por outro lado, os mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento destes objetivos estratégicos estão presentes em no máximo 50% dos planos. Os Planos das Organizações apresentam um alinhamento (fortemente alinhado a moderadamente alinhado) em 56,3% dos planos.

5.6 ALINHAMENTO DOS PLANOS DAS ORGANIZAÇÕES FRENTE ÀS ESTRATÉGIAS DOS MINISTÉRIOS FEDERAIS - MAPA/MDA

Com o objetivo de identificar a percepção dos gestores em relação ao alinhamento das organizações, frente às estratégias dos Ministérios Federais ligados à agricultura (MAPA e MDA), observou-se que somente sete (07) organizações (35,7%) identificam que o plano da entidade de ATER em que atuam está mais alinhado ao Plano do Ministério da Agricultura, Pecuária e do Abastecimento (MAPA), enquanto treze (13) organizações (64,3%) identificam um alinhamento em relação ao Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA).

Em relação à Lei de ATER, 42% dos gestores informam que o plano da organização de ATER em que atuam está alinhado à Lei de ATER; 14,3% informam como muito alinhado, e 14,3% como fortemente alinhado. Somente 14,3% identificam que os planos não estão alinhados à Lei. Esses dados demonstram que o alto alinhamento percebido (56,3%) em relação à Lei não reflete as percepções identificadas para as diretrizes e objetivos estratégicos, conforme demonstrado nos quadros 20 e 21 do item 5.3.

5.6.1 Resumo do Tópico Alinhamento dos Planos das Organizações frente às Estratégias dos Ministérios Federais - MAPA/MDA

Existe um alinhamento (moderadamente alinhado a fortemente alinhado) em 56,3% dos planos das organizações de ATER com o plano do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). Num grau menor, (14,3%) está o alinhamento com o plano do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, denotando que estas organizações possuem um foco maior nos temas relativos à agricultura familiar.

5.7 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Das vinte e sete organizações de ATER existentes nas Unidades da Federação e Distrito Federal, dezenove (19) responderam o questionário, sendo que dezoito (18) em tempo hábil para a devida análise dos dados, conforme figura 9.

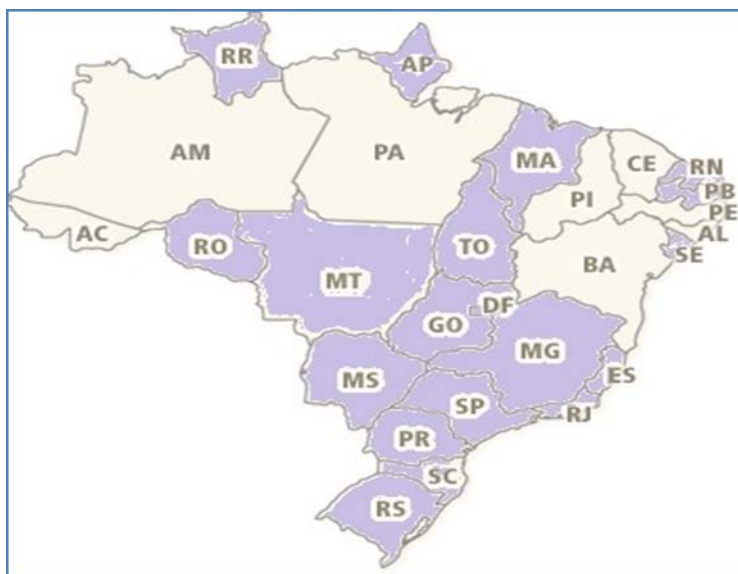


Figura 9 - Unidades da Federação Participantes da Survey
Fonte: O autor.

A maior parte das organizações (80%), por se tratar de entidades governamentais de ATER, possuem mais de um tipo de plano. Além do PPA (Plano Plurianual) há também um planejamento de cunho interno. Em sua maioria, em torno de 60%, estes são planos táticos/operacionais, apresentando ainda correlação positiva quanto ao método que trata dos meios como prioridade de planejamento e relação aos planos plurianuais. Somente 40% dos gestores identificam que o plano das organizações em que atuam é estratégico, observando-se ainda que as organizações identificam uma correlação positiva deste com os critérios de médio e longo prazos e com a gestão de competências.

Metade das organizações (50,7%) afirmam que os planos estão baseados no ataque às causas dos problemas e que têm como meta futura a implantação do planejamento estratégico, indicando como dificultador a falta de recursos (financeiros e humanos), sendo o planejamento estratégico uma meta futura a ser alcançada.

A maioria das entidades de ATER trabalha com os chamados planos táticos/operacionais, em que pese o dado de aproximadamente 40% (7 entidades) afirmarem utilizar planejamento de caráter estratégico. Observou-se na pesquisa que, mesmo sendo identificados como estratégicos, os planos das organizações atendem no mínimo a um quarto (25%) e no máximo a um pouco mais da metade (58%) das características esperadas para a caracterização de um plano estratégico.

Dez (10) das dezoito (18) entidades pesquisadas identificaram que os planos são balizados por informações obtidas pelo monitoramento periódico e sistemático, denotando que a metodologia prevê o enfrentamento dos problemas com operações planejadas. Ao mesmo tempo, doze (12) entidades (66%) informaram que pretendem realizar a revisão do plano. Em função da importância da sensibilização como etapa do processo de planejamento, a pesquisa identificou que doze (12) organizações (66%) promoveram a mobilização prévia dos colaboradores/atores, o que é desejável num processo de planejamento.

Em termos gerais, as organizações procuram ainda seguir roteiros predeterminados para a elaboração dos planos, sendo que as motivações para a elaboração destes estão em acordo com aqueles estabelecidos em literatura (situação interna e externa, questões importantes, missão e visão). Para a maior parte dos gestores há um alto grau de concordância (concordam ou concordam totalmente) quanto à utilização do plano para as diretrizes institucionais.

Existe um forte alinhamento estratégico em mais de 70% dos planos das organizações de ATER em seis (6) das 12 diretrizes estratégicas, com destaque de pouco alinhamento para quatro diretrizes. Por sua vez, os planos possuem poucos mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico.

Dos quatro (4) objetivos estratégicos presentes no Plano Estratégico do MAPA, somente dois apresentam um percentual de alinhamento superior a 70%. Os demais estão com um percentual inferior a 50%. A mesma fragilidade em relação a mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento destes objetivos estratégicos é constatada.

Existe alinhamento (alinhado/fortemente alinhado) em 56,3% dos planos das organizações de ATER com o plano do Ministério do Desenvolvimento Agrário. Num grau bem menor (14,3%) está o alinhamento com o plano do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA, denotando que estas organizações possuem um foco maior nos temas relativos à agricultura familiar.

6 CONCLUSÕES DO ESTUDO

O processo de planejamento é atividade consagrada e necessária para as organizações públicas. Dentre as organizações governamentais de ATER, a maioria (90%) afirma elaborar planejamento e possuir mais de um tipo de plano. Além de um plano interno, possuem também os planos plurianuais. Conforme Arantes (2010), os planos servem para prever a execução de qualquer despesa pública, sendo o PPA, ao lado da Lei Orçamentária Anual e Lei de Diretrizes Orçamentárias, o de caráter mais estratégico. Embora não reconhecido como tal, segundo o autor, este é construído na lógica do Plano Estratégico Situacional.

Apesar dessa visão, os resultados aqui obtidos indicam que somente sete (7) gestores (38,9%) declaram que suas entidades possuem planos com características estratégicas. Esta informação é consolidada pela análise das características esperadas para um plano de natureza estratégica, como o caráter genérico, sintético, abrangente e de longo prazo. A maioria das respostas indica que os planos são de caráter tático e operacional, com características de ser detalhados, específicos, analíticos e de curto prazo.

Apesar de a metade das organizações (50%) informar que estabelecem estratégias para a construção do plano estratégico, somente 42% prevêm recursos para a execução do planejamento, de forma que alguns gestores reconhecem "a necessidade urgente de planejamento dessa natureza", e que "houve revisão de orçamento para a atualização do planejamento".

Nas sete (07) organizações que informaram trabalhar com planos estratégicos encontra-se referências às motivações identificadas para a elaboração e uso do plano estratégico estão em conformidade com o estabelecido na literatura estudada, que prevê o uso do plano para a análise da situação interna e externa, para o tratamento de questões importantes, bem como sua utilização em apoio na definição da missão e visão da organização.

Os resultados obtidos demonstram que há um alinhamento estratégico em mais de 70% dos planos das organizações de ATER em relação à Lei de ATER nas seis (6) das 12 diretrizes estratégicas. Destaque negativo é o fato de que os planos

não prevêem instrumentos de monitoramento (avaliação e controle) do plano para mensurar o atendimento dos objetivos estratégicos definidos, os quais, para Nakayasu (2006), são fundamentais.

A mesma metodologia empregada em relação ao Plano Estratégico do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) demonstrou que somente dois (2) dos quatro (4) objetivos estratégicos apresentaram alinhamento superior a 70% em relação aos planos das organizações de ATER. Os outros dois objetivos alcançaram um percentual inferior a 50%, conferindo um médio alinhamento dos planos das entidades de ATER com o plano do MAPA.

Na análise do alinhamento dos planos em relação ao plano do Ministério do Desenvolvimento Agrário, constatou-se que há alinhamento (alinhado/fortemente alinhado) em 56,3% dos planos. Os planos das organizações também não preveem instrumentos de monitoramento (avaliação e controle) para os objetivos estratégicos estabelecidos, tanto para o MAPA quanto para o MDA.

Na percepção dos gestores, sete (7) entidades (38,9%) possuem planos alinhados ao plano do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, enquanto treze (13) entidades (72,2%) avaliam que os mesmos estão alinhados ao plano estratégico do Ministério do Desenvolvimento Agrário. Duas organizações (11%) informam que não há alinhamento a nenhum dos Ministérios.

Esses dados denotam que a maioria das organizações de assistência técnica e extensão rural do país focaliza temas relativos à agricultura familiar, sob tutela do Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA, e em menor escala aos Planos do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, reforçando a tese de divisão da agricultura brasileira em dois segmentos distintos, o que pode ser restritivo para o avanço das políticas públicas para o setor.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As dificuldades encontradas em obter das organizações o retorno dos questionários com os dados da pesquisa sobre os planos, bem como na obtenção dos planos, impediram a elaboração das análises estatísticas mais aprofundadas, nos fazendo refletir sobre o quanto ainda há por avançar em termos de modernização na gestão dessas organizações (informação e comunicação), além da transparência para o cidadão.

Por outro lado, cabe aprofundar estudos referentes aos processos de recuperação e modernização da infraestrutura e processos das entidades prestadoras desses serviços, seja no âmbito do setor público quanto no do setor privado, os quais estão previstos na Lei da ATER.

Ressalte-se que, em alguns Estados da Federação, já foram tomadas iniciativas de criação das suas próprias Leis Estaduais de ATER, a exemplo do Paraná e da Bahia. Ao mesmo tempo, há um amplo debate sobre a organização do setor após a criação da Agência Nacional de Extensão Rural (ANATER) (Lei n.º 12.897, de 18 dezembro de 2013), entidade que tem como atribuição a coordenação da Política Nacional de ATER, realizando a gestão dos serviços e dos orçamentos, sendo responsável também pelo credenciamento das organizações que fazem a extensão rural no país, além dos processos de formação de agentes de ATER.

*Como sugestão de trabalhos futuros, que a instituição da Agência nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (ANATER) motive estudos que visem o aprimoramento das políticas públicas voltadas à extensão rural aos agricultores brasileiros.

Finalmente, espera-se que as informações apresentadas neste trabalho contribuam para o avanço dos debates na direção do aprimoramento das políticas de assistência técnica e extensão rural do país.

REFERÊNCIAS

- ABIB, Gustavo. **Elementos de dimensão social no alinhamento estratégico**: uma análise sob a ótica da estratégia enquanto prática. 169 f. 2011. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração – UFRGS – 2011. Disponível em: <www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29969/000779844.pdf?sequence=1>. Acesso em: 22 set. 2012.
- ABRAMOVAY, Ricardo. Agricultura familiar e serviço público: novos desafios para a extensão rural. Debates/Agricultura Familiar e Serviço Público. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v.15, n.1, p.137-157, jan./abr. 1998. Disponível em: <seer.sct.embrapa.br/index.php/cct/article/view/8932>. Acesso em: 22 mar. 2012.
- AGÊNCIA DE NOTÍCIAS DO PARANÁ. (*On-line*) Disponível em: <<http://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=71946&tit=Emater-contrata-consultoria-para-mudar-modelo-de-gestao>>. Acesso em: 03 mar. 2013.
- ALMEIDA, Guilherme. **As palavras do Buddha**. Rio de Janeiro: Livraria José Olímpio Editora, 1950. 99 p. Coleção Rubáiyát.
- ALVES, E. R. A.; SOUZA, G. S.; ROCHA, D. P.; MARRA, R. Papel da Embrapa no desenvolvimento do agronegócio. 2013. A Contribuição da Ciência e da Tecnologia para o Desenvolvimento do Agronegócio. **Suprema**, Viçosa: UFV, v.1, 2013. 655 p.
- ANTUNES, M. C.; GONÇALVES, Andréa de Oliveira. 2010. **Nível de maturidade do alinhamento estratégico entre os programas e/ou ações do plano plurianual do governo federal brasileiro e os órgãos responsáveis por sua gestão**. ANPAD/EnPAG. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2010/2010_ENAPG208.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2013.
- ASBRAER - Associação Brasileira das Entidades de Assistência técnica e Extensão Rural. **Projeto indicadores de avaliação de resultados de ATER**. SAF- MDA. Ministério do Desenvolvimento Agrário. 2007. Disponível em: <www.noticiasagricolas.com.br/dbarquivos/ruda2.com>. Acesso em: 15 mar. 2012.
- ASBRAER - Associação Nacional das Entidades de Assistência Técnica e Extensão Rural. **Personalidade jurídica e modelos de gestão nas instituições oficiais de ATER** - Coleção SEMEAR 1. In: QUEIROZ, S. S. de; BANDEIRA, A.; BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R. 2006. Disponível em: <www.asbraer.org.br>. Acesso em: 16 jul. 2013.
- ASBRAER. Associação Brasileira das Entidades de Assistência técnica e Extensão Rural. **Plano estratégico da Asbraer - 2006**. Balanço social 2005/2006 Compromissos estratégicos. Disponível em: <<http://www.asbraer.org.br/biblioteca.php>>. Acesso em: 01 abr. 2012.

ASBRAER. Associação Brasileira das Entidades de Assistência Técnica e Extensão Rural/ ABER - Academia Brasileira de Extensão Rural. **Serviços de ATER para o Brasil contemporâneo**. Contribuição da Extensão Rural Estatal aos candidatos à presidência da república. 2010. Disponível em: <<http://www.asbraer.org.br/arquivos/bibl/1-documento-dos-presidenciaveis.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2013.

BAFFI, M. A.T. **O planejamento em educação**: revisando conceitos para mudar concepções e práticas. In. BELLO, José Luiz de Paiva. *Pedagogia em Foco*, Petrópolis, 2002. Disponível em: <http://www.miniweb.com.br/educadores/Artigos/PDF/fundamentos_educacao.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2013.

BANCO MUNDIAL. **Gross domestic product 2012**. Disponível em: <databank.worldbank.org/data/download/GDP.pdf>. Acesso em: 22 de nov. 2013.

BARROS, Luiz Alberto Monteiro. **Alinhamento estratégico**. 2007. 159 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Universidade de São Paulo. Disponível em: <**Erro! A referência de hiperlink não é válida.**>. Acesso em: 30 fev. 2013.

BARTH -TEIXEIRA, E. **A análise de dados na pesquisa científica**: importância e desafios em estudos organizacionais. 2003. **Desenvolvimento em Questão**, UNIJUÍ, ano 1, n. 2, p.177-201, jul./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/download/84/41>>. Acesso em: 12 abr. 2013.

BATISTELA, Mateus. BOLFE, Edson. Pesquisa, desenvolvimento e inovações geoespaciais para a agropecuária. **Pesq. Agrop. Bras.**, Brasília, v.47, n. 09, piii-vii, set. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pab/v47n9/03.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2014.

BRASIL. Banco Central do Brasil. 2013. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pec/indeco/Port/ie6-18.xls>>. Acesso em: 10 ago. 2013

BRASIL. Banco Central do Brasil. 2013. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pec/indeco/Port/ie6-18.xls>>. Acesso em: 22/08/2013>. Acesso em: 22 ago. 2013.

BRASIL. MAPA. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. Assessoria de Gestão Estratégica. **Projeções do agronegócio Brasil 2011/12 a 2021/22**. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/Ministerio/gestao/projecao/Projecoes%20do%20Agronegocio%20Brasil%202011-2012%20a%202021-2022%20%282%29%281%29.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2013.

BRASIL. MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário. 2003. **Relatório nacional perfil das instituições de assistência técnica e extensão**. Disponível em: <www.territoriosdacidadania.gov.br/o/886397>. Acesso em: 16 jul. 2013.

BRASIL. MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Extensão rural no Brasil: uma abordagem histórica da legislação.** Disponível em: <<http://www12.senado.gov.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/textos-para-discussao/td-48-extensao-rural-no-brasil-uma-abordagem-historica-da-legislacao/view>>. Acesso em: 12 jul. 2013.

BRASIL. MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Fundamentos teóricos, orientações e procedimentos metodológicos para a construção de uma pedagogia de ATER.** Brasília: MDA/SAF, 2010. Disponível em: <<http://www.biblio1.com.br/resultado.php?ISBN=9788560548811&pais=ISBN>>. Acesso em: 09 mar. 2013.

BRASIL. MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Lei de ATER 12188/10.** Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/portal/institucional/novaleideater>>. Acesso em: 23 de maio 2012.

BRASIL. MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário. MDA/SRA/DATER. **Política nacional de assistência técnica e extensão rural, 2007.** Disponível em: <<http://comunidades.mda.gov.br/portal/saf/arquivos/view/ater/Pnater.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2012.

BRASIL. MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário. SIBRATER. **Instituições credenciadas no SIBRATER.** 2013. Sistema Brasileiro de ATER, do Departamento de Assistência Técnica e Extensão Rural. DATER. Disponível em: <http://comunidades.mda.gov.br/portal/saf/programas/Gesto_do_Sibrater>. Acesso em: 10 jul. 2013.

BRASIL. MDA/Secretaria de Reordenamento Agrário/Departamento de Assistência Técnica e Extensão Rural. **Política nacional de assistência técnica e extensão rural, 2003.** Disponível em: <<http://comunidades.mda.gov.br/portal/saf/arquivos/view/ater/Pnater.pdf>>. Acesso em: 06 dez. 2012.

BRASIL. MDS - Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. 2013. Disponível em: <<http://www.mds.gov.br>>.

BRASIL. MMA - Ministério do Meio Ambiente. 2013. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/perguntas-frequentes?catid=16>>. Acesso em: 16 jul. 2013.

BRASIL. MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/conteudo.asp?p=noticia&ler=9887>>. Acesso em: 03 set. 2013.

BRASIL. MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Orientações para elaboração do plano plurianual 2012-2015.** Brasília: MP, 2011. 72p.

BRESSER, Pereira. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado.** Brasília, 1995. Disponível em: <www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/>. Acesso em: 05 jan. 2013.

BRIDA, M.; SANTOS, J.N. **O alinhamento entre as estratégias e as competências organizacionais**: o caso de uma empresa nacional líder do segmento dos revestimentos cerâmicos. 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enampad_2011/ESO964.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2014.

BRODBECK, Angela F.; HOPPEN, Norberto. Alinhamento Estratégico entre os Planos de Negócio e de Tecnologia de Informação: um modelo operacional para implementação. 2003. **RAC**, v.7, n.3, p.9-33, jul./set. 2003. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rac/v7n3/v7n3a02>. Acesso em: 17 jul. 2013. (artigo).

BRULON, V. **Organizações públicas e sua função social**: contribuições das noções de espaço e território para um paradigma multidimensional. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2012/2012_EnAPG126.pdf>. Acesso em: 05 maio 2013. (artigo).

CALLOU, Angelo Bras Fernandes *et al.* 2006. Extensão rural e desenvolvimento local: significados contemporâneos. **UNI revista**, v.1, n.3. Disponível em: <http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_BrasCallou.PDF>. Acesso em: 16 maio 2013.

CALLOU, Angelo Bras Fernandes *et al.* 2008. **O estado da arte do ensino da extensão rural no Brasil**: relatório de pesquisa. Disponível em: <http://www.mda.gov.br/portal/saf/arquivos/view/ater/Estado_da_Arte_do_Ensino_em_Extens%C3%A3o_Rural.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2013.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. 2003. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.10, n.1, jan./mar. 2003. Disponível em: <<http://www.si.lopesgazzani.com.br/docentes/marcio/MGO/Tipos%20de%20Estrategias.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

CAPORAL, F. R. **Bases para uma nova ater pública**. 2003. Extensão Rural - Série de Estudos Rurais. Revista Científica do Programa de Pós-graduação em Extensão Rural e do Departamento de Educação Agrícola e Extensão Rural (Mestrado e Doutorado) *On-Line*. Disponível em: <www.ufsm.br/extensaorural/art4ed10.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2013.

CAPORAL, F. R.; RAMOS, L. F. **Da extensão rural convencional à extensão rural para o desenvolvimento sustentável**: enfrentar desafios para romper a inércia. 2006. MDA. Disponível em: <<http://agroeco.org/socla/wp-content/uploads/2013/11/Da-Extensao-Rural-Convencional-Extensao-Rural-para.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2013.

CASSIOLATO, J. E. A economia do conhecimento e as novas políticas industriais e tecnológicas. In: LASTRES H. M. M., Albagli S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. cap. 7. p.172. Disponível em: <<http://www.uff.br/ppgci/editais/saritalivro711.pdf>>. Acesso em: 31 ago. 2013.

CASTRO, Ahiram B. C. **Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil**. 2011. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar. Disponível em: <www.unp.br/arquivos/pdf/cursos/posgraduacao/administracao/dissertacoes/2011/ahiram-brunni.pdf>. Acesso em: 22 maio 2013.

CASTRO, M. T. M. **Premissas para implantação do Gerenciamento pelas Diretrizes - GPD - em uma instituição de ensino superior**: uma análise bibliográfica. 2012. *Gestão em Foco*, Edição v.5, n.6, p.10-15, 2013. Disponível em: <http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2013/implantacao_gerenciamento.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2013.

CENTRO de Gestão e Estudos Estratégicos - CGEE. **Papel das instituições estaduais de pesquisa agropecuária integrantes do sistema nacional de pesquisa agropecuária**. Brasília: OEPAS 2006. 180 p. Disponível em: <www.cgee.org.br/atividades/redirect/344>. Acesso em: 12 nov. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 634p.

COUTINHO, Renata Buarque Goulart; MACEDO-SOARES, T. Diana L. V. A. 2002. **Gestão estratégica com responsabilidade social**: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. *Rev. Adm. Contemp. [on line]*, v.6, n.3, p.75-96, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-5552002000300005&script=sci_arttext>. Acesso em: 12 mar. 2013.

CUNHA, C. E. F. **Planejamento estratégico em empresa pública versus empresa privada estudo do caso Epagri e Macedo Koerich S. A.** 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/cunha/index.html>>.

DAL SOGLIO, F. K.; LEMOS, Valéria Dias da Costa. **Desenvolvimento rural no Brasil**: uma visão ecológica e a interação com ensino e pesquisa. Políticas Públicas e desenvolvimento. Percepções perspectivas no Brasil e em Moçambique. PGDR, UFRGS. 2006. 267p. Disponível em: <www.ufrgs.br/pgdr/temas/producao/01_ebook_PGDR.pdf>. Acesso em: 16 maio 2013.

DANTAS, E. B. Falhas no planejamento, uma adaptação do modelo dos GAPS a partir de uma análise crítica do planejamento. Disponível em: **eGesta**: Revista Eletrônica de Gestão. Disponível em: <<http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/106.pdf>>.

DASKO, V.; REZENDE, D. A.; MENDES, J. M. G. Processo de planejamento estratégico municipal e suas relações com a teoria new public management. 2009. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v.10, n.1, p. 11-36, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://revistas.unipar.br/empresarial/article/view/3620>>. Acesso em: 30 abr. 2013.

DE TONI, J. **Planejamento e elaboração de projetos**: um desafio para a gestão no setor público. 2003. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/39F91FA48FD37A0B032571C000441F95/\\$File/ManualPlanejamento-DeToniJ.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/39F91FA48FD37A0B032571C000441F95/$File/ManualPlanejamento-DeToniJ.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2012.

DELGADO, N. G. Agronegócio e agricultura familiar no Brasil: desafios para a transformação democrática do meio rural. 2009. **Novos Cadernos NAEA**. Belém, v.15, n.1, p.85-129, jun. 2012. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpa.br/index.php/ncn/article/viewFile/868/1330>>. Acesso em: 13 mar. 2012.

DIAS, M. M. **Políticas públicas de extensão rural e inovações conceituais**: limites e potencialidades. 2007. Disponível em: <<http://www.pppfapp.org/pdf/artigo4ppp1.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2013.

DIESEL, V.; FROEHLICH, J. M.; NEUMANN, P. S.; Privatização dos serviços de extensão rural: uma discussão (des)necessária? 2008. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v.46, n.4, Oct./Dec. 2008. Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php?script=sci_artex&pid=s0103-20032008000400010>. Acesso em: 11 set. 2011.

DUARTE, R. M. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. 2002. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n.115, p.139-154, mar. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/n115/a05n115.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2013.

EMATER - MG. Empresa Mineira de Assistência Técnica e Extensão Rural. **Plano Estratégico da EMATER-MG**. 2007/2010. 2007. Disponível em: <<http://www.emater.mg.gov.br/doc/intranet/upload/SIG/planejamento%20estrategico%20com%20capa.indd.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2013.

ESTOLANO, A. L. D. **Processo de planejamento estratégico em empresas brasileiras**. 2002. Tese (Doutorado em Administração). Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Tese_Alexandre_Estolano.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2013.

FALQUETO, J. M. Z. **Planejamento estratégico na UNB**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração). 192f. Universidade de Brasília. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/12160/1/2012_JuniaMariaZandonadeFalqueto.pdf>. Acesso em: 01 out. 2012.

FERNANDES FILHO, A. **Identificação do grau de alinhamento estratégico da tecnologia de informação e plano de negócios**. Dissertação (Mestrado em Administração). 137p. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3491/000401482.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 01 ago. 2013.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. C. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERNANDES, H. A. O planejamento estratégico e suas interconexões. 2004. **Revista Saberes Acadêmicos**, Vitória-ES, v.1, n.1, jul./dez. 2009.

FERNANDES, Uberaldo. Afinal de contas, o que é pensamento estratégico? **Revista Dom/FDC**. 2009. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/parcerias/upload/outros/dom/dom5/dom5_tema.pdf>. Acesso em: 04 fev. 2014.

FERRAREZI, Elizabete; AMORIN, Sonia Naves; TOMACHESKI, J. A. Sustentabilidade de iniciativas premiadas no concurso de inovação: indícios de mudança de gestão do Governo Federal. 2010. In: IV CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, Brasília 2011. Disponível em: <<http://repositorio.ena.gov.br/handle/1/736>>. Acesso em: 16 fev. 2013.

FERREIRA, Izabel do Rocio Costa; VOSGERAU, D. S. R.; MOYSES, S. J.; MOYSES, S. T. Diplomas normativos do programa saúde na escola: análise de conteúdo associada à ferramenta ATLAS TI. 2012. **Ciência e Saúde Coletiva - CSC**, Rio de Janeiro, v.17, n.12, p.3385-3398, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v17n12/23.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2014.

FERREIRA, P. A.; PEREIRA, José R. ALENCAR, Edgard; SANTANA, Ana Carolina. Estado e agricultores familiares: uma análise interpretativa sobre o desenvolvimento rural no Sul de Minas Gerais. 2009. **RESR**, Piracicaba, SP, v.47, n.3, p.767-792, jul/set. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/resr/v47n3/v47n3a11.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2013.

FILHO, Antonio de Freitas; PAEZ, M. L. D. A.; GOEDERT, W. J. Planejamento estratégico em organizações públicas de p&d em agropecuária. Brasil e Estados Unidos da América. **Cadernos de Ciência e Tecnologia**, Brasília, v.16, n.3, 1999. Disponível em: <<http://seer.sct.embrapa.br/index.php/cct/article/view/8904>>. Acesso em: 01 out. 2012.

FILIPPI, E. E. **Políticas públicas e desenvolvimento rural: percepções e perspectivas no Brasil e Moçambique**. 2006. Disponível em: <www.ufrgs.br/pgdr/arquivos/602.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2012.

FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de. JANISSEK, Raquel. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sphinx: Editora Sagra Luzzatto, 2000. 176 p. Disponível em: <http://janissek.chez-alice.fr/analyse_lexica.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2013.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Sustentabilidade e poder nas organizações**. 2003. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/hotsites/mail/livro_sustentabilidade_poder/sustentabilidade-poder-e-funcoes-organizacionais/sustentabilidade-e-planejamento-estrategico.html>. Acesso em: 13 fev. 2014.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - FUB. 2011. Decanato de Planejamento. **Bases do planejamento estratégico 2011 a 2015**. Versão preliminar de setembro de 2011. Brasília, 2011. Disponível em: www.dpo.unb.br/Bases_2011-2015_preliminar.pdf. Acesso em: 02 abr. 2013.

GERHARDT, Cleyton. **Circularidade discursiva, reificação e os riscos da retórica messiânica da "transição agro ecológica" nos discursos da "nova extensão rural"**. 2007. p.29; Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/pgdr/arquivos/797.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2013.

GOHR, C. F.; SANTOS L. C.; BURIN, MARQUES C. B.; ARAI, R. M. 2011. Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo vrío em uma organização do setor sucroalcooleiro. **Revista Gestão Organizacional**, v.4, n.1. jan./jun. 2011. Disponível em: <bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/879/674>. Acesso em: 08 fev. 2014.

GUEDES, Éllida. **Alinhamento estratégico: a comunicação interna e os objetivos organizacionais**. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo. 168 f. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-22072009-180229/pt-br.php>>. Acesso em: 07 jul. 2013.

GUILE, David. **O que distingue a economia do conhecimento?** Implicações para a educação. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742008000300004&script=sci_arttext>. Acesso em: 01 set. 2013.

GUILHOTO, Joaquim J.M.; ICHIHARA, Silvio M.; SILVEIRA, Fernando G.; DINIZ, Bernardo P. C.; AZZONI, Carlos R.; MOREIRA, Guilherme R.C. **A importância da agricultura familiar no brasil e em seus estados**. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2007/artigos/A07A089.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2013.

HAVERROTH, Célio. **Extensão rural pública: métodos, possibilidades e limites para a transição agroecológica no oeste catarinense**. 2012. Disponível em: <<http://www.ppgexr.com.br/arquivos/DissertacaoCelioHaverroth.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2013.

HENDERSON, B. D. **The logical of business strategy**. Cambridge: Ballinger, 1984.

HENDERSON J. C., VENTRAKAMAN, N. strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM System Journal**, v.32, n.1, p.4-16, 1993.

HIRAI, Wanda Griep. **Agricultura familiar e segurança alimentar: a importância da produção para o autoconsumo em três municípios do RS**. Pelotas, 2008. Disponível em: <http://www.ufpel.edu.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=532>. Acesso em: 22 set. 2012.

HOOD, C. **Beyond the public bureaucracy state?** public administration in the 1990s. Londres: LSE, 1990. Disponível em: <http://books.google.ca/books/about/Beyond_the_Public_Bureaucracy_State.html?id=-lq2HAAACAAJ>. Acesso em: 11 nov. 2013.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Brasil em Desenvolvimento: Estado, planejamento e políticas públicas**. 2010. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_brasil_desenvolvimento2011_vol01.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2012.

KAPLAN; NORTON. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotaram o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000a.

KICH, Juliane I. D. F., PEREIRA M. F., ALMEIDA, M. I.R., MORITZ, G. O. **Planejamento estratégico**: uma abordagem sistêmica. Strategic planning: a systemic approach. Disponível em: <www.spell.org.br/documentos/ver/5557/planejamento-estrategico-uma-abordagem-sistemica/i/en>. Acesso em: 09 jan. 2014.

LEITE, Leonardo de Oliveira; REZENDE, Denis Alcides. **Modelo de gestão municipal baseado na utilização estratégica de recursos da tecnologia da informação para a gestão governamental**: formatação do modelo e avaliação em um município. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122010000200012&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 24 nov. 2102,

LEITE, S. Pereira. **Governança das políticas públicas para o desenvolvimento rural no Brasil**. 2011. Disponível em: <<http://www.iica.int/Esp/regiones/sur/brasil/Lists/DocumentosTecnicosAbertos/DispForm.aspx?ID=404>>. Acesso em: 27 out. 2013.

LORANGE, Peter; VANCIL, Richard F. How to Design a Strategic Planning Process. **Harvard Business Review**, Boston, 1976.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARIO DIVO. **A dimensão do sucesso em coaching**: uma análise do contexto brasileiro. 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9952/A%20dimens%C3%A3o%20do%20sucesso%20em%20Coaching%20%28APROVA%C3%87%C3%83O%20JUNHO-2012%29%20Web.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 01 nov. 2013.

MARTINS, Humberto Falcão; Marini, Caio. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publix Editora, 2010. Disponível em: <http://issuu.com/institutopublix/docs/guia_de_governanca_para_resultados>. Acesso em: 18 mar. 2013.

MARTINS, Humberto Falcão; Marini, Caio. **Uma análise dos paradigmas da administração pública**. 1996. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAe7JsAA/analise-dos-paradigmas-administracao-publica#>>. Acesso em: 23 set. 2013.

MARTINS, Marco. A. dos S. (2004). **Construção de indicadores para avaliação do desempenho empresarial**. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/4675>>. Acesso em: 30/08/2013>. Acesso em: 13 mar. 2013.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração estratégica**: foco no planejamento estratégico. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração Estratégica**: Foco no planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2011.

MEDEIROS, Jássio Pereira. Borges, Djalma Freire. Participação cidadã no planejamento das ações da Emater-RN. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n1/05.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2013.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia**: um estudo de caso. 1995. 229p. Dissertação (Mestrado em Administração) – EPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/quemequem/port/anthero.asp?idpai=diretoria>>. Acesso em: 02 fev. 2013.

MENEZES, F. P. Dias; Miranda, J. R. da S. **Um olhar ético e moral nas ações extensionistas**. An ethic and moral view upon the extensionist actions. Disponível em: <<http://www.cch.ufv.br/revista/pdfs/artigo3evol11-1.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2013.

MIGLIATO, Antonio Luiz Tonissi. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa**. Estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviço (hoteleiro) da região de Brotas – SP. 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-24112004-073829/pt-br.php>>. Acesso em: 05 set. 2012.

MIGUEL, Lovois Andrade. **Evolução e diferenciação de sistemas agrários, desenvolvimento rural e a história da agricultura no Brasil**. Políticas Públicas e desenvolvimento. Percepções perspectivas no Brasil e em Moçambique. PGDR, UFRGS. 2006. Disponível em: <www.ufrgs.br/pgdr/temas/producao/01_ebook_PGDR.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2013.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégica**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEIRO, Dion Márcio Carvaló. **Estudo sobre a organização da produção em área de assentamento no sudeste do Pará**. Disponível em: <http://www.ufpa.br/naea/gerencia/ler_tcc.php?id=94>http://www.ufpa.br/naea/gerencia/ler_tcc.php?id=94>. Acesso em: 14 abr. 2012.

MONTEIRO, Elias de Pádua; PINHO, José Benedito. **Extensão rural e as tecnologias de informação e comunicação** – possibilidades e limites de atuação. 2007. Disponível em: <http://www.tede.ufv.br/tedesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=539>. Acesso em: 22 set. 2013.

MONTEIRO, Maurílio de Abreu (organizadores) **Desafios na Amazônia**: uma nova Assistência Técnica e Extensão Rural. Belém: UFPA/NAEA, 2006. 266 p.

MONTGOMERY, Cyntia; PORTER, Michel E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOREIRA, Margarida M. M. B. **Alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional**: um estudo de caso em uma empresa pública brasileira. 2010. Disponível em: <<http://catalogo.biblioteca.iscte-iul.pt/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=58428>>. Acesso em: 16 out. 2013.

MUSSOI, E. M. **Política de extensão rural agroecológica em Brasil**: avanços e desafios na transição em instituições oficiais. Universidade Internacional de Andaluzia, 2011. Disponível em: http://portal.mda.gov.br/portal/saf/publicacoes/download_orig_file?pageflip_id=8950605. Acesso em: 01 mar. 2013.

NAGORNI, W. J. 2010. **DAP_Análise**. CGMA/SAF/MDA. Disponível em: <http://www.mda.gov.br/portal/institucional/busca?cx=006027766869131785344%3Aythqh-jrkhc&cof=FORID%3A10&ie=UTF-8&q=pib+da+agricultura+familiar>. Acesso em: 03 nov. 2013.

NAKAYASU, Gilberto Noboru. SOUZA, Almir Ferreira. **Planejamento e controle financeiro**: Economic Value Added (EVA) como instrumento de controle financeiro. VII CEPAD. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Finan%E7as/FIN21_-_Economic_value.PDF Acesso em: 14 mar. 2013.

NAVARRO, Z. **A Agricultura Familiar no Brasil**: entre a política e as transformações da vida econômica. 2010. Disponível em: <http://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/47918/1/Agricultura-familiar-no-Brasil-cap.-7.pdf> Erro! A referência de hiperlink não é válida. Acesso em: 11 out. 2013.

OCB - Organização das Cooperativas do Brasil. **Criação da Anater e as perspectivas da para o cooperativismo**. 2013. Disponível em: http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camaras_tematicas/Cooperativismo/4RO/App_ATE_R_OCB_Cooperativismo.pdf. Acesso em: 02 set. 2013.

OCB - Organização das Cooperativas do Brasil. **Criação da Anater e as perspectivas da ater para o cooperativismo**. Câmaras Temáticas, 2013.

OCDE - Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico. 2011. **Valores do PIB do do agronegócio 1994 a 2011 em R\$ Milhões 2011**. Disponível em: <http://cepea.esalq.usp.br/pib/>. Acesso em: 15 maio 2012.

OCDE - Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Informe Perspectivas Agrícolas**. OCDE-FAO 2013-2022. Disponível em: <http://www.oecd.org/site/oecd-faoagriculturaloutlook/highlights-2013-EN.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2013.

OLIVEIRA, L. R.; MEDEIROS, R. M.; TERRA, Pedro de Bragança; QUELHAS, O. L. G. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos a implementação como estratégia nas organizações. **Produção**, São Paulo, v.22, n.1, p.70-82, jan./fev. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/prod/2011nahead/aop_0007_0245.pdf. Acesso em: 22 maio 2013.

OLIVEIRA. Djalma do P. **Planejamento estratégico** - conceitos, metodologia, práticas - 2013. Teoria Geral da Administração - Edição Compacta. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PAGANO, R. A. **Planejamento ou pensamento estratégico?** 2002. Disponível em: http://www.intelligentia.com.br/novidades/artigos/ensaio_rap0203-2.pdf. Acesso em: 08 jan. 2014.

PARANÁ. Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER. 2012. **Programa de gestão: Emater do futuro**. Disponível em: <<http://www.emater.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=149>>. Acesso em: 02 set. 2013.

PATAH, L. A. **Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos: uma análise de múltiplos casos**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). 205 p. Disponível em: <file:///C:/DOCUME~1/EMATER/CONFIG~1/Temp/Dissertacao_Leandro_Patah_1.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2012.

PAULO, L. F. A. O PPA como instrumento de planejamento e gestão estratégica. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.61. abr./jun. 2010. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3607>. Acesso em: 05 jan. 2013.

PEIXOTO, M. **Extensão rural no Brasil: um marco histórico da legislação**. Texto para discussão 48. (*On-line*) Disponível em: <<http://www12.senado.gov.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/textos-para-discussao/td-48-extensao-rural-no-brasil-uma-abordagem-historica-da-legislacao>>. Acesso em: 22 jun. 2012.

PETTAN, K. B. **A Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PNATER): percepções e tendências**. 2010. Tese (Doutorado em Engenharia Agrícola - concentração em Planejamento e Desenvolvimento Rural Sustentável). Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000769739>>. Acesso em: 03 abr. 2013.

PICOLOTTO, Everton Lazzaretti. **As mãos que alimentam a nação: agricultura familiar, sindicalismo e política**. 2011. Tese (Doutorado em Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade). 298 f. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais. Disponível em: <http://r1.ufrj.br/cpda/wp-content/uploads/2012/07/tese_everton_picolotto_2011.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2012.

PLEIN, C. Capitalismo, agricultura familiar e mercantilização. 2010. **Informe GEPEC (On-Line)**, v.14, p.96-111, 2010. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/gepec/article/download/4008/3807>>. Acesso em: 06 fev. 2014.

PONCIANO, Nivaldo José; SOUZA, P. M.; MATA, H. T. C.; **Análise das externalidades negativas no meio ambiente e sustentabilidade na agropecuária**. 2008. UFBA - Brasil. SOBER - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Rio Branco-AC. 2008. Disponível em: <<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/107855/2/865.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2013.

PONGELUPPE, L. S. **Determinantes do investimento externo direto em terras nos países em desenvolvimento**. 2013. 87p. Dissertação (Mestrado em Ciências). Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-28082013-180839/>>. Acesso em: 13 maio 2013.

PONTE, V. M. R.; OLIVEIRA, M. C.; MOURA, H. J. Análise das metodologias e técnicas de pesquisas adotadas nos estudos brasileiros sobre balanced **scorecard**: um estudo dos artigos publicados no período de 1999 a 2006. In: JORGE LOPES, José Francisco; PEDERNEIRAS, Marcleide. (Org.). **Educação Contábil: tópicos de ensino e pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008, Disponível em: <http://www.furb.br/congressocont/_files/EPC%20079.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2013.

PRATES, D. M.; CUNHA, A. M.; LÉLIS, M. T. C. O Brasil e a crise financeira global: avaliando os canais de transmissão nas contas externas. 2011. **Rev. Econ. Contemp.**, Rio de Janeiro, v.15, n.1, p.62-91, jan./abr. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rec/v15n1/a03v15n1.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2013.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M.; FISCHMANN, A. A. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. 2009. **Produção**, São Paulo, v.19, n.2, p.317-331, maio/ago. 2009, Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v19n2/v19n2a08.pdf>>.

PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?PRONAFFAQ>>.

PUPPIM DE OLIVEIRA, Jose A. Desafio do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas. 2006. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v.40, n.2, mar./abr. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000200006>. Acesso em: 24 ago. 2013.

QUINTELLA, Rogério; CABRAL, Sandro. Um modelo espacial para análise e ensino de escolas de pensamento estratégico. 2007. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v.41, n.6, nov./dez. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122007000600008&script=sci_arttext>. Acesso em: 05 fev. 2014.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico, público e privado**. São Paulo: Atlas, 2011.

RICCI, Rudá; DOUGLAS, Paulo Emílio **Agricultura brasileira**: políticas públicas, agricultura familiar e extensionismo rural. Belo Horizonte: Consultoria em Políticas Públicas - CPP, 1998.

RIGONI, E. H. **Alinhamento estratégico entre negócios e tecnologia de informação**: práticas promovidas em empresas industriais no sul do Brasil. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. 176 f. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/6100/000524979.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 jan. 2013.

ROS, Cesar Augusto da. Gênese, desenvolvimento, crise e reformas nos serviços públicos de extensão rural durante a década de 1990. 2012. **Mundo Agrario**, Universidad Nacional de La Plata, v.13, n.25. Disponível em: <**Erro! A referência de hiperlink não é válida.**>. Acesso em: 22 fev. 2014.

RÜKERT, Aldomar A.; MUNGOI, Cláudio A.; RAMBO, Anelise G. **Reforma do estado e território**: perspectivas de pesquisa em espaços periféricos à globalização no Brasil e em Moçambique. Políticas Públicas e desenvolvimento. Percepções perspectivas no Brasil e em Moçambique. Porto Alegre: PGDR, UFRGS. 2009. 267p. Disponível em: http://www.ufrgs.br/pgdr/livros/outras_publicacoes/ebooks/01_ebook_PGDR.pdf. Acesso em: 22 set. 2013.

SABOURIN, Eric. Que política pública para a agricultura familiar no segundo governo lula? 2007. **Sociedade e Estado**, Brasília, v.22, n.3, p.715-751, set./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/se/v22n3/09.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2012.

SACCOL, Amarolinda Iara Costa Zanela. Alinhamento estratégico da utilização da internet e comércio eletrônico: casos Magazine Luiza e Fleury. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.9, n.2, abr./jun. 2005. On-Line, Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552005000200004>>. Acesso em: 12 maio 2013.

SACHS, P. F. T. **Cadeia de valor mineral e tecnologia da informação**: alinhamento estratégico como gerador de eficácia em empresas de mineração. 2009. 169 p. Tese (Doutorado em Engenharia Mineral). Escola Politécnica da USP. Disponível em: <file:///C:/DOCUME~1/EMATER/CONFIG~1/Temp/Tese_Paulo_Fernando_Tardelli_Sachs.pdf>. Acesso em: 01 set. 2013.

SCHLESINGER et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. 2008. Curitiba, Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008. 120p. Disponível em: <http://www.gestaoebt.com.br/blog/wp-content/files_mf/gestao_conhecimento_adm_publica_ufpr_etpr.pdf>. Acesso em: 08 de mar. 2013.

SERIGATI, F. **A agricultura puxa o PIB?** Disponível em: <**Erro! A referência de hiperlink não é válida.**>. 2013. Acesso em: 05 set. 2013.

SILVA, Edna Lucia da. MENEZES, Estera Muzkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2005. 4.ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 138 p. Disponível em: <https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2011.

SILVA, F. A.; GONÇALVES, C. A. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico no setor público. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria** (Revista Eletrônica), v.4, n.3, p.458-476, set./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273421614010>>. Acesso em: 03 jul. 2013.

SILVEIRA, Pedro R. Alves. Disponível em: <www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camaras_tematicas/cooperativismo/4ro/app_ater_ocb_cooperativismo.pdf>. Acesso em: 03 set. 2012.

SOLDI, R. **Planejamento, desenvolvimento regional e o papel do estado: estudo comparativo entre estado brasileiro e o estado italiano.** 2013. Tese (Doutorado em Direito Político e Econômico) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2013. Disponível em: <www.mackenzie.br/fileadmin/graduação/fdir/2013-2/Rodrigo_Soldi.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2014.

SOUZA, F. C. de. SIQUEIRA, J. F. **A convergência da nova administração pública para governança pública: uma análise dos artigos internacionais e nacionais publicados entre 2000 e 2006.** In: 7º CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, **Anais...** São Paulo, 2007,. Disponível em: <<http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/NovaAP-Governanca07.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2013.

SOUZA, I. M. **Contribuição da teoria da atividade no processo de planejamento estratégico: uma abordagem em engenharia ontológica.** 2008. 192p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC. Curitiba, 2008. Disponível em: <<http://www.produtronica.pucpr.br/sip/conteudo/dissertacoes/pdf/IraniSouza.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2014.

SOUZA, J. R. F. **A extensão oficial no Brasil: uma avaliação diagnóstica. O caso do Nordeste.** In: VII CONGRESSO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGIA RURAL, **Anais...**, Ecuador, 20 a 24 de nov. de 2006. Disponível em: <<http://www.baseportal.com/cgi-bin/baseportal.pl?htx=/HdeBarros/VII Congreso ALASRU&localparams=5&db=VII Congreso ALASRU&cmd=list&range=480,40&cmd=all&Id=353>>. Acesso em: 08 set. 2013.

SOUZA, W. J.; DIAS, Thiago Ferreira; AMORIN, M. V.; CUNHA, A. S. R. **Por uma nova gestão pública e assistência técnica e extensão rural: o caso da Emater-RN.** 2010. Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/15/548.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2013.

STEIN, M. F. **O planejamento participativo e a democratização das políticas públicas de desenvolvimento rural: o caso do município de Putinga-RS.** 2007. 226f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural). Porto Alegre, 2007. Disponível em: <www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/11919/000619229.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2014.

STEIN, FLÁVIO. **Planejamento estratégico nas médias e grandes indústrias calçadistas do Vale dos Sinos.** 2000. Mestrado (Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Escola de Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa.** Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

VENTURA, C. A. A.; CAVALCANTI, Melissa Franchini; PAULA, V. A. F. **A abordagem sistêmica da teoria pluralista das relações internacionais: o estudo de caso da união européia.** 2005. In: 4º CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS. **Anais...(On-Line).** Disponível em: <<http://legacy.unifacef.com.br/quartocbs/arquivos/23.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2013.

VERDEJO, Miguel Expósito. Ramos, Ladjane COTRIN, Décio. **DRP. Diagnóstico Rural Participativo: guia prático DRP**. Brasília: MDA/Secretaria da Agricultura Familiar, 2006. 62p. Disponível em: <<http://www.bs.cca.ufsc.br/publicacoes/diagnosticoruralparticipativo.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2013.

VIEIRA FILHO, J. E. R.; GASQUES, J. G.; SOUZA, Alexandre Gervásio **Agricultura e crescimento: cenários e projeções**. 2011.38 p.1642 - Texto para discussão - IPEA. Disponível em: <http://www.researchgate.net/publication/236017832_agricultura_e_crescimento_cenrios_e_projees>. Acesso em: 21 nov. 2013.

VIEIRA, H. C.; CASTRO, A. E. de; SCHUCH JÚNIOR, V. F. **O uso de questionários via e-mail em pesquisas acadêmicas sob a ótica dos respondentes**. 2010. XIII SemeAD – Seminários em Administração – setembro 2010. Disponível em: <http://www.pucrs.br/famat/viali/recursos/inquiries/Vieira_Castro_Schuch.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2012.

VILASBÔAS, A. L. Q.; PAIM, J. S. Práticas de planejamento e implementação de políticas no âmbito municipal. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, n.6, p.1239-1250, 2008. Disponível em: <<http://www.scielosp.org/pdf/csp/v24n6/05>>. Acesso em: 16 set. 12.

VILCKAS, M. **Determinantes da tomada de decisão sobre as atividades produtivas rurais: proposta de um modelo para a produção familiar**. 2004.143p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Carlos - UFSCar, 2004. Disponível em: <http://www.btdt.ufscar.br/htdocs/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=155>. Acesso em: 15 mar. 2013.

VOLTOLINI, Ricardo. **Terceiro setor**. 2.ed. São Paulo: Ed. SENAC. 2003.

YIN, Robert K. 1941. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÉNDICES

APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA

APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA

| |
|--|
| TÍTULO DO TRABALHO |
| Planejamento Estratégico nas Organizações Estaduais de ATER: Análise do alinhamento estratégico das entidades de assistência técnica e extensão rural frente aos princípios e objetivos da lei de assistência técnica e de extensão rural. |
| OBJETIVO GERAL |
| Identificar o grau de alinhamento estratégico dos planos das organizações estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural, frente às diretrizes nacionais para o setor estabelecidos em lei. |
| ESPECÍFICOS |
| a) Identificar características dos planos das organizações de ATER quanto à metodologia de elaboração; Metodologias: Questionário de coleta de dados eletrônico Autores: CHIAVENATO (2003) |
| b) Classificar os planejamentos das organizações de ATER quanto às características de construção de um plano estratégicos; Metodologia: Questionário de coleta de dados eletrônico Autor: MATIAS-PEREIRA (2011) |
| c) Identificar os fatores para adoção dos planos estratégicos nas organizações de ATER; Metodologia: Questionário de coleta de dados eletrônico (Likert) Autor: REZENDE (2011) |
| d) Mensurar o alinhamento dos Planos Estratégicos das ATER's em relação às Diretrizes e Objetivos Estratégicos da Lei de ATER; Metodologia: Questionário de coleta de dados eletrônico (Likert) Autor: PETTAN (2010, adaptado de BETHLEM 2004) |
| e) Mensurar o alinhamento dos Planos Estratégicos das ATER's em relação aos Planos dos Ministérios da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Metodologia: Questionário de coleta de dados eletrônico (Múltipla Escolha) Autor: PETTAN (2010, adaptado de BETHLEM 2004). |
| f) Mensurar o alinhamento dos Planos Estratégicos das ATER's em relação aos Planos e do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA); Método: Questionário de coleta de dados eletrônico (Múltipla Escolha) Autores: PETTAN (2010, adaptado de BETHLEM 2004) |
| g) Identificar às percepções da alta direção das entidades de ATER quanto aos alinhamentos percebidos das organizações, frente às estratégias dos Ministérios Federais (MAPA e MDA) e da Lei da ATER. Método: Questionário de coleta de dados Autores: PETTAN (2010, adaptado de BETHLEM 2004) |
| PORQUE ESTUDAR ESSE TEMA (justificativa/comprovação científica da relevância/importância do tema): |
| <p>O planejamento é um processo interativo e composto por diferentes etapas, sendo a racionalização das decisões da alta direção onde as fases estabelecidas, necessariamente tem o mesmo sentido daquelas identificadas durante o processo decisório. (p.92 Curso de Administração Estratégica Matias-Pereira). Por outro lado, assim que as organizações passaram a ser entendidas como sistemas abertos, o ambiente organizacional (interno e externo) assume importante lugar em estudos sobre pensamento estratégico.(p.31 Curso de Administração Estratégica Matias-Pereira) Porém, a elaboração de planos de cunho estratégicos não conferem às organizações a garantia de que a estratégia esteja efetivamente sendo executada com eficácia, o que é possível somente através do processo de alinhamento das estratégias estabelecidas (BARROS, L. A. M. p76). No caso das organizações de assistência técnica e extensão rural, o estabelecimento da Lei n.º 12.188/2010, denominada de Lei da ATER, que instituiu as diretrizes para a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural - PNATER e o Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária – PRONATER é um elemento do ambiente externo que objetiva organizar a execução destes serviços no Brasil, que são reconhecidos como um instrumento de execução das políticas agrícolas e de desenvolvimento (MDA/FAO, 2003).</p> <p>As entidades Estaduais de ATER estão presentes em todos os Estados brasileiros possuindo uma ação reconhecida por apresentarem algumas características importantes, como sustentabilidade, capilaridade e infraestrutura (ASBRAER, 2006). Com atuação em 95% do território nacional, as Estaduais contam com 5 mil escritórios e 23 mil profissionais, destes 16,6 mil extensionistas. (MDA 2009).</p> <p>Por sua vez, a Associação Brasileira de Entidades de ATER - ASBRAER (2006), relata que as entidades Estaduais de ater não adotam as práticas de planejamento e gestão estratégica, utilizando-se somente de planos operacionais.Com o estabelecimento da Lei de ATER (Lei 12.188/2010) o Governo Federal, além de prever a ampliação e alteração da forma de repasse de recursos, para a ATER pública estatal, propôs a</p> |

criação da ANATER - Agência Nacional de ATER. Aprovada através da PLC-81/2013, a mesma foi sancionada pela Presidenta Dilma em 19 de outubro de 2012, Lei 12 897. A ANATER terá como principal competência a contratação de empresas para qualificação e ampliação dos serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) no país. Com este trabalho pretende-se analisar o processo de elaboração dos planejamentos das entidades de ATER, bem como o alinhamento destes frente aos Planos Estratégicos dos principais Ministérios ligados ao setor rural brasileiro, o MAPA (Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento) e MDA (Ministério do Desenvolvimento Agrário) contribuindo assim com as entidades neste processo de modernização da gestão pública.

(*) MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário/ASBRAER, 2009. PAC da Extensão Rural. Coleção SEMEAR.

MÉTODO E LOCAL DA COLETA DE DADOS

O presente trabalho é de pesquisa aplicada, de cunho qualitativo e exploratória. Quanto aos procedimentos técnicos, a mesma é um estudo de caso, sobre planejamento em instituições de ATER, que prevê na primeira fase uma pesquisa documental dos planejamentos das organizações de ATER seguido do uso de método de coleta de informações, via aplicação de questionários em entrevista eletrônica aos dirigentes destas. A coleta das informações se dará com a utilização de questões objetivas de múltipla escolha e de questões avaliativas utilizando-se escala do tipo "Likert" objetivando estabelecer percepções sobre o alinhamento destes planejamentos com os do Governo Federal, através dos seus Ministérios da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e Ministério do Desenvolvimento Agrário.

PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS

O primeiro quesito de seleção da "amostra" foi o de pertencimento à categoria de "entidade governamental de ATER". É grupo fechado e conhecido, sendo "a priori", 28 entidades, uma em cada Estado da Federação além do Distrito Federal, associadas a ASBRAER - Associação Brasileira das Entidades de ATER, bem como dos Ministérios da, Pecuária e Abastecimento e Ministério do Desenvolvimento Agrário. São organizações que:

- a) Atuam com assistência técnica e extensão rural no âmbito dos governos estaduais, associadas na ASBRAER;
- b) Estão afetas à Política Nacional de ATER, cuja coordenação está no Ministério de Desenvolvimento Agrário MDA, no Departamento de Assistência Técnica e Extensão Rural – DATER além de ações do Ministérios da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Estas foram assim organizadas:

Grupo I - Quanto ao percentual (%) de participação do VBP (Valor Bruto da Produção) na agricultura familiar, nos Estados e Distrito Federal em relação ao VBP total. O grupo I ou "cluster I" congrega as 10 primeiras, que representam mais de 81,62% do total do VBP do país no universo da chamada Agricultura Familiar, conforme dados do último Censo da Agricultura Familiar do IBGE e organizado pelo MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário, o qual tem a responsabilidade de coordenação dos serviços ligados à Agricultura Familiar no Brasil, ocorrido em 2006. Ainda, com este critério ranqueou-se as organizações Estaduais, considerando o resultado do total do VBP (em milhões de reais) de cada Unidade da Federação dividido pelo somatório dos VBP's (Percentual de participação do VBP da agricultura familiar)

Grupo II - Quanto a existência de Planos Estratégicos, independente de estarem atualizados ou não. Este segundo item de seleção, estabeleceu uma linha de corte em relação a existência ou não de Planos Estratégicos nas organizações do conjunto que compreende o universo das chamadas "organizações Estaduais de ATER".

Estas entidades de ATER terão seus planejamentos estratégicos analisados quanto a metodologia de construção bem como quanto ao alinhamento com às diretrizes da lei de ATER. Num segundo momento esta análise foi quanto ao alinhamento aos Planos Estratégicos do MAPA e MDA. Finalmente, serão aplicados questionários junto aos gestores das organizações no sentido de coletar as percepções dos dirigentes destas organizações referente ao observado entre o alinhamento das organizações de ATER frente aos objetivos estratégicos do Governo Federal através dos Ministérios da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e Ministério do Desenvolvimento Agrário.

| |
|---|
| DESCRIÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DA POPULAÇÃO/AMOSTRA A ESTUDAR: |
| O Universo desta pesquisa, desta forma, serão os planos descritivos das organizações e dos ministérios que atuam na área do rural brasileiro. Numa outra etapa, serão coletadas as percepções dos dirigentes das organizações Estaduais de ATER, que são profissionais que atuam nas áreas de Gestão e de Planejamento. A forma de contato e pesquisa será preferencialmente via meios eletrônicos (e-mail e web). Como segunda opção serão utilizados os correios, através da utilização de cartas/questionários convencionais. |
| CRITÉRIOS DE ESCOLHA, INCLUSÃO E EXCLUSÃO DA AMOSTRA: |
| As entidades que porventura não possuam endereços eletrônicos deverão ser excluídas da amostra, em face às dificuldades de se obter dados pela plataforma eletrônica a ser escolhida. |
| IDENTIFICAÇÃO DAS FONTES DE MATERIAL PARA A PESQUISA: |
| Sites da Associação Brasileira de Entidades de ATER (www.asbraer.org.br) e de suas filiadas, site do Ministério do Desenvolvimento Agrário/ DATER - Departamento de Assistência Técnica e Extensão Rural além do ABER (www.asbraer.org.br/aber) - Academia Brasileira de Extensão Rural. Ainda, materiais relacionados aos Planos Estratégicos dessas organizações obtidos via download. No tocante ao referencial teórico temos consultas em Bibliotecas (UTFPR e EMATER) e sites de pesquisa e portais: www.google.com.br www.scielo.br www.spell.org.br www.asbraer.org.br www.anpad.org.br www.consad.org.br www.periodicos.capes.gov.br/ http://qualis.capes.gov.br www.teses.usp.br www.bdtd.ucb.br www.mda.gov.br - Ministério do desenvolvimento Agrário www.agricultura.gov.br - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. |

| a) Identificar os tipos de planejamento adotados nas organizações quanto à percepção dos gestores. | | | | | | |
|--|-------------------------|--|---|---|---|---|
| Variáveis envolvidas na resolução do objetivo | Autores que fundamentam | Perguntas correspondentes no instrumento de coleta | O que se pretende mensurar ou descobrir com essa pergunta | Métrica a ser utilizada para análise | Justificativa da métrica utilizada | Lista e significado de níveis a serem utilizados na métrica usada |
| Universo de pesquisa - Organizações Estaduais de ATER | Não se aplica | Não se aplica | Não se aplica | Não se aplica | Não se aplica | Não se aplica |
| Tipo de Planejamento adotado | Não se aplica | 1) O planejamento de sua organização de ATER: 1.1 () É planejamento estratégico. 1.2 () É planejamento Tático/Operacional. 1.3 () Não existe planejamento. | O tipo de planejamento adotado pela organização de ATER na ótica do gestor | Múltipla escolha, permitindo somente uma opção. | Optou-se por três alternativas de forma a melhor definir a situação da organização quanto ao planejamento. | Sim Não |
| | | 2) Quais seriam os motivos para a não realização de planejamento estratégico por parte das organizações: 2.1) A organização se utiliza de plano operacional/ tático (); 2.2) A organização não possui no seu ambiente organizacional cultura para elaborar um plano estratégico (); 2.3) Não há recursos (humanos, financeiros) para elaboração de um plano estratégico (); 2.4) É uma meta a ser ainda executada pela organização (); 2.5) Outros motivos (); | Motivos para a não realização de planejamento estratégico na ótica do gestor | Múltipla escolha | A resposta permite mais de uma alternativa, pois entende-se que pode haver um conjunto de variáveis que inibam o desencadeamento de planos estratégicos nas organizações de ATER. | Sim Não |
| Outros Motivos para a não realização de Planejamento Estratégico | Não se aplica | 3) Outros motivos para não consecução de planos estratégicos – descrever; | Identificar outros elementos que justifiquem a ausência de planos estratégicos na ótica do gestor | Resposta aberta | Poderá haver elementos que o entrevistado queira expor | Não se aplica |

| | | | | | | |
|---|-------------------------|---|---|--------------------------------------|---|---|
| Características | CHIAVENATO (2003); | 3.1) As principais características do Planejamento da organização de ATER são: 3.1.1 () genérico, sintético, abrangente e de longo prazo; 3.1.2 () genérico, mais detalhado e de médio prazo; 3.1.3 () detalhado, específico, analítico e de curto prazo"; 3.1.4 () desconhece; | Se o planejamento é macroorientado (Estratégico); Se aborda cada unidade separadamente (Tático); ou Microorientado (Operacional); | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das quatro alternativas. | Sim Não |
| b) Classificar os planejamentos das organizações quanto às suas características de construção. | | | | | | |
| Variáveis envolvidas na resolução do objetivo | Autores que fundamentam | Perguntas correspondentes no instrumento de coleta | O que se pretende mensurar ou descobrir com essa pergunta | Métrica a ser utilizada para análise | Justificativa da métrica utilizada | Lista e significado de níveis a serem utilizados na métrica usada |
| Características do Modelo de Planejamento Utilizado | Matias-Pereira | 4) Quanto ao processo de planejamento de sua organização, o mesmo: | Identificar, pelo conjunto de questões postas, se o planejamento da organização possui características de operacional ou de estratégico | Não se aplica | Não se aplica | Não se aplica |
| Processo | | 4.1) Dá mais ênfase: () Ao presente? () Ao futuro? | Espaço temporal para o processo de planejamento | Múltipla escolha única | A resposta, que permite somente uma das alternativas, permitirá perceber as características que diferenciam um planejamento com característica de estratégico de um planejamento com característica operacional | Sim Não |

| | | | | | | |
|--------------|--|--|--|------------------------|------|------------|
| Processo | | 4.2) Preocupa-se: () Com os problemas? () Com as necessidades? | Universo do processo de planejamento | Múltipla escolha única | idem | Sim Não |
| Planejamento | | 4.3) A ênfase do planejamento na organização: () Se dá na execução? () Se dá na elaboração e execução? | Se a ênfase do planejamento se dá na estratégia ou na operação | Múltipla escolha única | idem | Sim Não |
| Planejamento | | 4.4) O planejamento procura responder: () O como e o porquê? () Para quê e para quem? | Abrangência do planejamento | Múltipla escolha única | idem | Sim Não |
| Planejamento | | 4.5) O planejamento: () Busca manter tudo funcionando? () Busca transformação? | Desafios do planejamento | Múltipla escolha única | idem | Sim Não |
| Planejamento | | 4.6) O planejamento adotado: () Sobressai-se em época de rumos claros? () Recomendado nas épocas de crise? | Ambiente para qual o planejamento foi construído | Múltipla escolha única | idem | Sim Não |
| Prazos | | 4.7) O prazo de planejamento: () Curto e médio prazo? () Médio e longo prazo? | O prazo de vigência previsto do planejamento | Múltipla escolha única | idem | Sim Não |
| Prioridades | | 4.8) Quanto a prioridade o planejamento: () Trata dos meios? () Fundamenta-se nos fins? | O que o planejamento prioriza | Múltipla escolha única | idem | Sim Não |
| Aspectos | | 4.9) Quanto aos aspectos abordados no planejamento: () São visões isoladas? () São visões globalizadas? | A visão que o planejamento adota | Múltipla escolha única | idem | Sim Não |
| Ênfase | | 4.10) A ênfase do processo de planejamento: () É via técnicas e/ou instrumentos? () É pela criatividade? | A ênfase adotada no planejamento | Múltipla escolha única | idem | Sim Não |
| Esforços | | 4.11) No planejamento os esforços são: () Pela eficiência? () Pela eficácia? | Para onde os esforços do planejamento são orientados | Múltipla escolha única | idem | Sim Não |
| Expressão | | 4.12) O planejamento se expressa por: () Programas e projetos? () Planos e programas? | O que expressa o planejamento da organização | Múltipla escolha única | idem | Sim Não |

| | | | | | | |
|------------------|--|--|---|------------------------|--|---------------|
| Responsabilidade | | 4.13) Quanto a responsabilidade o planejamento é: () Sobretudo dos administradores? () É uma tarefa de todos? | Se o planejamento é da alta direção ou do grupo de colaboradores | Múltipla escolha única | idem | Sim Não |
| Metodologia | | 5 Quanto a metodologia utilizada utilizou-se de: | Identificar características da metodologia utilizada na construção dos planos | não se aplica | não se aplica | não se aplica |
| SWOT | | 5.1 () Da Análise de SWOT; | Se a metodologia identificou as potencialidades, fraquezas, ameaças e oportunidades; | Múltipla escolha | A resposta só permite uma alternativa. | Sim Não |
| Causal | | 5.2 () Da identificação e atribuição causal das principais forças que atuam no ambiente: - Poder dos fornecedores; - Novos entrantes; - Produtos substitutos; - Competidores | Se a metodologia identificou as principais forças que atuam no ambiente. | Múltipla escolha | A resposta só permite uma alternativa. | Sim Não |
| BSC | | 5.3 () Do modelo BSC - Balanced Scorecard | Se a metodologia teve preocupação com o controle do Planejamento Estratégico e com a Organização; | Múltipla escolha | A resposta só permite uma alternativa. | Sim Não |
| Problemas | | 5.4) Desenvolveu-se a ideia de processamento de problemas: 5.4.1) () Como nasce e desenvolve o problema; 5.4.2) () Planos para atacar causas dos problemas mediante operações; 5.4.3) () Analisou-se viabilidade política ou como construir sua viabilidade; | Se a metodologia utilizada é a do Planejamento Estratégico Situacional; | Múltipla escolha | A resposta só permite uma alternativa. | Sim Não |
| Revisões | | 5.5) () As revisões são balizadas pelas informações obtidas por monitoramento periódico e sistemático; | Se a metodologia atacou-se o problema na prática via operações planejadas; | Múltipla escolha | A resposta só permite uma alternativa. | Sim Não |

| | | | | | | |
|---|---------------------------------|---|---|---|--|------------|
| Etapas | MATIAS-PEREIRA, 2011 p. 133/135 | <p>5.6) No processo de sensibilização e mobilização da construção do Plano Estratégico, qual dos itens foram contemplados?</p> <p>5.6.1 () Houve definição de quem é o autor do plano ou grupo que planeja;</p> <p>5.6.2 () Existe uma cultura de planejamento na organização;</p> <p>5.6.3 () Buscou-se esclarecer os efeitos positivos das ações de planejamento no dia a dia do trabalho dos atores envolvidos;</p> <p>5.6.4 () Não houve sensibilização;</p> | Se houve prévia sensibilização e mobilização dos atores envolvidos | Múltipla escolha com a possibilidade de mais de uma escolha | Para que os entrevistados coloquem suas percepções sobre o processo. | Sim Não |
| Ítems abordados no roteiro de elaboração de diagnóstico prévio para plano estratégico | | <p>6 Na construção do Plano Estratégico os trabalhos foram iniciados a partir de roteiro e ferramentas simples para identificar e sistematizar:</p> <p>6.1) () Problemas percebidos;</p> <p>6.2) () Atores envolvidos;</p> <p>6.3) () Experiências;</p> <p>6.4) () Condicionantes;</p> <p>6.5) () Identificação de linhas de ação;</p> <p>6.6) () Recursos e projetos em andamento;</p> <p>6.7) () Não houve elaboração de diagnóstico prévio;</p> | Se houve a elaboração de um diagnóstico prévio | Múltipla escolha com a possibilidade de mais de uma escolha | O entrevistado pode indicar suas percepções sobre o processo de elaboração do Plano. | Sim Não |
| Atividades desenvolvidas na elaboração de planos estratégicos | | <p>7) Quanto a execução de oficinas por ocasião da elaboração do Plano Estratégico as atividades contemplaram?</p> <p>7.1) () Mandato, papel, diretrizes existentes (políticas gerais)?</p> <p>7.2) () Identificação e análise de problemas;</p> <p>7.3) () Análise do ambiente: características e contribuição dos atores envolvidos, recursos potenciais e disponíveis;</p> <p>7.4) () Estratégias, caminhos possíveis, objetivos gerais e linhas de ação e resultados;</p> | Se na elaboração do diagnóstico prévio para o Plano Estratégico foram seguidos itens básicos: | Múltipla escolha com a possibilidade de mais de uma escolha | O entrevistado pode informar das atividades desenvolvidas na elaboração do Plano. | Sim Não |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|------------------|---|------------|
| | | 7.5) () Atividades e recursos necessários por linhas de ação; 7.6) () Calendário e responsáveis; 7.7) () Ações imediatas de viabilização do plano; 7.8) () plano de gestão, forma de coordenação, plano de monitoramento, mecanismo de revisão e avaliação; | | | | |
| Processo de implantação do Plano Estratégico | | 8) Na implementação do plano foram realizados procedimentos específicos para incorporação das linhas de ação no dia a dia da organização? 8.1) () Sim 8.2) () Não | Se os planos de ação do plano foram incorporados no dia a dia da organização? | Múltipla escolha | As variáveis são fundamentais para a consecução do Planejamento Estratégico | Sim Não |
| Processo de Monitoramento da implantação do Plano Estratégico | | 9) No monitoramento da implantação do Plano Estratégico buscou-se identificar: 9.1) () Os indicadores de resultados? 9.2) () Os indicadores de processo (atividades meio)? 9.3) () Indicadores contextuais (condições externas)? | Se no monitoramento da implantação do plano estratégico buscou-se indicadores (resultados, processo e contextuais) | Múltipla escolha | A resposta permite a escolha de mais de uma alternativa. As variáveis são fundamentais para a consecução do Planejamento Estratégico | Sim Não |
| Processo de revisão do Plano Estratégico | | 10) Revisões: As revisões são balizadas pelas informações obtidas por meio do monitoramento, de caráter periódico e sistemático? () 1 - não () 2 - baixo () 3 - médio () 4 - alto () 5 - muito alto | Periodicidade das revisões | Múltipla escolha | "Evitar o surgimento de espaços entre as diretrizes estabelecidas no plano e a realidade concreta das instituições e dos contextos nos quais elas atuam. O planejamento neste contexto, | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|--------------------------------------|---|---|
| | | | | | deve prever mecanismos de sua revisão/atualização. Estes mecanismos devem ser objetos de acompanhamento e aperfeiçoamento sistemáticos" | |
| c) Mensurar o alinhamento dos Planejamentos em relação às diretrizes e objetivos da Lei de ATER. | | | | | | |
| Variáveis envolvidas na resolução do objetivo | Autores que fundamentam | Perguntas correspondentes no instrumento de coleta | O que se pretende mensurar ou descobrir com essa pergunta | Métrica a ser utilizada para análise | Justificativa da métrica utilizada | Lista e significado de níveis a serem utilizados na métrica usada |
| Contexto Organizacional - Condições e direcionamento, envolvendo "porte da organização, estratégias, custos operacionais, cultura, autonomia e posicionamento no mercado" | Autores que fundamentam PETTAN, 2010 (adaptado de BETHLEM 2004) | | | | | |
| Diretrizes da Lei | Contextualização | 11) No planejamento estratégico de sua organização de ATER estão assegurados: | não se aplica | não se aplica | não se aplica | não se aplica |
| Diretriz 1 | Desenvolvimento rural sustentável, compatível com a utilização adequada dos recursos naturais e com a preservação do meio ambiente; | 11.1) Os Mecanismos para o desenvolvimento rural sustentável é compatível com a utilização adequada dos recursos naturais e com a preservação do meio ambiente; | A adequação do plano estratégico às questões ligadas ao Desenvolvimento Rural sustentável | Bloco de likert- 1 a 5 | Pretende-se identificar se os planos estratégicos abordam os princípios estabelecidos na Lei de ATER | 1 - Concordo totalmente 2 - Concordo 3 - Nem concordo nem discordo 4 - Discordo 5 - Discordo totalmente |
| | | 11.1.1) Foi constituído mecanismo de monitoramento e controle da estratégia; | Identificar existência de monitoramento da execução da estratégia | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| Diretriz 2 | Gratuidade, qualidade e acessibilidade aos serviços de assistência técnica e extensão rural; | 11.2) A previsão de gratuidade aos serviços de assistência técnica e extensão rural; | Se o plano estratégico estabelece a gratuidade dos serviços prestados | Bloco de likert- 1 a 5 | Pretende-se identificar se os planos estratégicos abordam os princípios estabelecidos | 1 - Concordo totalmente 2 - Concordo 3 - Nem concordo nem discordo 4 - Discordo 5 - Discordo totalmente |

| | | | | | | |
|------------|---|---|---|------------------------|--|---|
| | | | | | na Lei de ATER | |
| | | 11.2.1 Foi constituído mecanismo de monitoramento e controle da estratégia; | Identificar existência de monitoramento da execução da estratégia | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| Diretriz 3 | Adoção de metodologia participativa, com enfoque multidisciplinar, Interdisciplinar e intercultural, buscando a construção da cidadania e a democratização da gestão da política pública; | 11.3 A adoção de metodologia participativa; | Se o plano prevê utilização de metodologias participativas junto aos clientes; | Bloco de likert- 1 a 5 | Pretende-se identificar se os planos estratégicos abordam os princípios estabelecidos na Lei de ATER | 1 - Concordo totalmente 2 - Concordo 3 - Nem concordo nem discordo 4 - Discordo 5 - Discordo totalmente |
| | | 11.3.1 Foi constituído mecanismo de monitoramento e controle da estratégia; | Identificar existência de monitoramento da execução da estratégia | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| Diretriz 4 | Adoção dos princípios da agricultura de base ecológica como enfoque preferencial para o desenvolvimento de sistemas de produção sustentáveis; | 11.4 Mecanismos de incentivo e capacitação para a adoção dos princípios da agricultura de base ecológica ; | Se o plano estratégico prevê o incentivo a adoção de princípios da agricultura de base ecológica junto aos clientes | Bloco de likert- 1 a 5 | Pretende-se identificar se os planos estratégicos abordam os princípios estabelecidos na Lei de ATER | 1 - Concordo totalmente 2 - Concordo 3 - Nem concordo nem discordo 4 - Discordo 5 - Discordo totalmente |
| | | 11.4.1) Foi constituído mecanismo monitoramento no plano de forma a garantir a estratégia de incentivo e capacitação para a adoção dos princípios da agricultura de base ecológica; | Identificar existência de monitoramento da execução da estratégia | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| Diretriz 5 | Equidade nas relações de gênero, geração, raça e etnia; | 11.5) Previsão de acessibilidade aos serviços de assistência técnica e extensão rural; | Se o plano estratégico estabelece referenciais de acessibilidade aos serviços prestados | Bloco de likert- 1 a 5 | Pretende-se identificar se os planos estratégicos abordam os princípios estabelecidos na Lei de ATER | 1 - Concordo totalmente 2 - Concordo 3 - Nem concordo nem discordo 4 - Discordo 5 - Discordo totalmente |

| | | | | | | |
|------------------------|---|--|---|------------------------|--|---|
| | | 11.5.1) Foi constituído mecanismo de monitoramento e controle da estratégia; | Identificar existência de monitoramento da execução da estratégia | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| Diretriz 6 | Contribuição para a segurança e soberania alimentar e nutricional. | 11.6) Ações de contribuição para a segurança e soberania alimentar e nutricional. | Se o plano estratégico estabelece ações de contribuição para a segurança alimentar e nutricional; | Bloco de likert- 1 a 5 | Pretende-se identificar se os planos estratégicos abordam os princípios estabelecidos na Lei de ATER | 1 - Concordo totalmente 2 - Concordo 3 - Nem concordo nem discordo 4 - Discordo 5 - Discordo totalmente |
| | | 11.6.1) Foi constituído mecanismo monitoramento no plano de forma a garantir a estratégia de execução de ações para a soberania e segurança alimentar | Identificar existência de monitoramento da execução da estratégia | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| Objetivo estratégico 1 | Promover o desenvolvimento rural sustentável; | 11.7) O plano estratégico prevê a promoção do desenvolvimento rural sustentável? | SE plano estratégico prevê a promoção do desenvolvimento rural sustentável? | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| | | 11.7.1) Foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Se foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| Objetivo estratégico 2 | Apoiar iniciativas econômicas que promovam as potencialidades e vocações regionais e locais; | 11.8) O plano estratégico prevê apoio às iniciativas econômicas que promovam as potencialidades e vocações regionais e locais? | Se o plano estratégico prevê apoio às iniciativas econômicas que promovam as potencialidades e vocações regionais e locais? | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| | | 11.8.1) Foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Se foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| Objetivo estratégico 3 | Aumentar a produção, a qualidade e a produtividade das atividades e serviços agropecuários e não agropecuários, inclusive agroextrativistas, florestais e artesanais; | 11.9) O plano estratégico prevê ações para o aumento da produção, a qualidade e a produtividade das atividades e serviços agropecuários e não agropecuários, inclusive agroextrativistas, florestais e artesanais; | Se o plano estratégico prevê ações para o aumento da produção, a qualidade e a produtividade das atividades e serviços agropecuários e não agropecuários, inclusive agroextrativistas, florestais e artesanais; | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |

| | | | | | | |
|------------------------|---|---|---|------------------|---|--------------------------|
| | | 11.9.1) Foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Se foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| Objetivo estratégico 4 | Promover a melhoria da qualidade de vida de seus beneficiários; | 11.10) O plano estratégico prevê a promoção da melhoria da qualidade de vida de seus beneficiários; | Se o plano estratégico prevê a promoção da melhoria da qualidade de vida de seus beneficiários; | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| | | 11.10.1) Foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Se foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| Objetivo estratégico 5 | Assessorar as diversas fases das atividades econômicas, a gestão de negócios, sua organização, a produção, inserção no mercado e abastecimento, observando as peculiaridades das diferentes cadeias produtivas; | 11.11) O plano estratégico prevê o assessoramento das diversas fases das atividades econômicas, a gestão de negócios, sua organização, a produção, inserção no mercado e abastecimento, observando as peculiaridades das diferentes cadeias produtivas; | Se o plano estratégico prevê o assessoramento das diversas fases das atividades econômicas, a gestão de negócios, sua organização, a produção, inserção no mercado e abastecimento, observando as peculiaridades das diferentes cadeias produtivas; | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| | | 11.11.1) Foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Se foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| Objetivo estratégico 6 | Desenvolver ações voltadas ao uso, manejo, proteção, conservação e recuperação dos recursos naturais, do agro ecossistemas e da biodiversidade; | 11.12) O plano estratégico prevê o desenvolvimento de ações voltadas ao uso, manejo, proteção, conservação e recuperação dos recursos naturais, do agro ecossistemas e da biodiversidade; | Se o plano estratégico prevê o desenvolvimento de ações voltadas ao uso, manejo, proteção, conservação e recuperação dos recursos naturais, do agro ecossistemas e da biodiversidade; | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |

| | | | | | | |
|------------------------|---|---|---|------------------|---|--------------------------|
| | | 11.12.1) Foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Se foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| Objetivo estratégico 7 | Construir sistemas de produção sustentáveis a partir do conhecimento científico, empírico e tradicional; | 11.13) O plano estratégico prevê a construção de sistemas de produção sustentáveis a partir do conhecimento científico, empírico e tradicional; | Se o plano estratégico prevê a construção de sistemas de produção sustentáveis a partir do conhecimento científico, empírico e tradicional; | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| | | 11.13.1) Foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Se foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| Objetivo estratégico 8 | Aumentar a renda do público beneficiário e agregar valor a sua produção; | 11.14) O plano estratégico prevê ações para aumento da renda do público beneficiário e agregar valor à sua produção; | Se o plano estratégico prevê ações para aumento da renda do público beneficiário e agregar valor à sua produção; | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| | | 11.14.1) Foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Se foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| Objetivo estratégico 9 | Apoiar o associativismo e o cooperativismo, bem como a formação de agentes de assistência técnica e extensão rural; | 11.15) O plano estratégico prevê ações de apoio ao associativismo e o cooperativismo, bem como a formação de agentes de assistência técnica e extensão rural; | Se o plano estratégico prevê ações de apoio ao associativismo e o cooperativismo, bem como a formação de agentes de assistência técnica e extensão rural; | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| | | 11.15.1.) Foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Se foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |

| | | | | | | |
|-------------------------|--|--|--|------------------|---|--------------------------|
| Objetivo estratégico 10 | Promover o desenvolvimento e a apropriação de inovações tecnológicas e organizativas adequadas ao público beneficiário e a integração deste ao mercado produtivo nacional; | 11.16) O plano estratégico prevê a promoção do desenvolvimento e a apropriação de inovações tecnológicas e organizativas adequadas ao público beneficiário e a integração deste ao mercado produtivo nacional; | Se o plano estratégico prevê a promoção do desenvolvimento e a apropriação de inovações tecnológicas e organizativas adequadas ao público beneficiário e a integração deste ao mercado produtivo nacional; | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| | | 11.16.1) Foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Se foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| Objetivo estratégico 11 | Promover a integração da ATER com a pesquisa, aproximando a produção agrícola e o meio rural do conhecimento científico; | 11.17) O plano estratégico prevê a promoção de integração da ATER com a pesquisa, aproximando a produção agrícola e o meio rural do conhecimento científico; | Se o plano estratégico prevê a promoção de integração da ATER com a pesquisa, aproximando a produção agrícola e o meio rural do conhecimento científico; | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| | | 11.17.1) Foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Se foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| Objetivo estratégico 12 | Contribuir para a expansão do aprendizado e da qualificação profissional e diversificada, apropriada e contextualizada à realidade do meio rural brasileiro. | 11.18) O plano estratégico prevê a contribuição para a expansão do aprendizado e da qualificação profissional e diversificada, apropriada e contextualizada à realidade do meio rural brasileiro. | Se o plano estratégico prevê a contribuição para a expansão do aprendizado e da qualificação profissional e diversificada, apropriada e contextualizada à realidade do meio rural brasileiro. | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| | | 11.18.1) Foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Se foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |

| d) Mensurar o grau de alinhamento dos Planejamentos em relação à Lei e aos Planos do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). | | | | | | |
|---|--|--|--|--------------------------------------|---|---|
| Variáveis envolvidas na resolução do objetivo - Diretrizes | Autores que fundamentam PETTAN, 2010 (Adaptado de BETHLEM 2004) | Perguntas correspondentes no instrumento de coleta | O que se pretende mensurar ou descobrir com essa pergunta | Métrica a ser utilizada para análise | Justificativa da métrica utilizada | Lista e significado de níveis a serem utilizados na métrica usada |
| 1. Impulsionar o desenvolvimento sustentável do país por meio do agronegócio. | | 12. O plano estratégico da organização de ATER em que você atua estabelece ações que Impulsionam o desenvolvimento sustentável do país por meio do agronegócio? | Identificar se o plano prevê ações alinhadas com o plano estratégico do MAPA | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| | | 12.1 Foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Identificar instrumento de monitoramento e controle | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| 2. Aumentar a produção de produtos agropecuários não alimentares e não energéticos. | | 12.2). O plano estratégico da organização de ATER em que você atua estabelece ações que visam aumento da produção de produtos agropecuários não alimentares e não energéticos? | Identificar se o plano prevê ações alinhadas com o plano estratégico do MAPA | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| | | 12.3). Foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Identificar instrumento de monitoramento e controle | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| 3. Garantir a segurança alimentar. | | 12.4) O plano estratégico da organização de ATER em que você atua estabelece ações que visam garantir a segurança alimentar? | Identificar se o plano prevê ações alinhadas com o plano estratégico do MAPA | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| | | 12.5) Foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Identificar instrumento de monitoramento e controle | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| 4. Ampliar a participação da agroenergia na matriz energética. | | 12.6) O plano estratégico da organização de ATER em que você atua estabelece ações que visam ampliar a participação da agroenergia na matriz energética do país? | Identificar se o plano prevê ações alinhadas com o plano estratégico do MAPA | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| | | 12.7) Foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Identificar instrumento de monitoramento e controle | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |

| e) Mensurar o grau de alinhamento dos Planejamentos em relação à Lei e ao Plano do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). | | | | | | |
|--|---|--|---|--------------------------------------|---|---|
| Variáveis envolvidas na resolução do objetivo | Autores que fundamentam | Perguntas correspondentes no instrumento de coleta | O que se pretende mensurar ou descobrir com essa pergunta | Métrica a ser utilizada para análise | Justificativa da métrica utilizada | Lista e significado de níveis a serem utilizados na métrica usada |
| a) Implantar gestão por competências; | PETTAN 2010 (Adaptado de BETHLEM 2004) | 13) O plano estratégico da organização de ATER em que você atua estabelece ações que visam a gestão por competências? | Identificar se o plano prevê ações alinhadas com o plano estratégico do MDA | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| | | 13.1) Foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Identificar instrumento de monitoramento e controle | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| b) implantar programa de educação sanitária; | | 13.2) O plano estratégico da organização de ATER em que você atua estabelece ações que visam implantar programas de educação sanitária (Agropecuária)? | Identificar se o plano prevê ações alinhadas com o plano estratégico do MDA | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| | | 13.3) Foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Identificar instrumento de monitoramento e controle | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| c) implantar ações de agregação de valor (orgânicos, plantas medicinais e Indicação Geográfica); | | 13.4) O plano estratégico da organização de ATER em que você atua estabelece ações que visam implantar ações de agregação de valor (orgânicos, plantas medicinais e Indicação Geográfica); | Identificar se o plano prevê ações alinhadas com o plano estratégico do MDA | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| | | 13.5) Foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Identificar instrumento de monitoramento e controle | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| d) implantar programa de agroindustrialização de cooperativas; | | 13.6) O plano estratégico da organização de ATER em que você atua estabelece ações que visam implantar programa de agroindustrialização de cooperativas? | Identificar se o plano prevê ações alinhadas com o plano estratégico do MDA | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |
| | | 13.7) Foi construído mecanismos de monitoramento do plano para mensurar o atendimento deste objetivo estratégico? | Identificar instrumento de monitoramento e controle | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das três alternativas | Sim Não Desconheço |

| f) Identificar as percepções da alta direção das entidades de ATER quanto aos alinhamentos percebidos das organizações, frente às estratégias dos Ministérios Federais (MAPA e MDA). | | | | | | |
|--|-------------------------|--|--|--------------------------------------|--|---|
| Variáveis envolvidas na resolução do objetivo | Autores que fundamentam | Perguntas correspondentes no instrumento de coleta | O que se pretende mensurar ou descobrir com essa pergunta | Métrica a ser utilizada para análise | Justificativa da métrica utilizada | Lista e significado de níveis a serem utilizados na métrica usada |
| Alinhamento percebido | Não se aplica | 14) O plano estratégico da organização de ATER em que você atua está mais alinhado? | Identificar se o plano estratégico está, conforme percepção do gestor, alinhado às estratégias do MDA ou do MAPA | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das cinco alternativas | Ao MDA Ao MAPA A ambos A nenhum Desconheço |
| | | 15) O Plano Estratégico da organização de ATER em que você atua está alinhado a Lei de ATER: | Identificar se o plano estratégico está, conforme percepção do gestor, alinhado às estratégias da Lei de ATER | Múltipla escolha | A resposta só permite uma das cinco alternativas | Sim Não Em parte Desconheço |

**APÊNDICE B - ENDEREÇOS E NATUREZA JURÍDICA DAS ENTIDADES
ESTADUAIS DE ATER**

APÊNDICE B - ENDEREÇOS E NATUREZA JURÍDICA DAS ENTIDADES ESTADUAIS DE ATER

continua

| Nome | Home Page | Endereço | Natureza Jurídica |
|---|-----------------------|---|---|
| EMATER-RO - Associação de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Rondônia | www.emater-ro.com.br | Avenida Farquhar n.º 3.055 - Bairro Pedrinhas - Porto Velho/RO - CEP: 76.801361 ematersec@emater-ro.com.br | Associação civil de Direito privado – Lei 3138-13 de 05/07/13 |
| SEAPROF-AC - Secretaria de Extensão Agro florestal e Produção familiar | n/d | Avenida Nações Unidas, 2.604 - Estação Experimental - CEP: 69.912-620 - Rio Branco/AC. terezinha.rufino@ac.gov.br | Órgão Público do Poder Executivo Estadual |
| IDAM – AM - Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável do Estado do Amazonas | www.idam.am.gov.br | Avenida Burity, 1850 - Bairro Distrito Industrial - Manaus/AM - CEP: 69075-000. idam@idam.am.gov.br | Autarquia da Administração, com autonomia administrativa direta vinculada à Secretaria de Estado da Produção Rural SEPROR – Lei 2.384 de 18/03/96. |
| DATER - RR - Depto. Assist. Técnica e Extensão Rural de Roraima (Vinculado à Secretaria de Agríc. Pec. e Abast. SEAPA). | Não disponível | Rua General Penha Brasil, 1123 - Bairro São Francisco - Boa Vista/RR - CEP: 69305-130. dater@seapa.rr.gov.br | Departamento da Secretaria da Agricultura e do Abastecimento do Estado - SEAPA |
| AGERP-MA - Agencia Estadual de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural | www.emater.pb.gov.br | Rua Granja Barreto, S/N, Viaduto do Café, Outeiro da Cruz - CEP 65040-620 São Luís-MA - Telefone: (98) 3249-9877 codin@emater.pb.gov.br | Autarquia estadual vinculada à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social, Agricultura familiar e inclusão socioproductiva Lei 8562 de 28/12/06. |
| EMATER-PI - Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural do Piauí | www.emater.pi.gov.br | Rua João Cabral- S/N.º - Bairro Pirajá - Teresina/PI - CEP: 64002-150 emater@emater.pi.gov.br | Autarquia Estadual vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Rural do Estado - Lei 4572 de 12/05/93. |
| EMATER-CE - Empresa de assistência Técnica e Extensão Rural do Ceará | ww.ematerce.ce.gov.br | Rua Pereira Filgueira, 825 – Centro Fortaleza/CE - CEP: 60.160-150 antonio.jose@ematerce.ce.gov.br | Órgão público de Direito Privado, vinculado à Secretaria do Desenvolvimento Agrário do Estado do Ceará – DAS – lei 10029 de 06/07/76. |
| EMATER-RN – Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio grande do Norte | www.rn.gov.br | BR 101- KM 0 - Centro Adm. do Estado/Bloco:5 - Bairro Lagoa Nova - Natal/RN - CEP: 59064-901 emater@rn.gov.br | Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Grande do Norte – Autarquia vinculada à secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária e da Pesca. Lei Complementar n.º 129 de 02/02/1995. |
| EMATER-PB – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural da Paraíba | www.emater.no-ip.org | BR-230- KM 13,3 - Bairro Estrada De Cabedelo - Cabedelo/PB CEP: 58310-000 presi@emater.pb.gov.br | Empresa Pública de Direito Privado – Vinculada a Secretaria da Agricultura e do Abastecimento do Estado. Lei 6755 de 18/12/75 |
| IPA-PE – Instituto Agrônômico de Pernambuco | www.ipa.br | Avenida General San Martim, 1371 - Bairro Bonji - Recife/PE - CEP: 50761-000 ipa@ipa.br | Órgão da Administração Direta - Lei Complementar 049 de 31/01/2003. Atua com pesquisa e desenvolvimento, e produção de bens e serviços agropecuários incorporando a assistência técnica e extensão rural. |

continua

| Nome | Home Page | Endereço | Natureza Jurídica |
|--|-----------------------|--|--|
| SEAGRI - AL - Superintendência de Pesquisa, Assistência e Extensão Rural – Secretaria de Estado da Agricultura e do desenvolvimento Agrário. | n/d | Rua Cincinato, 348- 2.º andar - Bairro Centro - Maceió/AL - CEP: 57020-050 ritalimac@bol.com.br | Autarquia, vinculada à Secretaria de Estado da Agricultura e Desenvolvimento Agrário - Lei 7449/13 27/02/13 |
| EMDAGRO-SE – Empresa de Desenvolvimento Agropecuário de Sergipe | www.emdagro.se.gov.br | Centro Administrativo Governador Augusto Franco - BR 235- 0 KM 4 - Aracaju/SE jefferson.carvalho@governo.se.gov.br | Empresa Pública – Vinculado à SEAGRI - Lei 6.333 de 02/01/06 |
| EBDA - BA - Empresa Baiana de Desenvolvimento Agrícola | www.ebda.ba.gov.br | Av. Dorival Caymmi, 15.649 - Bairro Itapuã - Salvador/BA - CEP: 41635-150 diretor.presidente@ebda.ba.gov.br | Empresa Pública - Decreto n.º 677 de 18/11/91 |
| EMATER-MG -Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais | www.emater.mg.gov.br | Avenida Raja Gabaglia, n.º 1.626 – Bairro Gutierrez – Belo Horizonte/ Minas Gerais CEP: 30441-194. presidencia@emater.mg.gov.br | Empresa pública de Direito privado – lei 6704 de 28/11/75 |
| INCAPER-ES – Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural. | www.incaper.es.gov.br | Rua Afonso Sarlo, 160 - Bairro Bento Ferreira - Vitória/ES - CEP: 29052-01 central@incaper.es.gov.br | Autarquia vinculada à Secretaria de Agricultura, Abastecimento, Aquicultura e Pesca (SEAG). Lei complementar 194 de 04/12/00 |
| EMATER-RJ - Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio de Janeiro | www.emater.rj.gov.br | Alameda São Boaventura, N.º 770 - Bairro Fonseca - Niterói/RJ - CEP: 24120 presi@emater.rj.gov.br | Empresa Pública de Direito Privado |
| CATI - Coord. De Assist. Técnica Integral | www.cati.sp.gov.br | Avenida Brasil n.º 2340 - Bairro Jardim Guanabara - Campinas/SP - CEP: 13070-178 coordenadoria@cati.sp.gov.br | Órgão da Secretaria de Agricultura e do Abastecimento – Reorganizada pelo Decreto 1791/81 e Decreto 17/913 de 30/10/81 |
| EMATER-PR - Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural | www.emater.pr.gov.br | Rua da Bandeira, 500 - Birro Cabral - Curitiba/PR - CEP: 80035-270 emater@pr.gov.br | Autarquia pública vinculada à Secretaria de Agricultura – Lei 14832/05 |
| EPAGRI-SC – Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina | www.epagri.sc.gov.br | Rodovia Admar Gonzaga, 1347 - Bairro Itacorubi - Florianópolis/SC - CEP: 88034-901 epagri@epagri.sc.gov.br | Empresa pública de direito privado – Lei complementar 381 de 2007 |
| EMATER-RS - Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Grande de Sul | www.emater.tche.br | Bairro Menino Deus - Porto Alegre/RS - CEP: 90150-053 gabinete@emater.tche.br | Empresa pública (associada à organização sem fins lucrativos) |
| AGRAER - MS - Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural | www.agraer.ms.gov.br | Rua Desembargador José Nunes da Cunha, Bloco 12, Jardim Veraneio - CEP 79031-902 - Campo Grande-MS. agraerdipresi@yahoo.com.br | Autarquia estadual – Lei 3345 de 26/12/06. Vinculada a Sec. De Estado do Desenvolvimento Agrário, da Produção da Indústria e do Comércio e do Turismo. |
| EMPAER-MT-Empresa Matogrossense de Pesquisa, Assistência e Extensão Rural. | www.empaer.mt.gov.br | Rua Jarí Gomes, 454 - Bairro: Boa Esperança-Caixa - Postal: 225 - Cuiabá/MT - CEP: 70.068-690. pres@empaer.mt.gov.br | Empresa Pública vinculada à secretaria de Agricultura e Assuntos Fundiários – Lei Complementar 461 de 28/12/11 |

conclusão

| Nome | Home Page | Endereço | Natureza Jurídica |
|--|--|--|--|
| EMATER-GO - Agência Goiana de Assistência Técnica, Extensão Rural e Pesquisa Agropecuária. | www.emater.go.gov.br | Rua 227a, n. 331 - Setor Leste Universitário Goiânia - Goiás - CEP: 74.610-060 ematerpresidencia@gmail.com | Autarquia vinculada a Secretaria de Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Lei 17257 de 25/01/11. |
| EMATER-DF - Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural | www.emater.df.gov.br | Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal SAIN Parque Estação Biológica, Ed. Sede EMATER-DF CEP: 70.770-915 Brasília – DF presi@emater.df.gov.br | Empresa pública de direito privado. Decreto 4.140 de 07/04/78. Alterado pelo Decreto 31792 de 26/05/10 |
| EMATER-AL Instituto de Inovação para o Desenvolvimento Rural Sustentável de Alagoas | www.emater.al.gov.br | Instituto de Inovação para o Desenvolvimento Rural Sustentável de Alagoas - EMATER Rua Cincinato Pinto, 348 - Centro - CEP 57020-050 - Maceió/AL Telefone: 55(82)3315-7077 ascom@emater.al.gov.br | Autarquia de regime especial vinculada à Secretaria Estadual de Estado de Desenvolvimento e Agrário (SEAGRI) - Instituto de Inovação para o Desenvolvimento Rural Sustentável de Alagoas - Lei 7291 de 02/12/11. |
| EMATER-PA Empresa de Assistência Técnica Extensão Rural do Pará | www.emater.pa.gov.br | Endereço: Rodovia Br 316-km 12presidencia@emater.pa.gov.br Telefone: (91) 3299-3400 | Autarquia Estadual de Administração indireta, ligada à Secretaria Especial de Produção. |
| RURAP/AP – Instituto de Desenvolvimento Rural do Amapá | www.rurap.ap.gov.br | Rod. BR 156, Km 0, s/n Bairro: São Lázaro CEP - 68908-130 Tels.: (096) 32129596/32129546 | Autarquia estadual de administração indireta, ligada à Secretaria de Agricultura, Pesca, Floresta e Abastecimento – Lei 1076 de 02/04/07. |

Quadro 1.A.B - Endereço e natureza Jurídica das Entidades de ATER

Fonte: Sites institucionais/ASBRAER. Disponível em: <www.asbraer.org.br>.

**APÊNDICE C - QUADRO SÍNTESE DAS ESTRATÉGIAS DE
ANÁLISE DE AMBIENTE**

APÊNDICE C - QUADRO SÍNTESE DAS ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE DE AMBIENTE

| | |
|---|--|
| SWOT | Estimar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças com a finalidade de desenvolver planos de médio e longo prazo. |
| Estrutura de Estratégia de Andrews | Destacar competências e recursos organizacionais necessários para se obter valor competitivo para a organização. |
| Matriz Produto/Missão de Ansoff | Definir uma linha comum de produtos existentes na organização, na estratégia de negócios. |
| Curva de Aprendizagem | Minimizar o custo da tarefa a partir de sua realização frequente. |
| Curva de Experiência | Minimizar os custos de produção a partir do aumento da eficiência da organização. |
| Curva do Ciclo de Vida de um Produto | Identificar a fase da vida do produto, a fim de direcionar as estratégias organizacionais. |
| Matriz de Crescimento/ Participação - BCG | Manter posições relativas das organizações dentro de um portfólio, a fim de identificar líderes de mercado. |
| Matriz Histórica | Determinar o estilo do executivo – chefe mais adequado ao período vivido pela organização. |
| Matriz Ambiental | Caracterizar tipos de estratégias adequados ou aconselháveis para cada tipo de mercado e suas características ambientais. |
| Matriz Arthur D. Little | Identificar a posição da organização no mercado relacionando posição competitiva e maturidade do ramo de negócios. |
| Modelo das Cinco Forças de Porter | Compreender o desenvolvimento de estratégias nas indústrias a partir da intensidade de competição. |
| Modelo de Análise de Austin | Identificar particularidades de países em desenvolvimento analisando seu ambiente para oportunidades organizacionais. |
| Modelo Delta | Definir posicionamentos estratégicos e introduzir processos organizacionais de adaptação. |
| Metodologia GUT | Priorizar fatores a serem considerados no diagnóstico estratégico e identificar postura estratégica da organização. |
| Tirpe | Construir cenários para projetar impactos de alguma tendência identificada em determinado setor. |
| Estrutura 7-S da McKinsey | Auxiliar na escolha da estratégia de acordo com as áreas organizacionais que a influenciam ou podem ser influenciadas pela organização. |
| Curva de Crescimento – Fator S | Auxiliar na identificação da obsolescência do produto por meio da relação entre o esforço monetário despendido e o retorno obtido sobre este investimento. |
| Matriz EFE/IFE | Identificar e avaliar fatores externos e fatores internos que influenciam o comportamento da organização. |
| Matriz CPM | Avaliar e comparar o potencial competitivo de organizações competidoras a partir das informações fornecidas por uma análise interna e externa. |

Quadro 1.A.C - Técnicas de Avaliação da Posição Estratégica

Fonte: Azevedo e Costa (2001).

**APÊNDICE D - CLUSTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE ATER EM
FUNÇÃO DO VBP E N.º DE ESTABELECIMENTOS DA AF**

**APÊNDICE D - CLUSTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE ATER EM
FUNÇÃO DO VBP E N.º DE ESTABELECIMENTOS DA AF**

| N.º | UF | Estaduais de ATER | N.º de Estabelecimentos (b) | % do VBP | R\$ (milhões) (a) | Clusterização (a)x(b)/10 ⁶ |
|-----|----|-------------------|-----------------------------|----------|-------------------|---------------------------------------|
| 1 | RS | EMATER-RS | 378546 | 54 | 9022 | 341,52 |
| 2 | MG | EMATER-MG | 437415 | 32 | 5967 | 261,01 |
| 3 | BA | EBDA-BA | 665831 | 44 | 3733 | 248,55 |
| 4 | PR | EMATER-PR | 302907 | 48 | 6840 | 207,19 |
| 5 | SC | EPAGRI-SC | 168544 | 64 | 5678 | 95,70 |
| 6 | CE | EMATER-CE | 341510 | 62 | 2399 | 81,93 |
| 7 | PE | IPA - PE | 275740 | 52 | 2528 | 69,71 |
| 8 | SP | CATI-SP/APTA | 151015 | 16 | 4043 | 61,06 |
| 9 | MA | AGERP-MA | 262089 | 64 | 2000 | 52,42 |
| 10 | PA | EMATER-PA | 196150 | 69 | 2315 | 45,41 |
| 11 | PI | EMATER-PI | 220757 | 61 | 809 | 17,86 |
| 12 | PB | EMATER-PB | 148077 | 59 | 836 | 12,38 |
| 13 | AL | EMATER-AL | 111751 | 28 | 926 | 10,35 |
| 14 | MT | EMATER-MT | 86167 | 12 | 1119 | 9,64 |
| 15 | GO | EMATER-GO | 88436 | 16 | 1029 | 9,10 |
| 16 | ES | INCAPER-ES | 67403 | 45 | 1057 | 7,12 |
| 17 | SE | EMDAGRO-SE | 90330 | 28 | 723 | 6,53 |
| 18 | AM | IDAM - AM | 61843 | 83 | 539 | 3,33 |
| 19 | RN | EMATER-RN | 71210 | 38 | 421 | 3,00 |
| 20 | RJ | EMATER-RJ | 45459 | 50 | 622 | 2,83 |
| 21 | MS | AGRAER-MS | 41104 | 12 | 500 | 2,06 |
| 22 | TO | RURALTINS | 45054 | 36 | 274 | 1,23 |
| 23 | AC | EMATER-AC | 26855 | 69 | 241 | 0,65 |
| 24 | RO | EMATER-RO | 78689 | 37 | 37 | 0,29 |
| 25 | AP | RURAP-AP | 2963 | 74 | 626 | 0,19 |
| 26 | RR | DATER | 9149 | 39 | 38 | 0,03 |
| 27 | DF | EMATER-DF | 4286 | 11 | 47 | 0,02 |

Quadro 1.A.D - Valor Bruto de Produção/N.º de Estabelecimentos nas Unidades da Federação

Fonte: IBGE (2006); ASBRAER (2006).

Nota: Dados compilados pelo autor.

**APÊNDICE E - ESTABELECIMENTOS E ÁREA DA AF - LEI N.º 11.326
GRANDES REGIÕES E UNIDADES DA FEDERAÇÃO**

**APÊNDICE E - ESTABELECIMENTOS E ÁREA DA AF - LEI N.º 11.326
GRANDES REGIÕES E UNIDADES DA FEDERAÇÃO**

| Unidades da Federação | Estabelecimentos da AF | Área (ha) | Outros Estabelecimentos | Área (ha) |
|------------------------------|-------------------------------|------------------|--------------------------------|------------------|
| Brasil | 4367902 | 80250453 | 807.587 | 249690940 |
| Norte | 413101 | 16647328 | 62674 | 38139 968 |
| Rondônia | 75251 | 3302769 | 11826 | 5026364 |
| Acre | 25187 | 1494424 | 4295 | 1996859 |
| Amazonas | 61843 | 1477045 | 4941 | 2157265 |
| Roraima | 8908 | 637963 | 1402 | 1061871 |
| Pará | 196150 | 6909156 | 25878 | 15556870 |
| Amapá | 2863 | 130770 | 664 | 743018 |
| Tocantins | 42899 | 2695201 | 13668 | 11597721 |
| Nordeste | 2187295 | 28332599 | 266711 | 47261842 |
| Maranhão | 262089 | 4519305 | 24948 | 8472143 |
| Piauí | 220757 | 3761306 | 24621 | 5745291 |
| Ceará | 341510 | 3492848 | 39504 | 4429366 |
| R. Grande Norte | 71210 | 1046131 | 11842 | 2141771 |
| Paraíba | 148077 | 1596273 | 19195 | 2186605 |
| Pernambuco | 275 740 | 2567070 | 29048 | 2866999 |
| Alagoas | 111751 | 682616 | 11580 | 1425745 |
| Sergipe | 90330 | 711488 | 10276 | 768925 |
| Bahia | 665 831 | 9955563 | 95697 | 19224996 |
| Sudeste | 699978 | 12789019 | 222071 | 41447150 |
| Minas Gerais | 437415 | 8845883 | 114202 | 23801664 |
| Espírito Santo | 67403 | 966797 | 16953 | 1871381 |
| Rio de Janeiro | 44145 | 470221 | 14335 | 1575646 |
| São Paulo | 151015 | 2506118 | 76579 | 14195353 |
| Sul | 849997 | 13066591 | 156184 | 28459566 |
| Paraná | 302.907 | 4249882 | 68144 | 11036652 |
| Santa Catarina | 168544 | 2645088 | 25119 | 3395047 |
| Rio Grande do Sul | 378546 | 6171622 | 62921 | 14027867 |
| Centro-Oeste | 217531 | 9414915 | 99947 | 94382413 |
| Mato G. do Sul | 41104 | 1190206 | 23758 | 28866741 |
| Mato Grosso | 86167 | 4884212 | 26811 | 42921302 |
| Goiás | 88436 | 3329630 | 47247 | 22353918 |
| Distrito Federal | 1824 | 10867 | 2131 | 240453 |

Tabela 1.A.E - Estabelecimentos e Área da Agricultura Familiar - Lei n.º 11.326 - Grandes Regiões e Unidades da Federação

Fonte: IBGE/Censo Agropecuário 2006.

**APÊNDICE F - LOCUS DE ACESSO AOS PLANOS DAS ORGANIZAÇÕES
DE ATER**

APÊNDICE F - LOCUS DE ACESSO AOS PLANOS DAS ORGANIZAÇÕES DE ATER

continua

| Entidade ATER | Plano | Locus do Plano |
|---------------|---------------------------|---|
| EMATER-RS | Estratégico | http://www.emater.tche.br/site/br/arquivos/sobre/Diretrizes_2012.PDF |
| EMATER-MG | Estratégico | http://emater.mg.gov.br/doc/intranet/upload/SIG/planejamento%20estrategico%20com%20capa.indd.pdf |
| EBDA-BA | Estratégico Setorial/ PPA | http://www.ebda.ba.gov.br/ http://www3.seagri.ba.gov.br/sites/default/files/Estrategias_para_a_agropecuaria_baiana.pdf http://www.seplan.ba.gov.br/planejamento/instrumentos-orcamentarios/ppa |
| EMATER-PR | Estratégico | http://www.emater.pr.gov.br/arquivos/File/Institucional/Emater_do_Futuro/folder_Emater_Futuro3.pdf |
| EPAGRI-SC | Estratégico | http://www.epagri.sc.gov.br/ http://intranetdoc.epagri.sc.gov.br/producao_tecnico_cientifica/DOC_29870.pdf http://intranetdoc.epagri.sc.gov.br/producao_tecnico_cientifica/DOC_5180.pdf Envio por e-mail: Planejamento estratégico 97 2011 Epagri.pdf |
| EMATER-CE | PPA | http://www.mds.gov.br/segurancaalimentar/caisan/segurancaalimentar/caisan/PLANO%20ESTADUAL%20CEARA.pdf http://imagens.seplag.ce.gov.br/PDF/20121016/do20121016p01.pdf http://www.ematerce.ce.gov.br/index.php/empresa/missao |
| IPA - PE | Estratégico | http://www.ipa.br/pdf/Plano%20diretor.pdf |
| CATI-SP/ APTA | Estratégico | www.aptaregional.sp.gov.br |
| AGERP-MA | PPA | Governo do Estado do Maranhão Plano Plurianual 2012-2015 http://www.agerp.ma.gov.br/agerp/ |
| EMATER-PA | PPA | http://gestaoporresultados.pa.gov.br/ http://www.emater.pa.gov.br/menu/10 http://regionalcapanema.blogspot.com.br/2009/06/emater-para.html |
| EMATER-PI | PPA | http://www.seplan.pi.gov.br/upe/Orcamento/Orcamento_2013/lei-6305.pdf http://www.seplan.pi.gov.br/upe/Orcamento/Orcamento_2013/anexo-vi.pdf |
| EMATER-PB | Estratégico | http://www.emater.pb.gov.br/index.php/memoria-da-emater http://www.emater.pb.gov.br/index.php/memoria-da-emater?tmpl=component&format=pdf |
| EMATER-AL | PPA | http://www.imprensaoficial.al/diariooficial/wp-content/uploads/2013/04/ppa.pdf http://www.emater.al.gov.br/institucional/o-instituto-de-inovacao-para-o-desenvolvimento-rural-sustentavel-de-alagoas-2013-emater-al |
| EMPAER-MT | PPA | http://www.empaer.mt.gov.br/empaer/index.asp?cod=7 http://www.empaer.mt.gov.br/programaseprojetos/exibir.asp?cod=3 |
| EMATER-GO | PPA | http://www.emater.go.gov.br/w/409 http://www.emater.go.gov.br/wp-content/uploads/downloads/2012/05/emater.pdf PDF – Envio por e-mail |
| INCAPER-ES | PPA | http://www.planejamento.es.gov.br/Arquivos/PDF/Plano_2025/Plano%20de%20Desenvolvimento%20ES%202025.pdf http://www.incaper.es.gov.br/?a=institucional/institucional |
| EMDAGRO-SE | PPA | http://www.seplag.se.gov.br/phocadownload/29/PPA%202012%20-%202015%20de%20BOLSO.pdf |
| IDAM - AM | Operativo | http://www.idam.am.gov.br/planejamento/plano-operativo/ |

conclusão

| Entidade ATER | Plano | Locus do Plano |
|------------------|-------------|---|
| EMATER-RN | PPA | http://www.emater.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=567&ACT=&PAGE=0&PARM=&LB=L=Miss%E3o http://adcon.rn.gov.br/ACERVO/EMATER/DOC/DOC00000000001054.PDF http://www.transparencia.rn.gov.br/docs/ppa2012_2015.pdf |
| EMATER-RJ | PPA | http://www.scribd.com/collections/3014755/Plano-de-Desenvolvimento-Sustentavel-das-Regioes-Norte-e-Noroeste-do-Estado-do-Rio-de-Janeiro http://www.scribd.com/doc/55035870/Cenarios-e-Estrategia http://www.rj.gov.br/web/seplag/exibeConteudo?article-id=1519294 |
| AGRAER-MS | PPA | http://www.seplan.mt.gov.br/arquivos/DOCUMENTO%20FINAL%20%2012-2012%20%20PPA%20%202012%20-%202015.pdf http://www.agraer.ms.gov.br/ |
| RURALTINS | PPA | http://ruraltins.to.gov.br/conheca-o-ruraltins/ http://www.seplan.to.gov.br/Arquivos/download/revisaoPPA2014/Lei%202.538_16_12_2011.pdf |
| EMATER-AC | PPA | http://www.ac.gov.br/wps/wcm/connect/7474ce804a993b25a5beade514ecd4ed/PPA+2012-2015+-+release+16out2012+-+19h-web.pdf?MOD=AJPERES |
| EMATER-RO | PPA | http://www.emater-ro.com.br/relatorios.php?get=2 http://www.sepog.ro.gov.br/Conteudo/Exibir/54 |
| RURAP-AP | PPA | http://www.rurap.ap.gov.br/ (em desenvolvimento) http://www.seplan.ap.gov.br/index.php?option=com_docman&Itemid=176 http://www.egal2013.pe/wp-content/uploads/2013/07/Tra_Irenildo-Costa-da-Silva-Roni-Mayer-Lomba-Ant%C3%B4nio-S%C3%A9rgio-Monteiro-Filocre%C3%A3o.pdf |
| DATER | PPA | http://www.transparencia.rr.gov.br/index.php/component/docman/cat_view/368-loa-ldo-ppa?limit=5&order=date&dir=ASC&limitstart=0 http://www.seplan.rr.gov.br/dmdocuments/manual-avaliac-ppa-2012.pdf |
| EMATER-DF | Estratégico | http://www.emater.df.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=69 |

**APÊNDICE G - CODES E FREQUENCIA REFERENTE A MISSÃO DAS
ORGANIZAÇÕES DE ATER**

APÊNDICE G - CODES E FREQUENCIA REFERENTE A MISSÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE ATER

| Codes e Frequência Referente a Missão das Dez Principais Organizações de ATER | | |
|---|---|---|
| 1:1 promover o desenvolvimento rural (6:6) | 5:5 Conhecimento (3:3) | 9:12 produção, processamento e come. (5:5) |
| 1:2 assistência técnica e extensão. (6:6) | 5:6 tecnologia (3:3) | 9:13 arranjos e cadeias produtivas (5:5) |
| 1:3 processos educativos (6:6) | 5:7 conhecimento (5:5) | 9:14 agropecuário (5:5) |
| 1:4 participativos (6:6) | 5:8 tecnologia (5:5) | 9:15 agroflorestal (5:5) |
| 1:5 fortalecimento da agricultura f. (6:6) | 5:9 extensão (5:5) | 9:16 pesquisa (5:5) |
| 1:6 cidadania (6:6) | 5:10 desenvolvimento sustentável (5:5) | 9:17 A AGERP-MA tem por finalidade. (5:5) |
| 1:7 melhoria da qualidade de vida (6:6) | 5:11 meio rural (5:5) | 10:1 soluções (3:3) |
| 1:8 população (6:6) | 5:12 sociedade. (5:5) | 10:2 agricultura familiar (3:3) |
| 1:9 promover o desenvolvimento rural (6:6) | 5:13 conhecimento, tecnologia e ext. (5:5) | 10:3 serviços de assistência técnica (3:3) |
| 2:1 desenvolvimento sustentável (5:5) | 6:1 desenvolvimento rural sustentá. (6:6) | 10:4 serviços de assistência técnica. (3:3) |
| 2:2 assistência técnica e extensão. (5:5) | 6:2 agricultura familiar e suas or. (6:6) | 10:5 pesquisas (3:3) |
| 2:3 qualidade de vida (5:5) | 6:3 com o uso de processos partici. (6:6) | 10:6 éticos (3:3) |
| 2:4 sociedade (5:5) | 6:4 inclusão social. (6:6) | 10:7 agro ecológicos. (3:3) |
| 2:5 promover o desenvolvimento sus. (5:5) | 6:5 contribuir para o desenvolv. (6:6) | 10:8 Contribuir com soluções para a. (3:3) |
| 3:1 Contribuir para a promoção do. (3:3) | 7:1 Gerar e adaptar tecnologia (5:5) | 11:1 desenvolvimento rural sustentável. (4:4) |
| 3:2 expansão e fortalecimento da a. (3:3) | 7:2 assistência técnica e extensão. (5:5) | 11:2 desenvolvimento rural sustentável (4:4) |
| 3:3 iabilizando as condições neces. (3:3) | 7:3 prioritariamente aos agriculto. (5:5) | 11:3 utilização adequada dos recursos (4:4) |
| 3:4 melhoria da qualidade de vida (3:3) | 7:4 realizar obras de infraestrutura. (5:5) | 11:4 gratuidade (4:4) |
| 3:5 agricultores (3:3) | 7:5 disponibilizar bens e serviços. (5:5) | 11:5 qualidade e acessibilidade (4:4) |
| 3:6 Contribuir para a promoção do. (3:3) | 7:6 desenvolvimento sustentável (5:5) | 11:6 serviços de assistência técnica (4:4) |
| 4:1 promover o desenvolvimento rural (3:3) | 7:7 agronegócio (5:5) | 11:7 adoção de metodologia particip. (4:4) |
| 4:2 coordenando, articulando e exe. (3:3) | 7:8 Gerar e adaptar tecnologia, pr. (5:5) | 11:8 multidisciplinar, interdisciplin. (4:4) |
| 4:3 sociedade (3:3) | 9:1 formular, (5:5) | 11:9 buscando a construção da cidade. (4:4) |
| 4:4 coordenando (3:3) | 9:2 coordenar (5:5) | 11:10 democratização da gestão da po. (4:4) |
| 4:5 articulando (3:3) | 9:3 supervisionar (5:5) | 11:11 adoção dos princípios da agric. (4:4) |
| 4:6 executando assistência técnica. (3:3) | 9:4 avaliar (5:5) | 11:12 desenvolvimento de sistemas de. (4:4) |
| 4:7 promover o desenvolvimento rural (3:3) | 9:5 controlar (5:5) | 11:13 equidade nas relações de gên. (4:4) |
| 5:1 pesquisa (3:3) | 9:6 executar (5:5) | 11:14 contribuição para a segurança. (4:4) |
| 5:2 extensão rural (3:3) | 9:7 forma descentralizada (5:5) | |
| 5:3 desenvolvimento sustentável (3:3) | 9:8 política estadual de assistênc. (5:5) | |
| 5:4 sociedade (3:3) | 9:9 pesquisa agropecuária (5:5) | |
| | 9:10 desenvolvimento (5:5) | |
| | 9:11 gerando, adaptando e adotando (5:5) | |

Quadro 1.A.G - "Codes" da Missão e Frequência nos Planos das Principais Organizações de ATER

Fonte: Dados de pesquisa.

APÊNDICE H - CODES E FREQUÊNCIAS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DAS ORGANIZAÇÕES DE ATER

APÊNDICE H - CODES E FREQUÊNCIAS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DAS ORGANIZAÇÕES DE ATER

| Codes e Frequências Diretrizes Estratégicas das Organizações de ATER | | |
|---|--|--|
| <p>1:2 privilegiar os processos e mét. (24:24)</p> <p>1:3 valorizando os distintos saber. (24:24)</p> <p>1:4 buscando a permanente ampliação (24:24)</p> <p>1:5 fortalecer os espaços represen. (24:24)</p> <p>1:7 buscando uma integração com as. (24:24)</p> <p>1:9 respeitando os povos e comunidade (24:25)</p> <p>1:10 considerar e adotar de forma c. (25:25)</p> <p>1:12 desenvolver atividades de assis. (25:25)</p> <p>1:16 ambientais (25:25)</p> <p>2:3 regionalização das políticas p. (19:19)</p> <p>2:4 melhorando a efetividade da at. (19:19)</p> <p>2:5 educação ambiental (19:19)</p> <p>2:6 manejo integrado de bacias hidrog. (19:19)</p> <p>2:7 inclusão da juventude rural em. (19:19)</p> <p>2:8 projetos produtivos. redução d. (19:19)</p> <p>2:10 qualidade e comercialização pr. (19:19)</p> <p>2:11 assistir ao público-alvo na co. (19:19)</p> <p>2:12 ampliação e diversificação de. (19:19)</p> <p>2:13 ampliação e diversificação de. (19:19)</p> <p>2:14 modernização da gestão, proces. (19:19)</p> <p>3:2 Estimular, animar e apoiar ini. (15:15)</p> <p>3:3 que envolvam atividades agrícolas. (15:15)</p> <p>3:4 não agrícolas (15:15)</p> <p>3:6 visando à melhoria da qualidade (15:15)</p> <p>3:7 adotando os princípios da agro. (15:15)</p> <p>4:2 aprimorar sistemas de produção. (15:15)</p> <p>4:3 Utilizar as políticas públicas. (15:15)</p> <p>4:4. Utilizar as políticas públicas (15:15)</p> <p>4:5 Implementar a produção integra. (15:15)</p> <p>4:6 Implementar sistemas orgânicos. (15:15)</p> <p>4:7 Acessar os mercados institucionais. (15:15)</p> <p>4:8 Implementar a produção integra. (15:15)</p> <p>4:9 Implementar os programas de in. (15:15)</p> <p>4:10 gestão de água e solos (15:15)</p> <p>4:11 Contribuir com o governo do ES (15:15)</p> | <p>4:12 Construir o plano estadual de. (15:15)</p> <p>4:15 Organizar e implementar o plan. (15:15)</p> <p>4:16 Estruturar e executar plano de. (15:15)</p> <p>4:17 Desenvolver competências e pro. (15:15)</p> <p>4:20 Desenvolver o programa de comp. (15:15)</p> <p>4:21 Aperfeiçoar os mecanismos de i. (15:15)</p> <p>5:2 promover a preservação, recup. (19:19)</p> <p>5:3 buscar a competitividade da ag. (19:19)</p> <p>5:4 adequando os produtos às exigên. (19:19)</p> <p>5:5 promover a melhoria da qualidade (19:19)</p> <p>perm.. (19:19) 6:2 elevação das condições de vida. (19:19)</p> <p>6:3 aproveitamento racional e equil. (19:19)</p> <p>6:4 procurando garantir a contin. (19:19)</p> <p>6:5 elevar a produção e a eficiência (19:19)</p> <p>6:6 adequar os produtos da agropec. (19:19)</p> <p>6:8 atuar em áreas de tecnologia d. (19:19)</p> <p>6:9 gerar e difundir tecnologias p. (19:19)</p> <p>6:10 Definir e implementar política. (19:19)</p> <p>6:11 Buscar a satisfação do cliente. (19:19)</p> <p>6:12 Otimizar a captação e a aplica. (19:19)</p> <p>7:20 Quanto à gestão: aperfeiçoar o. (19:19)</p> <p>7:21 Identificar, captar e alocar r. (19:19)</p> <p>7:22 Garantir que os planos e prog. (19:19)</p> <p>7:23 Adotar o planejamento das ações (19:19)</p> <p>7:24 Considerar as especificidades. (19:19)</p> <p>7:26 Promover abordagens metodológicas (19:19)</p> <p>7:27 Priorizar a gestão particip. (19:19)</p> <p>7:1 Quanto à imagem institucional: (18:18)</p> <p>7:2 Desenvolver ações múltiplas e. (18:18)</p> <p>7:4 Contribuir para a melhoria da. (18:18)</p> <p>7:6 diversificação da produção, (18:18)</p> <p>7:8 Potencializar processos de inc. (18:18)</p> <p>7:9 Estimular a produção de aliment. (18:18)</p> | <p>7:10 Quanto ao relacionamento com o. (18:18)</p> <p>7:11 Estimular a participação da At. (18:18)</p> <p>7:12 Promover uma relação de partic. (18:18)</p> <p>7:13 Orientar estratégias que</p> <p>7:14 Assegurar que as ações de Ater. (19:19)</p> <p>7:15 Viabilizar ações de Ater dirig. (19:19)</p> <p>7:17 Buscar a integração das ativid. (19:19)</p> <p>7:18 Quanto ao relacionamento com o. (19:19)</p> <p>8:2 O manejo e conservação de flor. (24:24)</p> <p>8:3 Fortalecimento da atividade té. (24:24)</p> <p>8:6 Sustentabilidade ambiental (24:24)</p> <p>8:7 Viabilidade econômica (24:24)</p> <p>8:9 Elevação social e cultural per. (24:24)</p> <p>8:10 fortalecimento da atividade té. (19:19)</p> <p>8:11 sustentabilidade ambiental; (19:19)</p> <p>8:12 viabilidade econômica (19:19)</p> <p>8:13 tecnologicamente e científicam. (19:19)</p> <p>8:14 elevação social e cultural per. (19:19)</p> <p>8:15 Opção econômica (19:19)</p> <p>8:16 Ambiente favorável União/Estad. (19:19)</p> <p>9:2 Promover o desenvolvimento rur. (23:23)</p> <p>9:3 promover as iniciativas empres. (23:23)</p> <p>9:4 Ser referência em informações. (23:23)</p> <p>9:5 Atuar na formulação e execução. (23:23)</p> <p>9:7 Promover a agroecologia (23:23)</p> <p>9:9 Assegurar que em todas as ações (24:24)</p> <p>9:10 Assegurar que todos os esforços (24:24)</p> <p>9:11 Fortalecer as organizações rurais (24:24)</p> <p>9:12 Assegurar que todas as ações j. (24:24)</p> <p>9:13 Fomentar a geração de renda e. (24:24)</p> <p>9:15 Desenvolver as competências do. (24:24)</p> <p>9:17 Primar pela excelência e trans. (25:25)</p> |

Quadro 1.A.H - "Codes" Diretrizes Estratégicas e Frequência em Planos das Dez Principais Organizações de ATER

Fonte: Dados de pesquisa.