

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A RELAÇÃO ENTRE MODELO ORGANIZACIONAL E A
EFETIVIDADE DE PROJETOS DE NATUREZA PÚBLICA: UM
ESTUDO DE CASO DA ASSOCIAÇÃO DO AGRONEGÓCIO DE
TIMBÓ, SC, NO PERÍODO DE 2000 A 2008**

ADRIANA GIOVANELA

BLUMENAU
2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ADRIANA GIOVANELA

**A RELAÇÃO ENTRE MODELO ORGANIZACIONAL E A
EFETIVIDADE DE PROJETOS DE NATUREZA PÚBLICA: UM
ESTUDO DE CASO DA ASSOCIAÇÃO DO AGRONEGÓCIO DE
TIMBÓ, SC, NO PERÍODO DE 2000 A 2008**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Fundação Universidade Regional de Blumenau, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Prof. Carlos Alberto Cioce Sampaio, Dr. – Orientador

BLUMENAU

2009

A RELAÇÃO ENTRE MODELO ORGANIZACIONAL E A EFETIVIDADE DE
PROJETOS DE NATUREZA PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO DA ASSOCIAÇÃO DO
AGRONEGÓCIO DE TIMBÓ, SC: NO PERÍODO DE 2000 A 2008

Por

ADRIANA GIOVANELA

Dissertação aprovada para obtenção do grau de Mestre, pela Banca examinadora formada por:

Presidente: Profº. Carlos Alberto Cioce Sampaio, Doutor - Orientador, FURB

Membro: Prof. Oklinger Mantovaneli, Doutor FURB

Membro: Prof. Denis Alcides Rezende, Doutor, PUC-PR

Membro: Prof. Marialva Tomio Dreher, Doutora, FURB

Blumenau, 8, Maio, 2009.

Mãe, essa é pra você... e você sabe porque...

AGRADECIMENTOS

Ah, como esperei por esse capítulo, onde não tem regras de metodologia, não tem citações, posso aqui expressar tudo que senti na realização deste estudo, e olha, foram os mais diversos sentimentos, alguns até que nem imaginei existirem, medo, insegurança, vontade de largar tudo, vontade de dedicação total, vontade de rir e chorar ao mesmo tempo e até de rir das próprias incertezas.

Sei que é o momento de agradecer a todos e que há uma certa hierarquia nisto, mas, em primeiríssimo lugar, quero agradecer a minha mãe, que sempre acredita em mim e me apóia incondicionalmente, e a meu pai, pelo seu orgulho silencioso. Nesta contínua de agradecimentos, quero registrar todos os professores do PPGAd, a secretária Rosane, a Anna e a Iara. Nesta grande equipe, em especial, agradeço ao meu amigo professor Carlos Alberto Cioce Sampaio, que prestou todo apoio e marcou sua passagem com a célebre frase “Adri, você será a mestre, você decide o que fica ou não na dissertação”

A todos meus amigos que apoiaram, aturaram e participaram desta conquista, alguns deles mais intensamente. Meus companheiros de sala, à você, Sabrina, pelo apoio, a casa sempre aberta, o quarto exclusivo e todo carinho, à Anna e nosso trio da pesada, ao Ricardo, Marcelo, Graziela, Patrícia, Arthur, Giancarlo. Hari, com suas guloseimas diárias, Jean, Fábio, que não ficaram conosco e partiram para outros rumos, Angelita e outros que nem tivemos a oportunidade de sermos apresentados. Aos amigos pessoais, à Cassandra, que participou intensamente desta escolha e esteve presente no início dela, dividindo as angústias e as alegrias, obrigada a você, sempre vou lembrar disto. À Izelde, sempre pronta com um lanchinho e um bom papo, à Ivone que, na medida do possível, oportunizou minhas ausências dedicadas ao mestrado, ao Rogério, com seu bom humor, à Rosana, sempre pronta a ajudar a salvar a situação financeira, ao Daniel, Aricléia, Adriana, Arlete, Rosangela, que sempre acreditaram neste projeto.

Aos agricultores, artesãos, confeitores, pescadores que fazem parte da ASSAGRO, pessoas especiais que dentro de sua timidez colaboram imensamente com a realização deste projeto, respondendo prontamente a todos os questionamentos e muitas vezes recebendo-me em suas casas. Agradeço em especial ao Jair Dallabona, que toma frente desta empreitada do associativismo na cidade e que não mediu esforços em responder testes, questionários e mais questionários. À Prefeitura de Timbó, nas pessoas do Odair, que disponibilizou todos documentos necessários para pesquisa, ao Sérgio e seus funcionários, que de uma maneira ou outra contribuíram. E não poderia deixar de citar a todos aqueles que não acreditaram, não apoiaram e dificultaram, pois isso gerou uma vontade ainda maior para a concretização. Enfim, a todos nomeados ou não, meu muito obrigada.

“A provação vem, não só para testar o nosso valor, mas para aumentá-lo; o carvalho não é apenas testado, mas enrijecido pelas tempestades.”

Lettie Cowman

RESUMO

Na busca de uma administração pública voltada a participação do cidadão como agente integrante e efetivo das ações realizadas pelos governantes , a fim de que esta a administração seja cada vez mais profissional e menos politizada, buscou-se caracterizar perante quais critérios são avaliados e efetivados os projetos apoiados ou mesmo executados pelas administrações municipais, tornando-as assim respeitadas pela opinião pública. Esta pesquisa é um estudo de caso que teve como objeto de pesquisa a Associação do Agronegócio de Timbó (ASSAGRO), e objetiva analisar a efetividade, de um projeto de natureza pública: relacionando-o com o modelo organizacional do governo municipal de Timbó (SC), nos mandatos de 2000 a 2008, bem como caracterizar e analisar a criação e a continuidade do projeto ASSAGRO identificando perante quais critérios é efetivado este mesmo projeto e identificar também qual o modelo organizacional do setor do governo municipal que participou da implantação confirmando se há ou não influência deste modelo ao fomento de projetos desta natureza. Estudo este que foi dividido em duas etapas: na primeira, efetuou-se uma análise da documentação existente sobre o histórico da formação da associação e setor público que, juntamente com os associados, participaram na criação e efetivação deste projeto. A segunda deu-se por meio de um questionário semi-estruturado feito a todos os associados e ao representante do poder público envolvido na criação e continuidade, buscando o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa. Obtiveram-se resultados que evidenciam a maciça participação dos associados na tomada de decisão e realização de mudanças dentro da administração da Associação, bem como a autoconfiança depositada no produto comercializado e a aceitação do produto pelos clientes, podendo ser corroborada sua efetividade, através do benefício oferecido ao usuário, a possibilidade de auto realização, o respeito com as tradições e culturas, o comprometimento social e crescimento econômico relatado por seus membros. A participação do poder público veio caracterizada por um modelo identificado pelos usuários como burocrático no momento da criação do projeto, quando os agricultores buscaram apoio técnico para solução de comercialização de seus produtos, o que, agora, por já estarem melhor alicerçados e unidos no que no contexto do associativismo, consideram-se menos dependentes e por vezes julgam não necessitar mais do apoio do Poder Público.

Palavras – chave: Associativismo. Gestão Pública. Gestão Participativa e Efetividade.

ABSTRACT

In the search of a public administration turned to citizen's participation as integral and effective agent of the actions accomplished by the rulers, so that this the administration is more and more professional and fewer politicized, it was looked for to characterize before which criteria are appraised and executed the leaning projects or even executed by the municipal administrations, turning them respected like this by the public opinion. This research is a case study that had as research object the Associação de Agronegócio de Timbó (ASSAGRO), and lens to analyze the effectiveness, of a public nature project: relating it with Timbo municipal government's organizational model (SC), in the 200 – 2008 mandates, as well as to characterize and to analyze the creation and the continuity of the project ASSAGRO identifying before which criteria this same project is executed and to identify also which the organizational model of the municipal government's section that it participated in the implantation confirming if there is or no influence of this model to the fomentation of projects of this nature. This study was divided in two stages: in the first, it was analyzed the existent documentation on the report of the formation of the association and public section that, together with the associates, they participated in the creation and effective of this project. In the second stage, through a semi-structured questionnaire, all the associates and to the representative of the public power involved in the creation and continuity, trying to reach the proposed objectives for this research. The results obtained evidence that associates' solid participation inside in the decision and accomplishment of changes of the administration of the Association, as well as the self-confidence deposited in the marketed product and the acceptance of the product by the customers, could be corroborated it effectiveness, through I benefit offered it to the user, the self-realization possibility, the respect with the traditions and cultures, the social compromising and economical growth told by their members. The participation of the public power came characterized by an identified model by the users as bureaucratic in the moment of the creation of the project, when the farmers looked for technical support for solution of commercialization of their products, which, now, for they be already better found and united in the one that in the context of the associative, they are considered less dependent and sometimes they judge not to need more of the support of the Public Power

Key-Words: Associative. Public Administration. Sharing Management. Effectiveness.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese das Características dos Modelos de Análise, por Elementos de Decisão..	26
Quadro 2 - Síntese das Implicações dos Modelos de Análise, por Elementos de Decisão	27
Quadro 3 – Matriz Analítica.....	60
Quadro 5 – Lista de Associados e produto comercializado.....	66
Quadro 6 – Representantes da diretoria da ASSAGRO	67
Quadro 7- Respostas dos associados referente à questão de número 3 do anexo 1.	69
Quadro 8 - Respostas dos associados referente à questão de número 4 do anexo 1.	70
Quadro 9 – Respostas dos associados referente à questão de número 5 do anexo 1.....	72

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1- Área externa da feira e de panificação na sede anterior	63
Ilustração 2 – Área interna da feira, venda dos produtos in natura e conservas.....	63
Ilustração 3 – Visão Geral nova sede da Feira do Agronegócio	64
Ilustração 4 – Visão da área de comercialização dos produtos in natura, geléias e bebidas. ...	64
Ilustração 5 – Rótulo dos produtos da ASSAGRO.....	65
Ilustração 6 – Organograma Hierárquico Geral da Prefeitura Municipal de Timbó.....	74
Ilustração 7 – Organograma Hierárquico da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico	75

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA.....	16
1.3	OBJETIVOS	17
1.3.1	GERAL	17
1.3.2	ESPECÍFICOS	17
1.4	PRESSUPOSTOS	17
1.5	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	18
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.....	20
2.1.1	MODELO ORGANIZACIONAL	22
2.1.2	MODELO DE ORGANIZAÇÃO PÚBLICA	28
2.1.2.1	MODELO FORMAL BUROCRÁTICO	30
2.1.3	GESTÃO PÚBLICA – MODELO GERENCIAL	31
2.2.	GESTÃO PARTICIPATIVA.....	35
2.2.1.	ASSOCIATIVISMO E COOPERATIVISMO	38
2.2.1.1	ASSOCIAÇÕES	40
2.2.1.2	COOPERATIVAS	44
2.2.3	PROJETOS DE NATUREZA PÚBLICA.....	47
2.3	EFETIVIDADE, EFICIÊNCIA E EFICÁCIA.....	49
2.3.1	CRITÉRIOS DE EFETIVIDADE.....	51

3	MÉTODO DE PESQUISA.....	56
3.1.	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	58
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	58
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	59
3.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	60
4	RESULTADO DA PESQUISA.....	61
4.1	CARACTERIZAÇÃO GERAL.....	61
4.1.1	CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE TIMBÓ.....	61
4.2	CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DA CRIAÇÃO E CONTINUIDADE DO PROJETO ASSAGRO	62
4.2.1.	ANÁLISE DA CRIAÇÃO E CONTINUIDADE DO PROJETO ASSAGRO.....	67
4.3	IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS CRITÉRIOS QUE APONTAM EFETIVIDADE NO PROJETO DA CRIAÇÃO E CONTINUIDADE DA ASSAGRO... 	71
4.4	IDENTIFICAÇÃO, CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DOS MODELOS ORGANIZACIONAIS DOS SETORES DO GOVERNO MUNICIPAL QUE PARTICIPARAM NA IMPLANTAÇÃO DESTE PROJETO.....	74
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	78
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	88
	ANEXO A – ESTATUTO DA ASSAGRO	90

1 INTRODUÇÃO

Em um contexto em que a administração pública atravessa momentos de transição que afetam diretamente o cidadão e as atividades envolvidas a ela, Bresser Pereira, Przeworski e Maravall (1996, p.47) comentam que a

reforma está apoiada na proposta de administração pública gerencial, como uma resposta à grande crise do Estado dos anos 1980 e à globalização da economia – dois fenômenos que estão impondo, em todo mundo, a redefinição do Estado e de sua burocracia. A crise do Estado implicou na necessidade de reformá-lo e reconstruí-lo; a globalização tornou imperativa a tarefa de redefinir funções.

Estes fatos mostram a relevância e a importância das administrações públicas municipais se preocuparem com as demandas dos munícipes, tornando seus projetos efetivos e participativos do ponto de vista dos beneficiados

Em uma época que são exigidas mudanças no atual modelo gerencial e econômico, as mudanças de paradigma são incentivadas e cada vez mais se tornam imprescindíveis. Utilizando-se de um olhar mais abrangente, é possível compreender de que maneira a economia, a política e a saúde convergem para resolver demandas da sociedade. Descobrem-se, assim, casos cada vez mais numerosos em que a má saúde é o resultado da má política e da má economia (MAX-NEEF *et al.*, 1993). As ações governamentais são pautadas em sua grande maioria para serem realizadas em um período de quatro anos, tempo em que os governos são reavaliados por seus cidadãos em ambas as esferas, de Municipais até a Federal. Nas esferas municipais, às quais o cidadão tem uma maior proximidade, o envolvimento e as avaliações se tornam mais criteriosos, possibilitando identificar se há ou não uma efetividade nas ações. Este fato é relevante e caracterizador de efetividade e, por consequência, característica de uma boa administração participativa, na qual há contribuição de ambos os lados envolvidos, governo e munícipes.

Na prática do associativismo, torna-se possível otimizar a produção e aumentar os ganhos frente ao mercado. Para tanto, é necessário maior dedicação das pessoas em um pensamento coletivo, ao mesmo tempo em que elas possuem demandas individuais e certa dependência de órgãos não ligados diretamente a ela. Esse individualismo é historicamente conhecido, assim é influenciador da forma com que as pessoas vêem o mundo e tomam suas decisões, sejam estas individuais ou coletivas. As pessoas buscam bem-estar e qualidade de vida, e a conquista destes não se dá apenas por meio de ganhos financeiros (MAX-NEEF *et al.*, 1993).

O cidadão e o poder público precisam de uma aproximação para que haja reconhecimento mútuo dos interesses, oportunizando a participação dos lados envolvidos conforme a necessidade caracterizada no momento. Para tanto, faz-se oportuno avaliar a relevância e a efetividade do projeto que neste estudo abrange a ASSAGRO – Associação do Agro Negócio de Timbó, proposto e apresentado na esfera do poder municipal e do cidadão. Este projeto, conforme Schubert (1989, p.17), “é um conjunto de ações ordenadas sistemicamente através de diretrizes com objetivos e prazos bem determinados.”

Obedecendo suas diretrizes e prazos, os projetos executados buscam efetividade, mostrando sua real necessidade aos munícipes. Corroborando este objetivo de efetividade, Torres (2004, p.175) comenta que ele tem como preocupação central averiguar a necessidade real e ações estatais oportunas, deixando claro quais os setores beneficiados que são contraponto aos atores sociais. Essas constatações de necessidade e oportunidade devem ser o mais transparentes, democráticas e responsáveis possível, buscando sempre sintonizar e sensibilizar a população, como colaborando na criação e implementação de políticas públicas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As ações governamentais são pautadas em sua grande maioria para serem realizadas em um período de quatro anos, tempo em que os governos são reavaliados por seus cidadãos em suas esferas Municipais a Federais. A esfera municipal, na qual o cidadão tem uma maior proximidade, o envolvimento e a avaliação se tornam mais criteriosos, possibilitando identificar se há ou não uma ações propostas efetivas. A efetividade pode ser caracterizada sob a perspectiva do cidadão beneficiado, bem como pelo grau de participação e envolvimento dos munícipes nos projetos, e a receptividade quanto a contribuição de suas idéias, gerando sinergias a ambos: governo e municipalidade. Assim faz-se, necessário saber se há relação entre a efetividade de projetos de natureza pública e o modelo de gestão organizacional pública que os fomentam. Neste caso, faz-se um estudo específico do projeto ASSAGRO – Associação do Agronegócio de Timbó.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Parte-se das seguintes questões de pesquisa:

Como são fomentadas as associações enquanto projetos de natureza pública que beneficiam usuários, cidadãos municipais?

Quais são os critérios de efetividade que podem sugerir um projeto de natureza pública exitoso?

Quais são os modelos organizacionais presentes na criação e continuidade do projeto de natureza pública efetivo e exitoso no ponto de vista do usuário, do cidadão, neste caso, dos associados da ASSAGRO nos governos municipais de Timbó nos mandatos municipais de 2000 a 2008?

1.3 OBJETIVOS

A seguir, enunciam-se os objetivos geral e específicos de pesquisa.

1.3.1 GERAL

Analisar a efetividade de um projeto de natureza pública, sob o ponto de vista dos beneficiados, e relacioná-lo com o modelo organizacional dos setores responsáveis na participação e efetiva continuidade deste projeto, nos mandatos de 2000 a 2008. Um estudo de caso da Associação do Agronegócio de Timbó (ASSAGRO).

1.3.2 ESPECÍFICOS

(a) Caracterizar e analisar a criação e a continuidade do projeto ASSAGRO; (b) Identificar e analisar os critérios que apontam efetividade no projeto da criação e continuidade da ASSAGRO; (c) Identificar, caracterizar e analisar o modelo organizacional do setor de governo municipal que participou na implantação deste projeto.

1.4 PRESSUPOSTOS

Pressupõe-se que há relação direta entre o modelo organizacional e a efetividade de projetos de natureza pública, neste caso a Associação do Agronegócio de Timbó. Torna-se determinante quando o governo municipal apoia institucionalmente um projeto de natureza pública, disponibilizando recursos necessários, pelos menos, para que o projeto se inicie.

1.5 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

A relevância da pesquisa se dá na análise feita dos critérios que efetivam os projetos de natureza pública legitimados ou não pelos usuários beneficiados, possibilitando assim ao cidadão avaliar se esses projetos proporcionam os resultados anunciados, trazendo benefícios reais aos envolvidos e ao município. O objeto deste estudo foi anteriormente pesquisado nas disciplinas de Estratégias Organizacionais e Ecosocioeconomia do Programa de Pós-Graduação em Administração da FURB, tendo sido selecionado como um caso exitoso de associativismo que poderia trazer aprendizagens a respeito de modelo de gestão utilizado, a participação da comunidade e o fomento do poder público na referida Associação.

Do ponto de vista teórico, além de abordar autores e estudos relacionados ao tema, esta pesquisa servirá como base e referencial para novos estudos na área, assim como confirmará estudos anteriormente propostos, oportunizando confirmar conceitos pesquisados e fornecer um material de pesquisa referente a efetividade, utilizando-se dos critérios citados por Vieira (1992) que são: alcance dos objetivos propostos, autonomia na participação política, relação de simbiose com a natureza e eficiência econômica.

Já para os associados, de maneira prática, este trabalho poderá fornecer subsídios para a formatação da gestão aplicada na Associação bem como confirmar a independência da ligação com o poder público. Para a sociedade como um todo este trabalho visa agregar conhecimentos para que as organizações públicas e privadas voltem-se para a importância do associativismo como instrumento de crescimento, progresso pessoal e de estratégias de negócios.

Cabe ressaltar, que a pesquisa está vinculada ao Núcleo de Pesquisas em Estratégia e Competitividade de Organizações, vinculado ao Programa de Pós-Graduação (Mestrado em Administração) e (Doutorado) em Ciências Contábeis e Administração da FURB.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura do trabalho segue a seguinte ordem:

A parte introdutória (item 1) contém a introdução, problema de pesquisa, pergunta de pesquisa, objetivos geral e específicos, pressupostos e justificativa para o tema do estudo.

O segundo refere-se à fundamentação teórica com base na literatura sobre Organização Pública, Modelo de Organizacional, Modelo Formal Burocrático, Modelo da Organização Pública, Gestão Pública – Modelo Gerencial, Gestão Participativa, Projetos de Natureza Pública, Efetividade, Eficiência, Eficácia e Critérios de Efetividade..

O terceiro item define o método de pesquisa, a população e amostra, procedimentos de coleta de dados e limitação da pesquisa e no quarto item consta o Resultado da Pesquisa, suas conclusões e recomendações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico trata de diferentes temas ligados diretamente à questão de pesquisa, ou seja, ele trata de temas como Organização Pública, Modelos de Gestão, Eficácia, Eficiência, Efetividade e seus critérios.

2.1 ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

A organização pública, vista de uma maneira macro por Crentella (1973, p.29), é uma

organização para a produção privada ou pública, assumida pelo Estado, sem objetivo de lucro, mediante o desempenho de atividade econômica ou de serviços públicos, submetida a regime jurídico não integral de direito comercial, ou seja, sob o impacto de leis comerciais e civis, mas não em toda a sua pureza, em razão da presença obrigatória do Estado.

Outra visão acerca da organização pública é a de ser uma instituição com a responsabilidade de administrar os bens de terceiros, ou seja, os bens públicos comuns a todos no âmbito municipal, estadual ou federal. Conceituando juridicamente, Gasparini (1995, p. 263) diz que a organização pública é

a sociedade mercantil - industrial, constituída mediante autorização de lei e essencialmente sob a égide do Direito Privado, com capital exclusivamente da Administração Pública ou composto, em sua maior parte, de recursos dela advindos e de entidades governamentais, destinada a realizar imperativos da segurança nacional e relevantes interesses da comunidade.

Silva Neto (2001, p.75) diz que historicamente a administração pública passou por diversos movimentos de mudanças. No período republicano, o movimento que teve maior significância foi o DASP (Departamento de Administração do Serviço Público), criado em 1937. Este Órgão tem como uma de suas atribuições realizar estudos com a intenção de determinar as mudanças necessárias à gestão pública, utilizando critérios de eficiência e

economia. Neste pressuposto, o DASP modernizou a administração pública nas suas mais diversas áreas, como administração de materiais, recursos humanos, organização e métodos e financeira.

Referenciando o conceito das finalidades das organizações públicas e levando em conta os bens e direitos administrados por elas, Caetano (apud CRETELLA, 1973) entende que a importância para a coletividade, e por essa razão são formadas exclusivamente por capitais fornecidos pelo Estado ou por outras pessoas da coletividade de direito público, cujo cargo representa a gerência da empresa. Já Debbasch (apud CRETELLA, 1973, p.35) vê a empresa pública como “o conjunto das explorações industriais e comerciais, personalizadas, funcionando com fundos públicos, qualquer que seja sua denominação ou forma jurídica”.

Para Vilhena et al., (2007) é uma entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado e organizada sob qualquer forma em direito permitida, para a exploração de atividade econômica imposta por força de contingência ou conveniência administrativa, dotada de patrimônio próprio e a totalidade de capital pertencente ao Estado. Ainda Gasparini (1995, p. 263) "distingue empresa pública da sociedade de economia mista por não admitir que o seu capital seja composto de recursos particulares. Das autarquias, difere por ser pessoa jurídica de direito privado”.

Desta forma, pode-se observar variadas conceituações da Administração Pública: para Vilhena et al.,(2007) é o conglomerado de organizações administrativas mantidas pelo Estado e/ou Federação e é responsável por organizar e operacionalizar a máquina administrativa. Meirelles (1994) descreve administração pública formal como os órgãos que são instituídos para realizar os objetivos do Governo em um sentido material, e são o conjunto de ações para realização das funções necessárias a fim de servir as atribuições públicas em geral. Também:

A administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. A administração não pratica atos de governo; pratica tão-somente, atos de execução, com maior ou

menor autonomia funcional, segundo a competência do órgão e de seus agentes. (MEIRELLES, 1994 p. 59)

Meirelles (1994), em um sentido mais amplo, aponta que administrar é gerir interesses, seguindo a lei, a moral e a finalidade dos bens que se encontram à guarda e conversação de outros. Se os bens e interesses geridos são individuais, é caracterizado por uma administração particular e se os bens e interesses geridos são da coletividade é caracterizado como uma administração pública.

Sampaio (2000, p.25) procura diferir as organizações públicas em duas formas: as corporativistas, que se apropriam de recursos ou influências da organização em prol de si próprias, ao invés de fazê-lo em prol da sociedade, e as organizações públicas centralizadoras, que são dirigidas por políticas públicas rígidas e ultrapassadas e não se adaptam às novas necessidades da sociedade.

Concluindo este conceito, Meirelles (1994, p.79) afirma que a Administração Pública “tanto designa pessoas e órgãos governamentais como a atividade administrativa em si mesma. Assim sendo, pode-se falar de administração pública aludindo-se aos instrumentos de governo como a gestão mesma dos interesses da coletividade.”

Desta forma, é possível dizer que administração pública é a gestão dos bens e interesses públicos de uma cidade, estado ou país, seguindo direitos morais e éticos para o bem comum.

2.1.1 MODELO ORGANIZACIONAL

A estrutura de uma organização é utilizada como norte para os membros que dela fazem parte e possui três funções básicas: a primeira indica qual o objetivo da empresa, a segunda objetiva diminuir ao máximo as incertezas causadas pelo comportamento individualista e a terceira determina como a autoridade está e será distribuída, conseqüentemente, como ocorrem os processos de tomada de decisão e onde é executada cada atividade. (HALL, 1984)

Corroborando esta definição de organização das empresas, Stoner e Freeman descrevem as cinco etapas que devem ser seguidas para que as organizações sejam estruturadas, sendo elas:

Listar o trabalho que precisa ser feito para alcançar os objetivos das organizações. Por exemplo, o objetivo de um hospital – cuidar de doentes – envolve tarefas que vão da compra de equipamentos e suprimentos até a contratação de pessoal e a busca de credenciamento, ou reconhecimento, por parte de várias organizações profissionais.

Dividir a carga total de trabalho em tarefas que possam ser realizadas lógica e confortavelmente por indivíduos ou grupos. A isto chamamos de divisão do trabalho.

Combinar as tarefas de modo lógico e eficiente. O agrupamento de empregados e tarefas é geralmente chamado de departamentalização.

Criar mecanismos de coordenação. Esta integração dos esforços de indivíduos, grupos e departamentos facilita o alcance dos objetivos.

Monitorar a eficácia da estrutura organizacional e fazer os ajustes necessários. (STONER;FREEMAN,1999, p.230)

Estas divisões vêm sustentadas por Kwasnicka (1981, p.174), que considera haver necessidade de se definir uma estratégia de ação, levando em consideração que existem diversas variáveis envolvidas no processo de formação da estrutura, sendo que a estrutura torna-se melhor desenvolvida quando temos em mente um modelo hipotético do funcionamento da organização. As principais variáveis a serem consideradas na formação da estrutura são: estabelecimento de objetivos, referencial hierárquico e as normas e programas de ação.

Hampton (1992, p.277) considera que na realidade essas ações listadas por Stoner e Freeman são inconstantes, pois a “concepção das estruturas da organização é uma atividade contínua, ou no mínimo periódica, através da qual os administradores tentam adaptar a organização a uma situação em constante transformação”. Outro aspecto levantado pelo autor é que esta função seria mais bem descrita como reorganizar, considerando que todas as organizações jovens e até mesmo as maiores e mais antigas necessitam de uma reestruturação pelo menos a cada dois anos. Neste sentido, Hall (2004, p.45) reforça a necessidade de reestruturação, pois “as organizações estruturais, no entanto, alteram-se continuamente, à

medida que são influenciadas por grupos sucessivos de membros, pela interação entre eles e pelas mudanças ambientais contínuas”.

Assim, estas estruturas organizacionais podem ser formais ou informais. As informais são estruturadas segundo Stoner; Freeman (1999, p.231) por “relacionamentos não-documentados e não- reconhecidos oficialmente entre os membros de uma organização que surgem inevitavelmente em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos empregados”, com o objetivo de facilitar as relações entre os empregados e seus setores e as informações disponibilizadas por eles.

Com o intuito de definir funções e níveis hierárquicos dentro do sistema organizacional formal o autor afirma que eles:

são definidos e diferenciam o grau de autoridade delegada e o endereçamento das ordens, instruções e recompensas salariais. A organização formal compreende estrutura organizacional, diretrizes, normas e regulamentos da organização, rotinas e procedimentos, enfim, todos os aspectos que exprimem como a organização pretende que sejam as relações entre os órgãos, cargos e ocupantes, a fim de que seus objetivos sejam atingidos e seu equilíbrio interno seja mantido. (CHIAVENATO, 2003 p. 186)

As estruturas e níveis hierárquicos são normalmente representados através de organogramas que mostram essencialmente funções operacionais e algumas funções administrativas e suas inter-relações.

Robbins e Coulter consideram três os componentes formadores da estrutura organizacional: a complexidade, a formalização e a centralização.

Discorrendo sobre estas divisões, os autores apontam que:

a complexidade refere-se a quantidade de diferenciação em uma organização. Quanto mais divisão de trabalho houver em uma organização, mais níveis verticais em sua hierarquia e maior a dispersão geográfica de suas unidades organizacionais mais difícil (ou complexo será coordenar as pessoas e suas atividades). A formalização é o grau em que uma organização se baseia em regras e procedimentos para dirigir o comportamento de empregados. Algumas organizações [...] operam com uma quantidade mínima de diretrizes padronizadas e pouca formalização. Outras, algumas bem pequenas, possuem todos os tipos de regras e regulamentos para instruir os empregados a respeito do que eles podem ou

não fazer. Quanto mais regras e regulamentos em uma organização, mais formal é sua estrutura.

O termo centralização descreve onde está a autoridade que toma a decisão. Em algumas organizações, a tomada de decisão é altamente centralizada nos níveis superiores da administração. Os problemas sobem até os principais executivos, que decidem o que deve ser feito. Em outras organizações, a descentralização é utilizada e a tomada de decisão é delegada aos níveis mais baixos da administração. (ROBBINS; COULTER, 1998, p.212)

Poucas são as organizações dependentes de apenas um dos modelos, geralmente elas combinam e adaptam esses padrões para refletir as estratégias pessoais peculiares à sua organização para uma melhor tomada de decisão. Alguns modelos de tomadas de decisões são apresentados em instituições públicas de ensino onde nem sempre os objetivos dos indivíduos coincidem com os objetivos da organização. (LEAL, 1996, p.10). Chaffe (1983), em um estudo desenvolvido sobre modelos organizacionais, os dimensiona em:

O Modelo Racional é a decisão pela solução racional de problemas. O modelo Colegiado (Collegium) é a decisão por consenso. O Modelo Político é a decisão através da resolução de conflitos. O Modelo Burocrático é a decisão através de padrões de interações estruturadas. O Modelo da Anarquia Organizacional é a decisão por acidente

Os quadros I e II apresentam as características e implicações desses modelos descritos por Chaffe.

Elemento de Decisão	Modelo Racional	Modelo Colegiado	Modelo Político	Modelo Burocrático	Modelo Anarquia Organizada
Valores	Conhecidos a priori. Listagem de preferências de acordo com os objetivos	Responsabilidade compartilhada	Múltiplos não consensuais, baseados em interesses próprios	Eficiência operacional	Difusos, múltiplos implementados pela oportunidade de escolha
Alternativas	Meios para fins desejados	Determinadas pelo background , pelo interesse dos participantes e pelas reações nas discussões	Expressões dos próprios interesses dos atores	Histórica; procura de rotinas no ambiente	Problemas e soluções oscilantes, variáveis instáveis
Premissas Escolha	Maximizar Selecionar alternativa maximizante	Consenso Concorda com uma solução que satisfaça a maioria	Vencer Ratifica as propostas do bloco majoritário	Funcionou antes Identifica o resultado dos procedimentos	Acidente Ratifica a coincidência
Implementação	Ordena detalhes da escolha	Delegada ou realizada por cada pessoa envolvida	Certificar e monitorar detalhes da escolha	Determinado pelas sub-rotinas	Incidental
Resultados	Conseqüências previstas	Mudança orgânica	Conseqüências negociadas da escolha	Previsíveis em face da natureza da estrutura organizacional e das regras de interação	Incidentais novos problemas, soluções e atores
Feed- back	Informação útil para entender relações causais; natureza do problema	Informal ad-hoc	Mudanças relativas no poder do ator e nas condições organizacionais	Repetição	

Quadro 1 - Síntese das Características dos Modelos de Análise, por Elementos de Decisão.

Fonte: Leal (apud Traduzido e adaptado por Prof. Edson Pacheco de Almeida, de CHAFEE, Ellen Earle. Rational Decisionmaking in Higher Education, National Center for Higher Education Management Systems, Boulder, Colorado, 1983)

Elemento de Decisão	Modelo Racional	Modelo Colegiado	Modelo Político	Modelo Burocrático	Modelo Anarquia Organizada
Valores	Objetivos supra-ordenados	Atores compartilham premissas sobre os propósitos e processos organizacionais	Atores têm interesses diversos além de objetivos mais altos	Organização hierárquica	Significância da atenção; participação fluida
Alternativas	Procura de possíveis soluções	Desenvolvimento interativo e interativo de alternativas; ampla gama de alternativas	Sectarismo	Repertório limitado, orientado para a tradição e centrado na organização	Ambigüidade de intenções
Premissas	Consideração simultânea de alternativas; palco central para deliberação, relações causais conhecidas	Participantes desejam defender e receber novas informações e idéias; mudar seu modo de pensar; usar tempo para compartilhar discussões	Sobrevivência dos mais dedicados; construção de coalizões; arena de negociações	Previsibilidade de resultados	Complexidade e ambigüidade; relações causais desconhecidas; tecnologia desconhecida
Escolha	Ativa e consciente	Compromisso com o bem estar geral	Não desejadas por nenhum ator em particular; fraca ligação causal entre objetivos e resultados	Procedimentos mais importantes que a substancia dos problemas; mais concentração no processo que na decisão	Sem propósito
Implementação	Suporte verificado	Compromisso geral com escolha feita	Superestimar os detalhes		
Resultados	Relações causais conhecidas	Transições graduais em decisões que envolvem mudanças	Mudança nas condições organizacionais	Mudança na organização muito lenta	Identificação com situações passadas
Fee – back	Capacidade de usar informações; capacidade analítica	Depende das prioridades e das observações dos participantes		Adaptações marginais de rotinas; ativação do processo de rotina	

Quadro 2 - Síntese das Implicações dos Modelos de Análise, por Elementos de Decisão

Fonte: Leal (apud Traduzido e adaptado por Prof. Edson Pacheco de Almeida, de CHAFEE, Ellen Earle. Rational Decisionmaking in Higher Education, National Center for Higher Education Management Systems, Boulder, Colorado, 1983)

A partir das divisões apresentadas por Chafee, é possível partir para uma análise das organizações as quais em sua maioria não se utilizam apenas de um modelo decisório, este podendo ser alterado para um mesmo problema, passando assim por diversos modelos até o alcance da resolução.

Confirmando esse processo, Hall (2004, p.45) comenta que “as organizações variam em seu grau de complexidade. Elas também variam em seu grau de centralização. [...] As organizações variam pelo grau no qual as pessoas e as unidades gozam de autonomia para a tomada de decisão”. Desta forma, cada organização deve avaliar qual a melhor estrutura para o funcionamento de seu sistema organizacional, a fim de alcançar a fluidez necessária para o desenvolvimento das atividades, maior participação de pessoal na tomada de decisões gerando assim maiores garantias no alcance dos objetivos.

2.1.2 MODELO DE ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Em um pequeno relato da Organização Pública Brasileira, Silva Neto (2001) considera que o desenho organizacional público é o clássico no que se refere à estrutura organizacional, pois possui formas complexas e diversos níveis hierárquicos, com estruturas extremamente estáveis que resistem de uma forma generalizada a mudanças práticas. Seibel (1994) considera que a cultura político-administrativa em vigor pode ser caracterizada prioritariamente como oligárquica-patrimonialista e burocrática-corporativa. E é a partir desta cultura que a gestão das instituições e as demandas sociais são orientadas.

Além de ser considerado clássico, o modelo público administrativo brasileiro, para Modesto (1997), necessita ser reestruturado na visão dos responsáveis pela administração pública, haja vista que a *eficácia* da reforma administrativa está condicionada ainda a uma concomitante *reforma na mentalidade* dos agentes públicos, o que torna indispensável para a mudança e efetiva implementação da reforma que os agentes administrativos superem a

tradicional *visão burocrática* que vem convertendo a Administração. Dromi discorre que ‘numa cara “máquina de impedir”, fiel ao que o mesmo autor batizou como o “código do fracasso”, dispõe: *artigo primeiro*: não pode; *artigo segundo*: em caso de dúvida, abstenha-se; *artigo terceiro*, se é urgente, espere; *artigo quarto*, sempre é mais prudente não fazer nada.’ (1995 p.35).

Na visão de Silva Neto (2001) a estrutura organizacional pública classifica-se como formal e informal. A estrutura formal é representada pelo organograma clássico, em um modelo que coloca as relações estáveis e formalizadas entre as unidades de trabalho e as tarefas, como um dos fatores mais importantes na organização. E as estruturas informais são os relacionamentos entre os servidores realizados sem seguir a ordem hierárquica dos seus organogramas, considerando-as instáveis, pois variam de acordo com a necessidade de comunicação e ocupantes das funções dos níveis hierárquicos. Através da estrutura é que as divisões e suas atividades são representadas. Segundo Miles e Snow (apud Stoner; Freeman, 1999, p.75), “a estrutura de hierarquia e de autoridade da organização também transparece através dela, mostrando suas relações de subordinação e seus valores culturais”.

Silva Neto (2001) define quatro elementos que classificam o tipo de estrutura dessas organizações: a) Complexidade: diz respeito a quantos níveis horizontais, verticais e espaciais a organização possui; b) Formalização: refere-se ao grau de confiabilidade que a organização tem em regras e procedimentos utilizados em medida ao comprometimento dos funcionários; c) Centralização: refere-se à disposição da hierarquia e localização correspondentes às tomadas de decisão; e d) Tamanho: corresponde aos recursos humanos e espaços físicos.

2.1.2.1 MODELO FORMAL BUROCRÁTICO

As empresas públicas em sua grande maioria possuem uma estrutura organizacional burocrática. O formalismo desta burocracia pode ser expresso, segundo Motta; Pereira (1988, p.29) no fato de a autoridade ser derivada de um sistema com normas racionais, escritas e exaustivas, utilizadas na definição precisa das relações de subordinação e distribuição das atividades a serem executadas sistematicamente para os fins desejados, com uma administração formalmente organizada, planejada e sua execução realizada através de documentos escritos.

Pode-se observar claramente a derivação da autoridade vinda de normas racionais-legais e não tradicionais, tornando estas normas válidas não por serem tradicionais e impostas através do poder, mas por que são racionalmente compreendidas e desta forma levam aos fins visados. Outra característica são as normas exaustivamente escritas, pois não seria possível definir relações de autoridade dentro de um sistema burocrático sem escrevê-las, diferentemente da forma tradicional na qual as normas são aceitas e cumpridas por gerações. O caráter hierárquico é outra forte característica das organizações burocráticas, no qual se encontra “um sistema firmemente organizado de mando e subordinação mútua das autoridades, mediante supervisão das inferiores pelas superiores, sistema esse que oferece ao subordinado a possibilidade de apelar da decisão de uma autoridade inferior a uma autoridade superior” (MOTTA; PEREIRA, 1988, p.31). E, por fim, além da forma hierárquica, usada na divisão do trabalho e verticalização dos níveis de autoridade, a organização burocrática tem uma divisão horizontal do trabalho, na qual as mais diversas atividades são distribuídas de acordo com os objetivos a serem atingidos, caracterizando o processo de departamentalização fortemente visto nas empresas públicas.

O que Motta e Pereira tratam como estruturas organizacionais racionais-legais, Vasconcellos e Hemsley (2002) chamam de estruturas tradicionais, tendo como definição o mesmo sistema citado anteriormente por Motta e Pereira. As estruturas organizacionais são

definidas como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos organizacionais. (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002, p.3).

2.1.3 GESTÃO PÚBLICA – MODELO GERENCIAL

O modelo burocrático utilizado pelo Estado na década de 70 foi colocado em prova sob o ponto de vista social, econômico e administrativo. Castro (2006, p.1) diz que foi um período de grave crise atravessada pelo mundo todo, onde governos encontravam dificuldades para financiamento e a população lutava contra os impostos. A globalização avançava e com ela as inovações tecnológicas, tornando enfraquecidos os controles financeiros e comerciais do governo. Assim a população aumentava, os governos e seus recursos eram cada vez menores e cada vez menos detinham poder. Por esta razão, as bases rígidas das organizações, o modelo burocrático, a forte hierarquia e a separação total entre privado e público não mais atendiam às necessidades da administração pública.

A partir destes acontecimentos, o Estado percebeu a necessidade de passar por uma reformulação. Surge assim o modelo gerencial de administração pública, buscando a superação do modelo burocrático de gestão, com a adoção de mecanismos que visam a excelência administrativa voltada ao cidadão. Para tanto, a gestão torna-se centro da discussão da Administração Pública, juntamente com significativas mudanças econômicas, como ajustes fiscais e políticas de privatização, por exemplo.

Dando ênfase a este contexto, Freitas (2001, p.58) afirma que “a constatação dos meios acadêmicos é a de que o Estado, antes governado exclusivamente por um paradigma burocrático, está passando por reformas que têm como um dos paradigmas o gerencial”.

Um grande marco na administração pública se deu com a aprovação da Emenda Constitucional nº. 19, de 04 de junho de 1998, que estabelece o Princípio da Eficiência, possibilitando diversas inovações na esfera pública.

Além das inovações com a aprovação da emenda nº. 19, ocorreu a descentralização do poder, tornando possível aos municípios terem uma maior autonomia nas tomadas de decisões e uma crescente agilidade na execução das ações necessárias. Neste âmbito, Mafra e Naves (2006, p.2) consideram que “o processo de descentralização que vem ocorrendo ao longo das últimas décadas, no Brasil, faz com que este espaço que antes estava diretamente atrelado às decisões de outros escalões da política ganhe destaque, mais responsabilidades e alguma autonomia.”. Para tanto, Silva (2000) afirma que a descentralização pode ser definida de uma maneira geral, como o ganho de poder em instâncias menores, em consequência da disseminação do poder nas esferas maiores, permitindo, assim, que as esferas menores planejem, administrem, executem e tomem decisões mais palpáveis para a sua realidade. Nas políticas públicas, a descentralização dá sentido a um processo de reestruturação interna no Estado, que passa pelas diversas esferas de governo como aspectos políticos, técnicos, financeiros e administrativos.

A partir da descentralização, gera-se uma gestão dentro das organizações públicas. Por esta razão, a Administração Pública Gerencial, segundo Diniz (2006), surge como mais uma alternativa ao processo evolutivo da organização do Estado, na busca da eficiência e da eficácia na aplicação regular dos recursos públicos. Ribeiro Filho (1997) considera como vantagens visíveis da administração pública gerencial a criatividade, flexibilidade, avaliação de resultados através de indicadores de desempenho, incentivo às inovações, autonomia na

gestão com o controle de resultados *a posteriori*. E ainda nesta linha de raciocínio, Osborne e Gaebler (1995, p.27) enfatizam: “Ao contrário da administração burocrática, fixada nos controles formais, que se concentra excessivamente sobre as entradas dos recursos, a gestão empreendedora enfatiza o controle sobre as saídas e os resultados”.

Diniz (2006, p.3) diz que:

a proposta do Estado voltado ao aspecto gerencial deve estar pautada na busca da avaliação da performance, da *accountability* e da gestão através de resultados. Fundamenta-se ainda na preocupação com a aferição de desempenho em todos os entes federativos, particularmente, no âmbito dos governos municipais.

A intenção de modernizar a administração pública, conforme salienta Proulx (2003), surgiu como consequência de uma fundamental transformação da gestão pública, buscando fomentar sua eficiência e sua eficácia unidas à capacidade de inovar. Pode-se dizer, neste caso, que a gestão pública está mais voltada a uma mudança cultural do que estrutural. E pode-se acrescentar, conforme Diniz (2006 p.3), que é preciso responder “a uma questão do tipo: o que leva a utilizar um sistema de custo no sentido de que a obrigação de prestar contas passa de uma lógica dos meios para uma lógica dos fins?”.

A Gestão Pública advinda da Administração Pública requer uma gestão que, segundo Cardoso (2001), deve ser eficiente e comprometida com os resultados, obtendo transformações em suas dimensões como: surgimento de intra-empresários, incorporação de inovações técnicas de gestão a fim de facilitar o processo de tomada de decisão, cumprimento e estabelecimento de metas mensuráveis dentro de um planejamento participativo e um comprometimento em todos os níveis, de modo que as inovações e metas realizadas e propostas em um período/mandato tenham continuidade.

Cardoso (2001) considera que a mensuração e a avaliação do desempenho institucional é uma das ferramentas mais utilizadas em prol do desenvolvimento deste tipo de gestão e é feita por meio de indicadores-chaves (que compreendem uma construção teórica, um símbolo

que deve conferir clareza e precisão à linguagem dos atores envolvidos no planejamento, na supervisão e execução de um determinado programa). Com o acompanhamento de um sistema de informação é possível uma maior eficiência na alocação de recursos físicos, financeiros e humanos, viabilizar a autonomia e responsabilidade dos dirigentes, que contarão com bases sustentáveis de informação para tomada de decisão e ajudar a melhorar os controles sobre os serviços públicos.

Além do controle, deve haver uma maior qualidade nos serviços prestados. Para isto, os indicadores são excelentes ferramentas a serem utilizadas.

Sem dúvidas as técnicas de avaliação de gestão encontram-se mais desenvolvidas no setor privado do que no público. As razões principais desse quadro derivam de uma certa dificuldade para medir os produtos oferecidos pelo setor público, devido à multiplicidade de objetivos que as instituições públicas perseguem e dos serviços que provêm e, principalmente, da ausência de mercados, de preços e transações, o que dificulta a mensuração de sucessos por meio de uma expressão monetária simplificada, principalmente quando se trata de monopólio natural ou não, como Segurança ou Relações Exteriores. (CARDOSO, 2001, p.12)

A utilização destes indicadores apresenta algumas vantagens do ponto de vista organizacional, citadas por Cardoso (2001, p.8): dá a possibilidade de serem feitas avaliações quantitativas e qualitativas do desempenho geral da instituição através de avaliação de seus departamentos e/ou programas; traz transformações funcionais e estruturais a fim de eliminar dificuldades de compreensão entre a missão, a estrutura e os objetivos prioritários da organização; apóia processos de decisões e planejamentos de políticas a médio e a longo prazo; procura organizar a coordenação de seus dirigentes, para que o processo e as discussões sejam fundamentadas a partir dos resultados e destes sejam estabelecidos compromissos; sugere a implantação de sistemas de reconhecimento pelo bom desempenho individual e institucional; permite uma maior confiabilidade na gestão institucional, eliminando burocracias desnecessárias em um contexto de inovações.

E esses mesmos indicadores são apresentados do ponto de vista do gestor público: oferece aos gestores públicos maiores informações para a melhoria no processo decisório e, conseqüentemente, melhora o desempenho em suas funções de controle da máquina; possibilita a comparação do desempenho individual dos responsáveis, como secretários e coordenadores de projetos, ao desempenho organizacional e aos aspectos de gestão de pessoas, gerando uma motivação aos servidores; gera a possibilidade de responsabilização dos gestores a cargo dos projetos; permite a participação do cidadão, gerando relatórios periódicos e transparência no desempenho da gestão e estimulando o público a ter maior interesse pelos serviços públicos oferecidos pelos diferentes âmbitos do governo, além de dar oportunidade aos servidores de prestarem serviços com maior qualidade.

2.2. GESTÃO PARTICIPATIVA

O movimento de Gestão Participativa, segundo Heckscher (1996), origina-se por volta dos anos 1960, quando atuavam os chamados *job enlargement* (ampliação do cargo) e *job enrichment* (enriquecimento do cargo). Logo, vieram os grupos de solução de problemas e os grupos semi- autônomos. Esses movimentos buscavam a idéia de motivação, engajamento dos trabalhadores e o desenvolvimento da confiança, contrapondo o paradigma do gerenciamento científico taylorista.

Corroborando desta idéia, Vidal et al., (2004) comenta que desde a época do taylorismo até hoje, o caminho da participação dos trabalhadores sempre esteve presente, em formas, estruturas e processos diferentes, mas embasada por uma visão de sociedade, organização e homem compartilhada por todos os modelos de participação. O que por sua vez causa um impacto que, segundo Leite et al., (2002), atua nas mudanças ambientais dos últimos tempos nas estruturas de trabalho das organizações, emergindo assim a Gestão Participativa como

indutora de um renovado movimento gerencial através do qual o homem é contextualizado como um ser eminentemente social que deseja participar, expor suas idéias e sentir-se parte do processo criativo da organização na qual está inserido.

Na sociedade denominada pós-capitalista, os recursos utilizados pelas empresas vêm sendo reavaliados, não mais somente o recurso econômico é o que representa 100% da atenção dos gestores. A valorização do conhecimento faz com que os gestores voltem sua atenção ao capital humano presente na organização, estimulando-o para que haja colaboração na troca de conhecimentos, compartilhamento de visões e valores organizacionais, gerando assim a chamada gestão participativa (DRUCKER,1999). Desta forma, as empresas com gestão participativa obtêm melhor desempenho, tanto pelos resultados econômicos quanto pela satisfação dos funcionários (CHIAVENATO, 2000).

Sendo assim, para a organização efetivamente ser balizada por uma Gestão Participativa, é preciso que ela desenvolva técnicas de gestão participativa voltadas a compartilhar poder nas tomadas de decisões, que provoque e crie ambientes de motivação, desenvolva sistemas de sugestões eficientes e duradouros, forme e conduza equipes para a eliminação dos problemas (ETHOS, 2003). E, para corroborar sua gestão, necessita fornecer aos seus colaboradores informações econômico-financeiras, treinamentos para que essas informações possam ser compreendidas, incentivar a participação em comitês de gestão, não interferir na escolha dos representantes nos comitês de segurança e participação no resultados, participar na elaboração de estratégias administrativas. (PENA et al., 2005, p.12)

Apresentado por Leite et al.(2002), os modelos de participação indireta, que abrange a negociação coletiva, os comitês, a co-gestão e a auto-gestão podem ser exemplificadas pela economia de comunhão, a empresa solidária, a parceria empresarial, as associações/cooperativas e as iniciativas sociais e voluntárias das organizações do terceiro setor. Bordenave (1983) diz que a Gestão Participativa se realiza com maior ou menor êxito.

Esta participação, segundo o autor, é mais intensa quando se vincula o interesse do indivíduo e do grupo, desde que seus integrantes se conheçam e haja canais confiáveis de comunicação, e mais efetiva quando o processo de realização permite ao indivíduo e ao grupo sentir os efeitos concretos e imediatos de seu desempenho.

A partir da necessidade destes grupos sentirem os efeitos concretos e imediatos, e mesmo sentirem-se parte da administração, cria-se o conceito de gestão participativa nas cooperativas que, para Graham citado por Barros (1995, p.37), é como: “um direito igual para todos os associados em participarem da organização dos benefícios e ônus resultantes de suas decisões”.

Bordenave (1983) afirma ainda que as cooperativas são caracterizadas pela autogestão o que constitui o mais alto grau de participação. Neste caso, o grupo define seus objetivos, seleciona seus meios e determina os controles pertinentes, sem se referenciar a uma autoridade externa. Desta forma é possível eliminar a diferença entre administradores e administrados. Confirmando este conceito, Meister (1969) diz que cooperativas são “associações de indivíduos constituindo-se numa forma de fazer existir a participação e, internamente, servir com um exercício de participação política e democrática através da autogestão”.

De forma geral, uma associação, cooperativa ou empresa que pretende implantar um modelo de gestão participativa deverá necessariamente elaborar um Plano de Planejamento Participativo que, segundo Knippen (1995), é um tipo de planejamento no qual o gerente envolve as pessoas ligadas à organização durante o processo de elaboração já que, quando mais de uma pessoa está envolvida, mais idéias podem ser geradas, visões diferentes podem ser introduzidas, surgirão novas propostas, eventuais falhas serão mais facilmente resolvidas e todas as especialidades estarão representadas.

2.2.1. ASSOCIATIVISMO E COOPERATIVISMO

Certamente que entre os autores e atores que hoje relatam nossa economia solidária há uma visão mais distinta. Uns vêem cooperativas como alternativas e outros pensam em formar associações como um meio para minimização do desemprego e da exclusão social. Inclui-se, neste ponto, uma visão remodelada da economia capitalista que abre o campo para a solidariedade e a cooperação como forma de atingir as necessidades e a reprodução da vida. A economia solidária recomenda a geração de trabalho liberal, para que haja uma transformação nas relações econômicas e uma superação da subalternidade do trabalho em relação ao capitalismo. Esta economia preconiza o surgimento de novos atores sociais, conscientes, solidários e portadores de possibilidades de superar as contradições próprias do capitalismo, ganhando até mesmo características como a de um processo revolucionário.

Na busca do entendimento das singularidades da economia solidária, Singer (2000, p.13) diz que:

A economia solidária surge como modo de produção e distribuição alternativo ao capitalismo, criado e recriado periodicamente pelos que se encontram (ou temem ficar) marginalizados do mercado de trabalho. A economia solidária casa o princípio da unidade entre posse, uso dos meios de produção e distribuição (da produção simples de mercadorias) com o princípio da socialização destes meios (do capitalismo) [...]

E é ao encontro desta visão que, para Singer (2000), a Economia Solidária está habilitando novos modelos na relação dos modos de produção, criando e recriando o mundo de trabalho através destas transformações constantes, ou seja, a Economia Solidária propõe a socialização dos meios de produção através da cooperação, trabalho participativo e autogestão. Recentemente nota-se que diversas iniciativas abrangem o foco da Economia Solidária, tais como associações, cooperativas e empresas autogestionárias ou co-gestionárias, quando se verificam nestas instituições os princípios de cooperação, participação, democracia e autogestão, gerando assim novas visões de inter-relações entre os integrantes das mesmas.

A partir destas novas iniciativas, pesquisadores apontam suas convicções para a eliminação de empregos ao longo do processo de reestruturação produtiva. Isso não aconteceria somente no caso de haver um expressivo crescimento das atividades industriais e dos serviços. Advinda dessas dificuldades, cresce expressivamente a procura por ocupação e não pelo trabalho formal propriamente dito, o que nos leva a discutir as alternativas organizacionais dos trabalhos por vias autônomas e solidárias. Gaiger (2000) não considera esses projetos alternativos comunitários como cooperativas e empresas autogestionárias. O que é novo é o crescimento dos atores envolvidos nesses processos de debate e experimentação da Economia Solidária.

O surgimento desses movimentos não são advindos apenas de uma reação das dificuldades econômicas passadas pelas classes menos favorecidas economicamente. A realidade aponta para uma nova divisão do trabalho que, para Santos (2000), tem como parâmetro a “manutenção da vida”, através de um processo que, para ele, vem "dos de baixo", não só dos "pobres", mas também "dos indivíduos liberados, [vem] do pensamento livre que foge do pensamento único... da racionalidade dominante".

Com o intuito de “juntar forças” (grifo nosso), grupos de pessoas unem-se em prol de um objetivo comum, buscam na união entre elas facilitar a relação entre oferta e demanda. Essa união de pessoas é caracterizada genericamente pelos “movimentos sociais urbanos como espontâneos, policlassistas, reivindicatórios e defensivos. São frutos de manifestações coletivas, que giram em torno de um núcleo articulador e não de um líder, como os antigos movimentos operários.” (GOHN, 1982, p.12). Assim a mesma autora avalia esses movimentos sociais urbanos na maioria das vezes como:

policlassistas, heterogêneos, a homogeneidade existente não é do grupo, mas do tipo de reivindicação pela qual se luta. O que aglutina estes grupos, num primeiro momento, é uma mera solidariedade grupal, mas a prática cotidiana poderá levá-los a um processo de formação de uma autoconsciência coletiva. (GOHN, 1982, p.12).

Corroborando com a autora, Marques afirma que:

As organizações populares tem caráter nitidamente ideológico para manutenção das identidades grupais: a capela e a paróquia, as “sociedades” de identificação étnica e algumas cooperativas de crédito ou agrícolas mistas (produtos e consumo), nascidas e sustentadas pela doutrinação religiosa e social e pelo paternalismo do Estado populista. (MARQUES, 1980,p.112)

Esses movimentos também são impulsionados pela produção mercantil, que

gera o colono-comerciante, embrião e sustentáculo dos elos de comercialização que a partir do comércio atacadista em desenvolvimento nos centros urbanos, fortalece a classe dos comerciantes, os quais acumulam em suas mãos crescentes fatias de renda produzida e o comando dos negócios, dos empreendimentos coletivos e dos jogos de políticas (MARQUES,1980, p.112)

Sendo assim, esses movimentos sociais urbanos ou rurais, objetivando criar personalidade jurídica e maior credibilidade perante aos órgãos nos quais buscam apoio, aglutinam-se e classificam-se em associações e/ou cooperativas.

2.2.1.1 ASSOCIAÇÕES

A fim de criar personalidade jurídica perante órgãos públicos e empresas privadas, grupos de pessoas com interesses comuns buscam maneiras nas quais ganhem representatividade e força perante a luta de seus interesses. Com esse intuito e com a junção de pessoas criam-se as associações. As associações têm sua origem, “data a rigor, de bem antes da década de 70, entretanto, a fase de grande expansão situa-se nos anos 70 e está bastante articulada à reformulação da Igreja Católica na América Latina e ao surgimento de alas dissidentes em seu interior” (GOHN, 1990, p.42). As associações caracterizam-se por passarem por um

estágio no processo de mobilização coletiva, configurando-se como uma estrutura organizada que alimenta a dinâmica da política comunitária. Uma vez conquistado o monopólio legítimo da representação, a associação atua como intermediária entre

as agências públicas e as comunidades locais para o encaminhamento das várias demandas. (BOSCHI, 1987, p.45)

Já as associações criadas após a década de 70 possuem alguns diferenciais, segundo Boschi (1987, p.98):

distinguem-se quanto ao escopo e teor da proposta política. As antigas associações não tinham caráter oposicionista nem eram politizadas como as atuais. A novidade a cerca das associações das décadas de 70 e 80 é o fato de que possuem uma orientação ideológica, a partir de sua concepção como organizações que visam a abertura de espaços democráticos através de uma interação direta ao nível local.

Essas associações tipicamente objetivam, segundo (BOSCHI, 1987, p.72),

a maximização de benefícios individuais para aqueles que se dedicam à sua criação e também para os eventuais participantes. O processo geralmente se inicia com a atuação de um 'empresário organizacional' que mobiliza os moradores de um determinado local em torno de alguma questão de interesse geral.

Para Konzen (2006, p. 36), uma associação, “é uma união de pessoas que partilham idéias e unem esforços em torno de um objetivo comum sem finalidade lucrativa e com reconhecimento da sua personalidade jurídica por parte dos órgãos competentes.”

Albuquerque (2003, p.17) define uma associação como “sociedade civil sem fins lucrativos cuja finalidade é representar e defender os interesses dos cidadãos associados, buscando estimular a melhoria técnica, profissional e social dos associados”. Pode-se dizer, então, que uma associação é qualquer iniciativa econômica formal ou informal que reúne pessoas físicas ou outras sociedades jurídicas com objetivos e finalidades comuns, visando superar dificuldades e gerar benefícios para os seus associados.

Para Amorim (2005), a associação se caracteriza por ter:

- a) reunião de duas ou mais pessoas para a realização de objetivos comuns;
- b) seu patrimônio é constituído pela contribuição dos associados, por doações, subvenções etc;
- c) seus fins podem ser alterados pelos associados;
- d) os seus associados deliberam livremente;
- e) são entidades do direito privado e não público.

Gohn (1988, p.85) cita outra característica – “a reposição do coletivo numa ordem individualista é um outro fator de destaque. E este coletivo surge a partir da construção da identidade, através do plano econômico (igualdade das necessidades e carências) e do cultural (significados de um *modus vivendi*)”. Resumidamente, o que ocorre é uma volta dos projetos individuais com visão direcionada ao coletivo, o que ocasionará um direcionamento a novos relacionamentos entre o poder e o povo.

Também o mesmo autor diferencia as associações criadas após os anos 70 por “integrarem um movimento organizado ao nível supralocal, envolvendo-se e sendo afetadas pelos eventos políticos mais relevantes.” (BOSCHI, 1987, p.92)

Exemplo disto foi o levantamento de associações feito pelo mesmo autor no final dos anos 1980 – “no Rio de Janeiro relacionou 270 associações profissionais não- sindicais, 160 associações de auxílio mútuo, 45 associações religiosas, 17 de caráter recreativo e 30 outras não classificadas” (BOSCHI, 1987, p.107) – e desse período em diante pode-se observar a crescente reunião de pessoas em prol de objetivos comuns, desmistificando o caráter de associações apenas em bairros lutando por melhorias na infra-estrutura, engajando assim um movimento associativista de classes. Exemplo disso são as associações de advogados, professores, funcionários públicos, médicos, etc.

Em se tratando da dinâmica interna dessas entidades, pode-se dizer que são marcadas pela “participação direta, pelo assembleísmo, e pela atuação continua ao invés dos grandes eventos das Sociedades Amigos dos Bairros (SABs).” (GOHN, 1990, p.43) Na sua grande maioria, as associações não possuem sede no qual o importante é preservar os interesses do grupo e sempre consultá-lo. A delegação varia de caso para caso, já que o fato de ser um dirigente de uma associação comunitária é um tanto quanto irrisório, pois o que conta é o coletivo. Faz-se necessário da mesma forma segundo Gohn (1990, p.43)

qualificarmos um pouco esse processo para não fazermos à apologia de uma situação irreal. A nosso ver, existe um processo de controle sobre os movimentos, dado pelo código de ética existente. Os fundamentos dessa ética advêm das concepções formuladas por teólogos ou por assessores leigos da igreja. Tais concepções demarcam o comportamento das lideranças e das bases do movimento.

Vale ressaltar que, além da participação da Igreja Católica, “outra duas vertentes importantes são os partidos políticos e o apoio de indivíduos e organizações com ideologias anarquistas (embora os anarquistas não se considerem umas simples ideologia)” (Gohn, 1990, p.45)

Esse projeto tem por característica básica, segundo Gohn (1990), a centralização e a procura pelo desenvolvimento do homem que é explorado, lutando pela construção de uma sociedade justa e igualitária, buscando em suas raízes onde havia uma convivência mais solidária. Faz-se isto não desconsiderando e nem negando o papel do Estado na sociedade, mas lutando pelo controle e pela autonomia dos movimentos fora da visão apenas de uma máquina estatal. Porém, não se procede reivindicando a sua obtenção, mas apenas seu apoio e participação, para que haja uma transdisciplinaridade justa e efetiva.

Assim, pode-se dizer que o pressuposto do associativismo solidário é a procura do desenvolvimento de suas atividades de forma coletiva, em prol da mobilização de seu projeto societário, na busca constante de superar as dificuldades em atingir seus objetivos, e geridas por um conselho administrativo eleito democraticamente por seus integrantes e o alcance de seus objetivos estão atrelados à vontade coletiva e democrática de todos os seus associados, conforme proposto em seus Estatutos, aprovados nas Assembléias Gerais. Possuem a mesma legislação das cooperativas.

2.2.1.2 COOPERATIVAS

A Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971 legitima os princípios doutrinários defendidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) e estabelece, até ainda hoje, a estrutura organizacional básica das cooperativas brasileiras, onde os Órgãos Sociais são divididos em Assembléia Geral (Ordinária ou Extraordinária), Órgãos de Administração e Conselho Fiscal, conforme descrito na Legislação Cooperativista e Resoluções do Conselho Nacional de Cooperativismo (1996), contemplado por Schulze (1987, p.57). Vale ressaltar que a Lei estabelece as diretrizes gerais, sendo interpretada e regulamentada de acordo com o estatuto social e outros documentos específicos de cada cooperativa.

Assim, define-se cooperativa como uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. Estas mesmas cooperativas de trabalho têm um fim social, são criadas para servir, fornecer serviço confiável e de boa qualidade. Seu estatuto deve conter a forma como o associado participará dela, com suas obrigações e direitos. A cooperativa não deve visar o lucro, deve ter o objetivo de eliminar a intermediação entre o associado e o tomador.

Corroborando desta visão, Schmidt e Perius (2003, p.63) afirmam que o cooperativismo caracteriza-se por ser uma “associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente e constituem uma empresa, de propriedade comum, para satisfazer aspirações econômicas, sociais e culturais. Baseiam-se em valores de ajuda mútua, solidariedade, democracia, participação e autonomia.”

Albuquerque (2003) e Konzen (2006) descrevem uma cooperativa como uma sociedade comercial e civil, que não visa lucros, formada por um grupo de pessoas determinado a desenvolver e viabilizar um benefício comum, bem como atividades de

produção, consumo, comercialização ou prestação de serviços em detrimento dos interesses de seus participantes e associados.

Para Irion (1997), o cooperativismo deverá ter por base a posse privada dos meios de produção, um planejamento descentralizado e individualizado, centrado na cooperativa e no cooperado. Este é, na verdade, um empreendimento com duas faces: uma econômica, quando atua como empresa e trata da realização e controle da economia dos cooperados, e outra social, quando promove condições voltadas ao meio social dos cooperados. Portanto, é “... uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para fazer frente às necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada” (IRION, 1997, p. 47).

Diante do exposto, Antonialli (2000) observa que o modelo de gestão das cooperativas brasileiras possui características típicas, dentre elas as mais relevantes são: a) seguem princípios doutrinários aceitos mundialmente, que compõem a base ideológica que fundamenta e coordena o cooperativismo; b) possuem legislação específica que regulamenta e estabelece as diretrizes gerais da estrutura organizacional, sendo interpretada e regulamentada pelo estatuto social de cada cooperativa; c) a sociedade possui duplo objetivo, buscam o equilíbrio entre o econômico e o social; d) por outro lado, os associados também possuem duplo objetivo, são ao mesmo tempo, donos e usuários do empreendimento; e) as eleições dos dirigentes são cíclicas, sendo que o mandato da Diretoria Executiva e Conselho de Administração não podem exceder quatro anos; f) são auto-geridas, ou seja, administradas pelos próprios associados; g) quanto à profissionalização da administração, embora prevista na legislação, no Brasil ainda é incipiente. Entretanto, várias cooperativas agropecuárias adotaram essa estratégia, instituindo um sistema de diretoria mista, composta por cooperados eleitos e gerentes contratados; e, finalmente, h) o processo decisório é colegiado, sendo as

decisões estratégicas tomadas em assembleia, o que muitas vezes torna o processo lento e burocrático.

As cooperativas, especialmente as agropecuárias vêm enfrentando dificuldades para se adaptarem à crescente competição entre as organizações que atuam nas cadeias produtivas. Para sobreviverem no mercado, elas têm sido impelidas a buscarem alternativas para incrementar a sua competitividade.

Nesse sentido, o grande desafio das cooperativas é encontrar o equilíbrio entre os três diferentes níveis de interesses de seus associados: o econômico, o social e o político. No nível econômico, os interesses residem no crescimento mútuo do patrimônio do associado e da cooperativa; no nível social, os interesses estão ligados ao leque de prestação de serviços no qual os associados e famílias possam ser beneficiados, e no nível político os interesses estão ligados tanto às disputas internas pelo poder como também à representatividade da cooperativa e de seus associados na sociedade. Contudo, administrar esses diferentes níveis de interesses é uma tarefa difícil e complicada. O fato é que grande parte das cooperativas está perdendo espaço para seus concorrentes, pois não está conseguindo equilibrar satisfatoriamente esses conflitos. (ANTONIALLI, 2000, p.1)

2.2.3 PROJETOS DE NATUREZA PÚBLICA

Os planos de governo são feitos com base em projetos a serem realizados durante o período em que os gestores eleitos pelos municípios estarão no governo. Para tanto, é necessário ressaltar o que são e como são elaborados os projetos.

Podemos considerar, conforme Schubert (1989, p.17), que projeto é um conjunto de ações ordenadas sistemicamente através de diretrizes e objetivos, não sendo concebível um projeto não ter objetivos bem determinados, como prazo de construção, valores e qualidade. Desta forma, todo projeto deve ser abordado a partir de um sistema que está sendo criado e, conseqüentemente, implantando e em funcionamento. Um projeto também pode ser definido como:

uma organização transitória, que compreende uma seqüência de atividades dirigidas à geração de um produto ou serviço singular em um tempo dado. Essa definição contém uma série de termos- chaves essenciais:

Objetivo: um objetivo, um projeto. Essa é uma regra básica. O projeto deve ter um e só um, objetivo - um resultado, output, saída, produto ou como se queira - claramente identificável em termos de custos, prazos e qualidade;

* Transitório: um projeto tem um ciclo de vida predeterminado, com um começo e um fim. Extingue-se quando seu objetivo é atingido;

* Singularidade: um projeto é um empreendimento único, não repetitivo;

* Complexidade: um projeto é um compósito articulado de ações - as atividades do projeto - que se dão tanto linearmente como em paralelo.

* Complexidade: um projeto é um compósito articulado de ações - as atividades do projeto - que se dão tanto linearmente como em paralelo. (THIRY-CHERQUES, 2002, p.21)

Como os projetos são voltados a um público-alvo, é necessário que haja uma interação entre os aplicadores e a quem será aplicado, para que o projeto exerça sua real função de integrar propostas e objetivos entre executores e usuário/beneficiário (pessoas que receberão a ação dos projetos). Para tanto, Costa et al., (2006, p.3) consideram que quanto mais um projeto depende de mudanças de comportamentos, maior será a tendência e interação do usuário/beneficiário. Se há uma maior interação com o usuário/beneficiário, haverá também uma grande necessidade de adaptações às regras, atividades e procedimentos a fim de

construir legitimidade entre as partes envolvidas e o meio em que se encontram. Neste tipo de projeto, Nogueira (1998, p.19) descreve quatro pontos específicos, sendo eles: a) personalização de usuários e dos serviços e atividades; b) diferenciação entre receptores, em que os benefícios e/ou atividades tendem a definir a qualidade e a quantidade conforme personalização dos receptores; c) seleção e foco na distribuição com alta dependência na capacidade operacional, para obter dos receptores reconhecimento e legitimidade; d) absoluta ética dos responsáveis pela definição dos receptores dos serviços e atividades.

Como para realização dos projetos há envolvimento de comportamentos, valores e atitudes a fim de se alcançar o objeto ou objetivo proposto, torna-se importante a interação entre usuário/beneficiários e responsáveis pela execução, já que, segundo Costa et al., (2006, p.3), “o alcance dos objetivos dos projetos exige comportamentos cooperativos por parte dos destinatários (e, muitas vezes, mudanças de comportamento com altos custos e riscos pessoais), ou de famílias e comunidades inteiras.”

Portanto, para que haja legitimidade e uma relação duradoura entre responsáveis e usuários/beneficiários dos projetos, faz-se necessário uma participação de ambas as partes e um conhecimento amplo do ambiente em que eles serão aplicados.

2.3 EFETIVIDADE, EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

Podemos encontrar, descrita por Muniz e Castro (2003, p.351), uma definição geral destes substantivos: “**Efetividade** é um caráter do efetivo (que produz um efeito real, permanente, estável), uma atividade real, um resultado verdadeiro, uma realidade existente”.

Eficiência é descrita pelos mesmos autores como “ação, a capacidade de produzir um efeito”

Sendo assim, “**Eficiência** são os critérios de desempenho internos de uma organização, medidos através da produtividade da mesma, isto é, de que forma ela é capaz de alcançar seus objetivos, disponibilizar recursos e qual o tempo de execução”. Tubino (1981, p.31) sugere: “**Eficácia** é o critério de desempenho externo de uma organização, indicado através da relação entre a maior produtividade da mesma e fatores de ordem externa que condicionam o alcance de objetivos, indicado também pela interação entre a organização e o meio ambiente.”, considerando ambos os fatores para estas avaliações.

Seguindo a descrição dos conceitos de eficácia e eficiência, os autores fazem um comparativo entre os dois termos. Em 1930, Fayol (*apud* TUBINO, 1981) descrevia, em sua Teoria da Administração, que governar é levar uma empresa até seu objetivo. Assim caracteriza-se a *eficácia* e, em se tratando de fazer o melhor uso possível de todos os recursos que estão à sua disposição, chega-se à *eficiência*.

Por conseguinte, Barnard (*apud* TUBINO, 1981), considera que a Eficiência conduz a uma ênfase nos métodos, tarefas, técnicas de operação e normas, em uma palavra, no processamento ou execução mais rápida, com menor esforço e menor custo. Contrapondo o conceito de eficácia, enfatiza as relações externas da organização com o ambiente, a eleição e legitimização de objetivos e a formulação de programas. Sendo assim, a eficiência é orientada para processos e instrumentos, e a eficácia é orientada para objetivos e metas.

Estes conceitos foram simplificados por Drucker em 1966 (*apud* TUBINO, 1981), com o trocadilho: a eficiência é “fazer certo as coisas” e eficácia é “fazer as coisas certas”.

Castro (2006 p.1) relata que a eficiência acaba por não se preocupar com os fins, apenas com os meios. Ela é inserida nas operações, voltada para ações e aspectos internos da organização. Desta maneira, quem está voltada a atingir os fins e os objetivos focando externamente a organização, é a eficácia. Desta forma:

À medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está se voltando para a *eficiência* (melhor utilização dos recursos disponíveis). Porém, quando ele utiliza estes instrumentos fornecidos por aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem feitas são as que realmente deveriam ser feitas, então ele está se voltando para a *eficácia* (alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis) (Chiavenato, 1994, p. 70).

Em se tratando da área pública, Torres (2004, p. 175) descreve os dois conceitos da seguinte maneira:

Eficácia: basicamente, a preocupação maior que o conceito revela se relaciona simplesmente com o atingimento dos objetivos desejados por determinada ação estatal, pouco se importando com os meios e mecanismos utilizados para atingir tais objetivos. Eficiência: aqui, mais importante que o simples alcance dos objetivos estabelecidos é deixar explícito como esses foram conseguidos. Existe claramente a preocupação com os mecanismos utilizados para obtenção do êxito da ação estatal, ou seja, é preciso buscar os meios mais econômicos e viáveis, utilizando a racionalidade econômica que busca maximizar os resultados e minimizar os custos, ou seja, fazer o melhor com menores custos, gastando com inteligência os recursos pagos pelo contribuinte.

Castro (2006) cita que, recentemente, achou-se por bem inserir na literatura, principalmente na que diz respeito às organizações públicas, um terceiro conceito, mais complexo que eficiência e eficácia: a efetividade. A efetividade é medida na área pública através dos resultados das ações em detrimento dos benefícios revertidos à população. Desta forma, a aferição da efetividade é mais abrangente do que a eficácia, pois além de medir se o objetivo foi alcançado, irá medir o quanto de melhorias ele trouxe à população a qual foi destinado.

Assim Torres (2004, p. 175) elucida:

efetividade: é o mais complexo dos três conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de que outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. Este conceito não se relaciona estritamente com a idéia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito.

Ainda relacionando os conceitos de eficiência, e efetividade às reformas gerenciais, Torres (2004) salienta que as questões de ajuste fiscal vão sendo deixadas, à medida que aumentam as preocupações do Estado com relação à eficiência e efetividade. O autor corrobora que a eficiência tem seu foco na relação entre custo e benefício, já a efetividade se preocupa na qualidade do resultado e na própria necessidade de certas ações públicas. Então, para que não haja um gasto desnecessário de energias, criam-se critérios para avaliar o quanto é efetivo e o quanto é necessário os projetos e ações propostas pelo governo.

2.3.1 CRITÉRIOS DE EFETIVIDADE

A aferição da efetividade torna-se importante para que as organizações possam avaliar a sua capacidade de produzir soluções e respostas para as exigências externas às organizações. Desta forma, a avaliação de efetividade é imprescindível na medida em que o projeto pode estar alcançando seus objetivos (eficácia) e os recursos podem estar sendo aplicados adequadamente (eficiência), sem que o projeto esteja respondendo às necessidades ou provocando mudanças reais no público-alvo (efetividade). Daí a necessidade de se criar mecanismos que possibilitem avaliar o impacto dos projetos desenvolvidos.

Na visão de Ribas (1988), “o conceito de efetividade traz para o campo da análise de desempenho organizacional uma importante dimensão, a política, que anteriormente não

havia sido considerada de forma mais sistemática.”. Sander (1982, p.13) concorda com este conceito:

A ênfase tradicional nos critérios técnicos de eficiência e eficácia está associada à pretensa neutralidade científica da Administração da Educação, neutralidade que se torna incompatível com uma administração pautada pelo critério de efetividade. Na realidade, o conceito de efetividade supõe um compromisso real e verdadeiro com os objetivos sociais e as demandas políticas da comunidade.

“Somente a avaliação de efetividade torna possível estabelecer uma relação de causalidade entre as ações do projeto e o resultado final, além de permitir verificar se este resultado final teria sido o mesmo na ausência do projeto.” (ARRETCHE, 1998; SULBRANDT, 1994). É a efetividade que irá revestir a avaliação de validade interna, termo este que estabelece até que ponto os resultados podem ser atribuídos corretamente à intervenção (ROG,1994).

Para tanto, faz-se necessária a utilização de critérios na avaliação, que são considerados por Aguilar e Ander-Egg (1995) como impreteríveis para que se torne possível a avaliação dos projetos, pois, de acordo com os autores, “se estes faltarem, toda avaliação que nos propusermos será inútil ou pouco viável, quando se trata de comparar objetivos propostos e realizações concretas” (AGUILAR E ANDER-EGG, 1995, p.100).

A ONU classifica e define a função dos indicadores como os que:

servem de padrão para medir, avaliar ou mostrar o progresso de uma atividade, com relação às metas estabelecidas, quanto à entrega de seus insumos (indicadores de insumos), à obtenção de seus produtos (indicadores de produtos) e a consecução de seus objetivos (indicadores de efeitos e impactos) (ONU apud AGUILAR E ANDER-EGG, 1995, p.124).

Assim, para avaliar a eficiência, são utilizados os indicadores de insumos, para avaliar a eficácia se utiliza os indicadores de produtos e para medir a efetividade são utilizados os indicadores de efeitos e impactos. Estes critérios também são citados por Wholey et al., (1994), quando defendem que um projeto de avaliação deve incluir mensurações que

descrevem os recursos do programa como *eficiência*, os resultados do programa como *eficácia* e os métodos para calcular os impactos mensuráveis das atividades do programa como *efetividade*.

Sampaio, afirma que:

a gestão organizacional estratégica divide-se em duas ações: ação intra-organizacional e ação extra-organizacional. A ação intra-organizacional trata dos critérios internos da organização (eficiência de processos e eficácia de resultados), e a ação extra-organizacional lida com os critérios externos da organização (efetividade para os beneficiados). (SAMPAIO, 1999, p.168)

Desta forma, pode-se dizer que a avaliação da efetividade refere-se ao “exame da relação entre a implementação de um determinado programa e seus impactos e/ou resultados, isto é, seu sucesso ou fracasso em termos de uma efetiva mudança nas condições sociais prévias da vida das populações atingidas pelo programa sob avaliação.” (Arretche, 1998, p.31). Assim será possível fazer uma análise para avaliar em que passo os resultados dos projetos estão incorporados à realidade da população que deva ser atingida. Esses projetos podem ser avaliados em diversos momentos desde a sua criação, sendo acompanhados até o alcance de objetivo final propriamente dito. Considerando esses aspectos, Frasson (2001) propõe avaliar a efetividade na medida em que o projeto pode estar alcançando seus objetivos (eficácia) e os recursos podem estar sendo aplicados adequadamente (eficiência) e sem que o projeto esteja respondendo às necessidades ou atingindo às reais mudanças propostas ao público-alvo (efetividade). Com esse intuito é que se procura obter os mecanismos que possibilitem avaliar o impacto dos projetos desenvolvidos. Arretche (1998) considera que somente com a avaliação da efetividade é possível estabelecer uma relação das causas entre as ações do projeto e o resultado final, além de permitir avaliar se o resultado alcançado seria o mesmo caso o projeto não tivesse sido executado, haja vista que os projetos de natureza pública são por diversas vezes utilizados como suportes para campanhas eleitorais, que por

sua vez não se tornam efetivos para o munícipe ou até mesmo não são de interesse dos mesmos. Por esta razão as avaliações terão seus resultados voltados a atender as necessidades dos munícipes. E para que isso ocorra, de acordo com Sampaio (1999), a organização deve congrega medidas de desempenho junto à sociedade que servirão de base para um sistema de medição de gestão estratégica, sendo reafirmados pelos indicadores de efetividade que “constituem um termômetro pra avaliar os projetos.” (Sampaio, 1999 p.34).

Estes projetos dos setores públicos sofrem alguns desafios, citados por Souto-Maior e Gondim (1992), como superar os conceitos de *eficientismo e o eficacismo*, próprios de resultados meramente sócio-econômicos, a fim de atingir critérios de efetividade social relacionados com a ética e a democracia do processo.

A partir da superação destes conceitos, a participação, conforme Gondim (1989) e Dowbor (1994) apud Sampaio (1999, p.22),

passa a ser considerada como condição *sine qua non* não só para a formulação de políticas mais equitativas e democráticas, mas também para a própria eficácia, eficiência e efetividade do planejamento. Ela redireciona o desenvolvimento, independentemente da oscilação da personalidade do governante, seguindo uma linha contínua, definida pelas necessidades básicas da população, assim tornando legítimo o desenvolvimento.

Em se tratando nos critérios de efetividade, eles são usados não somente na esfera pública para onde o conceito foi prioritariamente criado. Esses critérios são utilizados nas mais diversas organizações, a fim de avaliar o desempenho das propostas. Leal (1996) apresenta a utilização desses critérios em uma avaliação das Intituições de Ensino Superior (IES) do Estado do Paraná, na qual elencou, como critérios da Administração Efetiva, a materialização do compromisso que acontece através de uma filosofia solidária e uma metodologia participativa, sendo que a efetividade com caráter de realizar, cumprir e concretizar são focos na capacidade organizacional de produzir as respostas ou soluções para os problemas identificados politicamente pelos participantes da comunidade. O mesmo autor

inclui nestes critérios a dimensão antropológica que envolve os valores filosóficos, culturais, biopsíquicos e sociais como critérios de efetividade. Outra avaliação para a efetividade é a relevância do projeto para a comunidade. Assim, Sander (1982, p.14) entende que: “Quanto mais participativo, solidário e democrático o processo administrativo, tanto maiores as chances de que ele seja relevante para indivíduos e grupos, e tanto maiores as suas possibilidades para explicar e promover a qualidade de vida humana associada”. Desta forma, o critério de efetividade se reafirma ao se admitir a participação solidária dos envolvidos na organização, direta ou indiretamente comprometidos com a administração, o que gera um aumento na capacidade política da organização em resposta concreta e objetiva das maiores demandas da comunidade.

Vieira (*apud* SAMPAIO, 1999, p.36), por sua vez, articula quatro postulados, com enfoque no ecodesenvolvimento, que refletem em critérios para avaliar a efetividade.

O primeiro deles é a prioridade ao alcance de finalidades sociais, redirecionando o processo de crescimento econômico, visando ao alcance de objetivos sociais prioritários, traduzidos pelas suas necessidades materiais e psicossociais, como autodeterminação, participação política e auto-realização.

O segundo postulado concebido por Vieira (*apud* SAMPAIO, 1999, p.36) refere-se à autonomia,

que busca um maior grau de controle dos aspectos cruciais do processo de desenvolvimento, mediante a ação da sociedade civil organizada, no âmbito local, microrregional ou regional, canalizando e maximizando os seus recursos disponíveis, num horizonte de respeito às suas tradições culturais e sem incorrer com isso em auto-suficiência ou isolacionismo.

O terceiro postulado pensado por Vieira (*op. cit.*) se refere à “busca de uma relação de simbiose com a natureza, abandonando o padrão arrogante de relacionamento com meio ambiente biofísico instaurado pela modernidade à luz do processo modernizador.” Finalizando, o quarto postulado de Vieira (*op. cit.*) “redenomina a eficiência econômica,

internacionalizando efetivamente a problemática dos custos sócio-ambientais do processo de desenvolvimento.”

Estes postulados revertidos em critérios de efetividade norteiam algumas das áreas a serem avaliadas já que não há um padrão de avaliação da efetividade. Birou e Henry (*apud* SAMPAIO, 1999, p.37) entendem que não existe um modelo uniforme a todas as sociedades, mas é preciso que possuam certas características norteadoras, “tais como: capacidade suficiente para que cada sociedade atinja a forma de vida que mais lhe parecer desejável, com suas diversidades e liberdades próprias, e disposição para buscar a integração com as demais sociedades que não visam a um desenvolvimento a qualquer custo.”

Sachs (1993) também norteia alguns dos critérios que podem ser considerados na dimensão do desenvolvimento sustentável e efetividade, reunidos nas dimensões sociais, econômicas, ambientais, espaciais e culturais, tornando possível assim reorientar e avaliar os esforços empregados em seus projetos.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta os procedimentos utilizados na realização desta pesquisa.

A administração por ser considerada uma ciência social aplicada, pressupõe interação e criação de valor por meio de trocas. Desta maneira, a pesquisa em administração compõe-se, de acordo com Hair, *et al.*, (2005, p. 31) numa “função de busca da verdade que reúne, analisa, interpreta e relata informações de modo que as decisões administrativas se tornem mais eficazes”. Segundo Silveira *et al.* (2004, p. 43) a metodologia pode ser descrita como “um conjunto de etapas, sistemáticas e logicamente ordenadas, que são desenvolvidas ao longo da investigação, em busca do conhecimento científico.”

A pesquisa inicia-se por uma etapa exploratória, que segundo Gil (2006) tem como objetivo esclarecer idéias, observando a formulação de problemas mais precisamente ou

hipóteses a serem desenvolvidas em estudos a serem utilizados posteriormente. Martins (2002, p.38) ainda define a etapa exploratória como “formuladora”, pois se trata de uma abordagem “adotada para a busca de maiores informações sobre determinado assunto, indicada quando se tem pouco conhecimento a respeito do mesmo.”

O método utilizado nesta pesquisa foi o estudo de caso que segundo YIN (2001), é considerado como o delineamento mais adequado para explicar com profundidade uma averiguação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos, ou seja, este método torna-se uma ferramenta extremamente útil quando o pesquisador pretende deliberadamente lidar com as condições contextuais do fenômeno a ser investigado (GIL, 2002). Assim, o estudo de caso foi escolhido como o tipo de pesquisa mais adequado para dar conta à resposta da problemática da pesquisa. COOPER & SCHINDLER (2003) corroboram com a mensagem de YIN (op. cit) ao exporem que os estudos de caso enfatizam uma análise contextual completa. O escopo do tópico pesquisado está na sua profundidade e não na sua amplitude. GIL (2002) expõe que os propósitos do estudo de caso não são de prestar o conhecimento preciso das características de uma população, porém de proporcionar uma perspectiva global do problema e gerar informações valiosas para a sua avaliação e solução.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Iniciou-se a pesquisa com o intuito de identificar um projeto efetivo. Selecionada a experiência da Associação do Agronegócio de Timbó (ASSAGRO), foi desenvolvida uma pesquisa com duração de treze meses que contou com a participação de todos os membros da Associação e dois representantes do poder público, o técnico agrícola responsável pela ASSAGRO.

Posteriormente, houve uma nova aproximação da Associação, bem como de seus membros e representantes do poder público que apóiam a associação. No caso da ASSAGRO, perante os documentos apresentados como o estatuto, pode-se constatar que a partir de 2001 passou de um grupo de agricultores, que se reuniam em praça pública para venda de seus produtos, para uma Associação organizada com incentivo do poder público, quando este foi procurado pelos agricultores que relataram as dificuldades na entrada de seus produtos no mercado varejista, pois não tinham rotulagem que comprovasse o cumprimento da legislação exigida a produtos desta natureza. Subseqüentemente foi aplicado um roteiro de pesquisa estruturado aos integrantes da ASSAGRO e aos responsáveis do poder público representando a Secretaria de Agricultura e Desenvolvimento Econômico, seguido de observação participante, na qual se coletou relatos verbais.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

De acordo com Silveira *et al.* (2004, p. 111) a “população é entendida como um conjunto de elementos que possui as características desejáveis para o estudo. A amostra é uma parte escolhida segundo critérios de representatividade, na população”. No presente estudo é pesquisada, a ASSAGRO – Associação do Agro Negócio de Timbó e a Prefeitura Municipal

de Timbó – representada pela Secretaria de Agricultura e Desenvolvimento Econômico, órgão responsável pelo apoio à Associação, tomando como base desde a sua criação até o ano de 2008, o que abrange os mandatos governamentais de 2000 a 2008. Foi analisada como ocorreu a criação e a efetividade da Associação e o modelo organizacional presente da estrutura pública neste período. Para tanto foram entrevistados todos os 17 sócios da ASSAGRO, e o responsável do poder público o Sr. Odair Tamanini Técnico Agrícola presente em todo o período de existência da associação, utilizando de observação aos demais representantes do governo. De forma a preservar a identidade dos entrevistados, eles serão representados de forma aleatória por: R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12, R13, R14, R15, R16, R17, R18.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Primeiramente houve uma pesquisa documental, principalmente de documentos da Associação, como Estatuto, anotações diversas dos membros da comunidade. Estes dados foram categorizados, codificados e estruturados.

Para os dados primários utilizou-se como instrumento de coleta um roteiro de entrevistas, que foi aplicado individualmente pela pesquisadora. De acordo com Gil (2002, p.50), o levantamento caracteriza-se “pela interrogação direta das pessoas cujos comportamentos se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

A seguir, apresenta-se uma matriz análítica, apresentando os objetivos específicos e respectivamente os instrumento de coleta de dados utilizados, bem como as questões que se fizeram pertinentes no roteiro de coleta de dados (Apêndice 1).

Objetivos	Instrumentos Utilizados	Questões do Roteiro de Entrevistas
1. Caracterizar e analisar a criação e a continuidade do projeto ASSAGRO	Pesquisa documental e entrevista com Roteiro Semi- estruturado	1,2,3 e 5
2. Identificar e analisar os critérios que apontem efetividade no projeto da criação e continuidade da ASSAGRO;	Entrevista com Roteiro Semi- estruturado	4,5 e 9
3. Identificar, caracterizar e analisar o modelo organizacional do setor do governo municipal que participou na implantação deste projeto confirmando se há ou não influência no modelo ao fomento de projetos desta natureza.	Pesquisa documental e entrevista com Roteiro Semi- estruturado	6,7 e 8

Quadro 3 – Matriz Analítica

Utilizou-se a efetividade como categoria de análise. Segundo Vieira (1992), efetividade pode ser compreendida pelas seguintes categorias operacionais: Alcance dos objetivos propostos; Autonomia na participação Política – Cidadania; Relação de Simbiose com a natureza; e Eficiência econômica

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A limitação primordial da pesquisa reside no fato de que ela foi realizada com apenas uma Associação, e apenas um participante do poder público Municipal sendo ele o técnico agrícola que participou de todo o processo de criação e continua prestando apoio a Associação, os demais membros participantes do projeto de criação da ASSAGRO que eram os dois Secretários Municipais não se disponibilizaram a participar da pesquisa, pois um deles não faz mais parte do quadro de funcionários da Prefeitura e outro não ocupa mais o mesmo cargo julgando-se assim, isentos da responsabilidade de participarem da pesquisa. Tal população da pesquisa, mesmo que censitária no que diz respeito a Associação para o universo considerado, não trará um diagnóstico exato da relação do modelo organizacional e a efetividade de projetos de natureza pública. Além disso, não a pesquisas anteriormente feitas com o objeto deste estudo, dificultando assim ligações ou constatações feitas anteriormente.

4 RESULTADO DA PESQUISA

Este capítulo visa descrever a análise e interpretação dos dados obtidos a partir da pesquisa realizada na ASSAGRO – Associação do Agro Negócio de Timbó e a Prefeitura Municipal de Timbó. Ele está dividido em três partes. Primeiramente, faz-se uma breve caracterização do Município de Timbó e da ASSAGRO. Em seguida, atende-se aos objetivos do estudo.

Na terceira parte deste capítulo, descreve-se resultados e conclusões proporcionadas pelo presente estudo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL

A ASSAGRO – Associação do Agronegócio de Timbó tem sua atual sede na Rua Julius Scheidemantel, no Pavilhão de Eventos Henry Paul, na cidade de Timbó – SC. A ASSAGRO se preocupa cada vez mais em oferecer produtos de qualidade. Seus produtos são cultivados em sistema orgânico (sem adubos químicos e agrotóxicos) e elaborados artesanalmente sem conservantes. A Associação conta com o apoio financeiro (leia-se pagamento de aluguel e custeio de impressão de etiquetas) da Prefeitura Municipal de Timbó, representada pela Secretaria de Agricultura e Desenvolvimento Econômico, e apoio técnico da EPAGRI - Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina.

4.1.1 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE TIMBÓ

Timbó é uma cidade que, após muitas lutas, teve sua emancipação política em 25 de março de 1934, tendo a data de fundação instituída em 12 de outubro de 1869. Fixou-se como pioneiro em Timbó “Frederico Donner, indicando o caminho para este progressista distrito”

(DER URWALDSBOTE *apud* FERREIRA; KOEPEL, 2008, p.330). Foi distinguido, então “o comerciante Frederico Donner para receber homenagens como ‘Pioneiro de Timbó’” (op.cit.). Atualmente, Timbó possui aproximadamente 33 mil habitantes e é classificada pela ONU como a 10ª melhor cidade do país para se morar e economicamente possui o 14º lugar de arrecadação do estado, com um índice de analfabetismo de 1,9%. Também conhecida com a “Pérola do Vale”, é uma cidade com raízes na cultura germânica e italiana. Foi administrada de 2000 a 2004 pelo governo do PMDB (Partido do Movimento Democrático Brasileiro) e PFL (Partido da Frente Liberal), passando a ser denominado DEM (Democratas), representado pelo Prefeito Waldir Ladehoff (PMDB) e seu Vice-Prefeito Dediervo Wolter Filho (PFL). De 2004 a 2008, foi administrada também pelo PMDB, que neste período foi representado pelo Prefeito Oscar Schneider (PMDB) e pelo Vice-Prefeito Dediervo Wolter Filho (DEM), (TIMBÓ, 2008) .

4.2 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DA CRIAÇÃO E CONTINUIDADE DO PROJETO ASSAGRO

No início, os agricultores vendiam seus produtos *in natura* ou industrializados, nas praças da cidade, sem instalações adequadas. No entanto, a venda destes produtos começou a se tornar um grande problema, tanto por falta de estrutura como por não estar dentro das normas da legislação. No dia 22 de agosto de 1998, surge a primeira associação (ainda que sem registro). Neste período, a Prefeitura de Timbó recolheu todos estes feirantes e disponibilizou um local com estrutura adequada para que pudessem vender seus produtos. Nesta época eram 12 famílias de agricultores.

No dia 29 de agosto de 2001 é fundada a ASSAGRO – Associação do Agronegócio de Timbó –que com uma mensalidade de apenas cinco reais mensais adquiriu o Registro (CNPJ),

etiquetas dentro do padrão exigido por Lei e o código de barras. Atualmente a ASSAGRO, envolve 17 famílias e tem por objetivo incentivar a agricultura familiar, e agregação de valor através das agroindústrias. Seus produtos são comercializados também na Feira do Agronegócio todas as terças e sextas feiras, das 14 horas às 20 horas, onde os consumidores podem encontrar uma grande parte dos produtos que fazem parte da Associação. O local da Feira do Agronegócio até o ano de 2008 era na Avenida 7 de Setembro – Centro, conforme a Ilustrações 1 e 2.



Ilustração 1- Área externa da feira e de panificação na sede anterior

Fonte: arquivo pessoal da pesquisadora



Ilustração 2 – Área interna da feira, venda dos produtos in natura e conservas.

Fonte: arquivo pessoal da pesquisadora

Em 2009, data em que as entrevistas foram executadas, a Feira do Agronegócio mudou para novo endereço: Rua Julius Scheidemantel, no Pavilhão Municipal de Eventos Henry Paul – Timbó – SC, conforme ilustrações 3 e 4.



Ilustração 3 – Visão Geral nova sede da Feira do Agronegócio

Fonte: arquivo pessoal da pesquisadora



Ilustração 4 – Visão da área de comercialização dos produtos in natura, geléias e bebidas.

Fonte – arquivo pessoal da pesquisadora

Uma preocupação da Associação é com a qualidade de seus produtos que são cultivados em sistema orgânico (sem adubos químicos e agrotóxicos) e elaborados artesanalmente sem conservantes. Os produtos comercializados pela ASSAGRO são: geléias, conservas, compotas, mus, melado, derivados de banana, derivados de peixe, bolachas, cucas, bolos, produtos *in natura* (frutas e verduras), rapadura, amendoim doce, sal temperado,

vassouras, ovos, entre outros. No local da feira são servidos: café colonial, caldo de cana, pastel, caldo de peixe, além de ser oferecido ao público o peixe vivo. Os produtos possuem rotulagem padrão, alterando apenas o nome do produtor e produto, conforme ilustração 5;



Ilustração 5 – Rótulo dos produtos da ASSAGRO

Fonte: Secretaria de Desenvolvimento Econômico

Todo agricultor que quiser fazer parte desta associação deverá primeiro receber a visita da vigilância sanitária, cumprindo as exigências e, de porte do alvará, poderá associar-se. Os objetivos da ASSAGRO são:

- a) Participar na busca de soluções para os problemas comuns dos pequenos agricultores;
- b) Prestação e mediação de serviços em mecanização agrícola, engenharia rural;
- c) Prestação ou mediação de serviços para coleta e para transporte de insumos ou produtos e beneficiamento da produção agropecuária;
- d) Promoção de condições para ganhos de escala e maior acesso dos associados ao crédito rural e aos serviços de apoio governamental;
- e) Aprimoramento de consciência associativa e da capacidade técnico profissional dos associados e de suas comunidades;
- f) Manter meios de comunicação com os associados, a fim de informá-los sobre assuntos de comum interesse;
- g) Promoção de análise e troca de experiência, entre os associados, sobre os problemas da gestão técnica administrativa, financeira e econômica de seus estabelecimentos, e implantação de métodos simplificados;
- h) Promover a formação, capacitação, e treinamento de seus funcionários, dirigentes e associados;
- i) Desenvolver outras atividades e implantar serviços de interesses comuns; (ESTATUTO DA ASSAGRO, 2005)

Fazem parte da Associação os seguintes sócios e seus respectivos produtos descritos no quadro 5:

Nº de Cadastro	Nome Associado	Produto Comercializado
1	Jair F. Dallabona	Geléias, conservas e produtos <i>in natura</i> (frutas e verduras)
2	Wilson Perboni	Alface, rúcula, pepino, figo, morango, couve e repolho
4	Regina Ittner	Nata e queijinho
7	Anatália Klitzke	Bolos, Cucas, Doces em geral
9	Arlete Knoop Draeger	Geléias
11	Erico Kertischka	Alface, rúcula, pepino, figo, morango, couve e repolho
12	Guisela Dargert	Pastel
13	Ingomar Schweder	Melado e mus
17	Siegfried Schlei	Conservas e Geléias
35	Christa Kannenberg	Amendoim
37	Edson Lanznaster	Derivados de Peixe
38	Hildegard Dahlke Radünz	Biscoitos
39	Coomapeixe	Cooperativa de Peixe
40	Márcia M. N. Dallabona	Massas, cucas, banana chips, bolachas
41	André Rogério Wolter	Filé congelado, tilápia defumada
42	Maria da Silva	Risoles e coxinhas
43	Brunhard Borck	Chopp

Quadro 4 – Lista de Associados e produto comercializado.

Fonte: Arquivo Prefeitura Municipal de Timbó

Pode se observar que alguns dos associados não são produtores rurais, mas trabalham com os produtos confeccionados artesanalmente e foram convidados a fazer parte da associação com o intuito de incrementar e diversificar os produtos, deixando assim a Feira mais atraente.

Os sócios acima mencionados tem uma participação média de 10 anos neste projeto, considerando o período em que a Associação não era oficialmente registrada.

Conforme seu estatuto, a ASSAGRO é constituída pela diretoria e conselho fiscal, empossados no dia vinte e um de dois mil e sete, que segue no quadro 6:

Nome	Função
Wilson Antonio Perboni	Presidente
Márcia Maria Nones Dallabona	Secretária
Jair Francisco Dallabona	Tesoureiro
Christa Kannenberg	Conselho Fiscal
Ingomar Schweder	Conselho Fiscal

Quadro 5 – Representantes da diretoria da ASSAGRO

Fonte: Ata de Eleição, fornecida pela Prefeitura Municipal de Timbó.

4.2.1. ANÁLISE DA CRIAÇÃO E CONTINUIDADE DO PROJETO ASSAGRO

Os entrevistados, ao serem indagados sobre o que significa a ASSAGRO para os Associados, respondem quase que em consenso ao admitirem que a Associação é uma maneira de se reunirem, com o intuito de proporcionar a venda de seus produtos, sejam na Feira do Agronegócio ou nos supermercados em geral, onde os produtos puderam ser vendidos a partir da existência de um CNPJ. Também é possível notar que a venda através da ASSAGRO tornou-se a única fonte de renda para alguns dos associados, o que é assim descrito pelo R1: *“é nosso ganha pão, é a oportunidade de venda dos nossos produtos que antes eram comercializados apenas em nossa residência”*. O respondente R9 afirma que *“a feira da ASSAGRO é um local para venda dos produtos, para o nosso sustento”*. Reafirmando a importância da união dos associados, o respondente R2 descreve a ASSAGRO como *“Um grupo de pessoas que se uniram para vender seus produtos sem agrotóxicos, artesanais e produtos coloniais direto ao consumidor”*

Quando perguntados sobre o período e de que maneira a ASSAGRO foi criada, é possível notar algumas divergências, pois muitos dos entrevistados não lembram exatamente a data em que isso ocorreu e outros não estiveram presentes desde a sua criação, portanto não participaram e não possuem conhecimento de como isso aconteceu, um fato a ser destacado, pois os que se tornaram sócio associados mais recentemente não tem conhecimento da

criação, algo que poderia ser apresentado a eles de maneira a interagir e obter a percepção da importância do projeto no qual estão introduzidos. No que diz respeito ao período de criação, se percebe que a grande maioria dos respondentes contam a partir da reunião dos agricultores quando vendiam seus produtos em praça pública, o que ocorria aproximadamente há 10 anos, e não da criação oficial da Associação, que conforme seu CNPJ foi no ano de 2001.

Com os associados que participaram da criação, obteve-se informações relativas à criação, como a explicitada por: R1 *“Foi criada [a ASSAGRO] porque as pessoas não podiam vender os produtos com as etiquetas que vinham sendo utilizadas e fornecidas pela Epagri, com a formação da ASSAGRO os produtos puderam ser vendidos com novas etiquetas, seguindo a legislação, que pedia valor nutricional, código de barras e CNPJ. A principal razão da criação foi as etiquetas legalizadas para venda em mercados”*, o respondente R7, que faz parte da Associação há 10 anos, conta que ela foi criada quando *“sentou-se secretaria de desenvolvimento econômico, agricultores interessados, Epagri, procurando uma maneira de tornar a vida mais fácil, conseguir montar um ponto de venda, fizemos a associação para ter um rótulo (CNPJ)”*. O respondente R13 descreve o período de criação não oficial: *“não oficialmente foi criada em 1998, pela necessidade de sair da linha da porteira para fugir dos atravessadores. Assim conseguindo um valor justo aos nossos produtos, pela necessidade de fortalecer e garantir a sustentabilidade técnica, social e econômica”*.

Ao serem perguntados especificamente de quem partiu a iniciativa do projeto, é possível perceber, pelo que disseram os respondentes que fizeram parte neste momento, uma divergência ainda maior, pois alguns responsabilizam a Prefeitura pela criação, outros a Epagri, alguns defendem que foi uma iniciativa exclusiva dos agricultores, outros afirmam ser uma iniciativa dos agricultores que procuraram a Prefeitura para, a partir deste momento, receberem ajuda do poder público, e há ainda os que afirmam ser uma participação conjunta

de todos esses órgãos. Conforme descrito pelos respondentes no quadro 7, a responsabilidade maior pela criação da ASSAGRO foi:

R1:	<i>“Dos agricultores”</i>
R2	<i>“Da prefeitura com os agricultores”</i>
R3	<i>“Da prefeitura e da Epagri, que convidou os agricultores”</i>
R4	<i>“Dos agricultores na busca de vender e da valorização do produto orgânico do Município, sendo possível concretizar com o apoio do município que cedeu o ponto de venda”</i>
R6	<i>“Acredito ser uma iniciativa da Epagri e da Prefeitura”</i>
R7	<i>“Os agricultores cobraram da prefeitura, aí ela procurou ajudar”</i>
R8	<i>“A ASSAGRO surgiu da prefeitura, que criou a associação para conseguir coisas mais fáceis, para ter uma sede própria”</i>
R9	<i>“A EPAGRI procurou os associados, reuniram e fizeram a antiga feira livre, propondo a feira”</i>
R10	<i>“A Secretaria de Desenvolvimento reuniu os colonos e iniciou o projeto”</i>
R11	<i>“Agricultores com membros do desenvolvimento econômico, ‘eu procurei a ASSAGRO’”</i>
R12	<i>“Da prefeitura, através do setor de desenvolvimento econômico”</i>
R13	<i>“Inicialmente partiu do grupo de 6 agricultores produtores rurais que vendo a necessidade de vender os produtos direto ao consumidor, agregando valor, pediu apoio a Epagri e ao Departamento de agricultura municipal ao qual fomos prontamente atendidos e assessorados até então”</i>
R15	<i>“Agricultores e Prefeitura”</i>
R16	<i>“A prefeitura coordenou a parte burocrática e legal, passaram os dados para decidirmos como fazer as coisas”</i>
R17	<i>“Prefeitura de Timbó”</i>
R18	<i>“Secretaria de Desenvolvimento da Prefeitura Municipal de Timbó”</i>

Quadro 6- Respostas dos associados referente à questão de número 3 do anexo 1.

Fonte: Dados da Pesquisa

Os respondentes não citados afirmam não terem o conhecimento da responsabilidade desta iniciativa.

Ao descreverem os critérios de efetividade que justificariam a continuidade do projeto ASSAGRO, obtiveram-se respostas afirmando sua continuidade pela união e coletividade dos sócios, a contínua da participação da Prefeitura, que não interrompeu o apoio com relação ao pagamento de aluguel da sede. É importante ressaltar a não mudança de partido durante este período, fato julgado como razão também da continuidade. Outra justificativa seria por a ASSAGRO ter uma boa e abrangente visibilidade no mercado de Agronegócios e beneficiar os usuários, conforme afirmam os respondentes descrito no quadro 8;

R4	<i>“Pela participação coletiva e democrática, pela não mudança de partido, a força do grupo não deixa desfazer o projeto, a prefeitura foi fundadora e teve participação constante e a ASSAGRO julga obrigação do município o apoio”</i>
R5	<i>“Pela coletividade entre os sócios, todos tem poder de decisão, não é administrada pela prefeitura e sim pelo grupo.”</i>
R6	<i>“A ASSAGRO possui vida própria, apesar do apoio da prefeitura com aluguel, possui um nome formado independente do local que ela está localizada ela sobrevive”</i>
R11	<i>“A prefeitura continuou ajudando com aluguel da sede, houve pouca mudança na troca de governo, os responsáveis pela ASSAGRO foram os mesmos”</i>
R13	<i>“Comprometimento social e mudanças de condições sociais, respeito cultural e as tradições, e acima de tudo a valorização do produtor rural”</i>

Quadro 7 - Respostas dos associados referente à questão de número 4 do anexo 1.

Fonte: Dados da Pesquisa

Tendo sua criação advinda da busca dos agricultores por uma maneira legal de comércio de seus produtos artesanalmente confeccionados, o projeto ASSAGRO surge, da união de agricultores e poder público que os apoiou, identificando uma solução, neste caso, a criação da Associação, bem como o apoio através do auxílio burocrático, técnico e de estrutura física, ao que, em sua continuidade, estão alicerçados pela união e coletividade dos sócios, a diversidade dos produtos oferecidos sejam eles na Feira do Agronegócio ou em outros pontos comerciais da cidade e região, podendo contar continuamente com o apoio do poder público, que no período analisado por este estudo não mudou o partido que administra a Prefeitura Municipal, ponto a ser observado positivamente no quesito de continuidade. Outro fato relevante pautado na continuidade é por a ASSAGRO ter uma boa e abrangente visibilidade no mercado de Agronegócio, beneficiando seus usuários.

4.3 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS CRITÉRIOS QUE APONTAM EFETIVIDADE NO PROJETO DA CRIAÇÃO E CONTINUIDADE DA ASSAGRO

Por ser possível apenas através da avaliação dos critérios de efetividade “estabelecer uma relação de causalidade entre as ações do projeto e o resultado final, além de permitir verificar se esse resultado teria sido o mesmo na ausência do projeto” (ARRETCHE, 1998; SULBRANDT, 1994). Se faz necessário utilizar dos critérios apontados por Vieira (1992), que são: Alcance dos objetivos propostos, Autonomia na participação Política – Cidadania, Relação de Simbiose com a natureza e eficiência econômica. Para assim confirmar ou não a efetividade e legitimar o projeto que é objeto deste estudo como exitoso perante a ótica do usuário beneficiado.

Por esta razão, os associados foram questionados quais seriam os critérios que melhor representam o êxito da ASSAGRO, ao que afirmam haver uma participação efetiva dos associados em reuniões e decisões tomadas, bem como no alcance dos resultados propostos no início do projeto e por vezes superação destes resultados. O projeto proporciona a possibilidade de auto-realização, contato direto com o usuário/cliente, respeito às culturas e tradições advindas muitas vezes da criação do agricultor, respeito às mais diversas opiniões, proporcionando igualdade de participação em decisões. O pioneirismo da ASSAGRO no modelo de agronegócio a torna exemplo além das fronteiras do município, o que é descrito e reafirmado pelos Associados conforme quadro 9:

R1	<i>“Todo mundo participa (nas reuniões, todos opinam, todos votam), mudou para melhor temos mais oportunidade de venda, houve melhora da infra-estrutura, aumento do lucro, a união da prefeitura e associados”</i>
R2	<i>“Alcançou os resultados propostos, mudou as condições sociais, temos metodologia participativa, possibilitou a auto-realização, respeita tradições e culturas, ‘possibilita fazer o que se fazia na infância e quase não mais se vê’, interage com a natureza ‘posso plantio próprio de cana’, há uma busca pelos clientes dos produtos comercializados.”</i>
R3	<i>“Preocupação com os associados, união e confiança com a prefeitura, associados e EPAGRI, um bom ponto de venda, satisfação de todos”</i>
R4	<i>“Desenvolvimento participativo, organização resultando retorno da sociedade com o produto de qualidade, os membros possuem força política e expressão perante a municipalidade, há participação democrática e coletiva do associados; todos têm direitos iguais a voto, gerou ascensão financeira do associados através da valorização do produto, gerou satisfação do agricultor em atender o cliente direto”</i>
R5	<i>“Possui uma metodologia participativa, o que se propôs a fazer, fazem, todas as decisões são tomadas em conjunto com os associados, produtos são muito conhecidos e possuem boa aceitação, não deixam os clientes na mão, criou uma oportunidade de expor o produto sem maiores custos (propaganda, embalagens, etc). O produto com etiqueta da ASSAGRO da confiança é inquestionável sua qualidade”</i>
R6	<i>“Ultrapassou os limites da cidade, outras cidades copiaram o modelo, ultrapassou os objetivos iniciais, serve de exemplo para outros municípios, possui clientes de fora do município”</i>
R7	<i>“Foi pioneira neste negócio, possui qualidade nos produtos oferecidos, melhora nas condições dos associados é uma opção de compra para os clientes”</i>
R8	<i>“Um ofício que passa de pai para filho, há pessoas conscientes que os produtos são naturais, não importa o ponto de venda os clientes procuram, a venda fora da feira (em supermercados) afasta os clientes do meu produto que é in natura”</i>
R9	<i>“Alcançou os resultados propostos, preserva as tradições e culturas, é um lazer é prazeroso participar, uma coisa boa trouxe benefício financeiro”</i>
R10	<i>“Há comprometimento social, não deixamos os clientes na mão, alcançou parcialmente os resultados propostos, beneficia os usuários, há um processo democrático e as decisões são participativas”</i>
R11	<i>“Crescer dentro do mercado facilita para o agricultor, procura auxiliar os agricultores para ter rendimentos, há uma comunhão entre os associados, a reuniões com todos.”</i>
R12	<i>“Boas venda, beneficia os usuários, vivem dos produtos e plantam sozinhos, respeita as tradições, e a participação é igual para todos”</i>
R13	<i>“A parceria e com o comprometimento com a Epagri e a Prefeitura”</i>
R14	<i>“A força de vontade dos sócios e o comprometimento (atenção) pessoal com os clientes”</i>
R15	<i>“mais sócios e local central para sede”</i>
R16	<i>“Porque a ASSAGRO pesquisa novas formas de produção, uniu e defendeu os agricultores ‘a união faz a força’, ela é uma orientadora para o agricultor, ‘ajuda economicamente outros agricultores dos quais eu compro produtos’”</i>
R17	<i>“Beneficia os usuários”</i>
R18	<i>“beneficia os usuários, há mudança de condições sociais, participação política, possibilita a auto realização”</i>

Quadro 8 – Respostas dos associados referente à questão de número 5 do anexo 1

Fonte: Dados da Pesquisa

Ao serem questionados sobre quais dos critérios relacionados acima julgavam o mais importante no fato da continuidade do projeto após a mudança dos mandatos governamentais, afirmam que a ASSAGRO está desvinculada do poder público, que ela está pautada na união dos associados e na relação com seus clientes, contando apenas com o apoio financeiro para manter a sede da Feira do Agronegócio. Os associados também mencionam o favorecimento da continuidade pela permanência do partido que administra a

Prefeitura, conforme seguem alguns depoimentos – R3: *“Por satisfação dos clientes a mudança de governo não influencia na continuidade”*; R5: *“Pela coletividade entre os sócios, todos tem poder de decisão, não é administrada pela prefeitura e sim pelo grupo”*; R11: *“A prefeitura continuou ajudando com aluguel da sede, houve pouca mudança na troca de governo, os responsáveis pela ASSAGRO foram os mesmos”*.

Se valendo do conceito de efetividade, no que diz respeito a um resultado real, em um projeto abrangente é importante avaliar os benefícios advindos deste projeto. Portanto, ao serem questionados sobre quais seriam esses benefícios, tanto para os associados quanto para o município, podemos verificar, em respostas quase unânimes, o crescimento econômico dos associados advindo da possibilidade de comercializar seus produtos livremente, tendo mais um ponto de venda, neste caso a Feira, e possibilitando também uma melhoria significativa nos locais de produção dos produtos. Isto pode ser observado nos depoimentos dos associados – R1: *“Possibilidade de venda no comércio, mais um ponto de venda”*; R2: *“oportunidade de venda dos produtos, aumento da renda, melhoria da estrutura de fabricação, tranqüilidade e estabilidade financeira”*; R9: *“mais renda, melhora do local onde são feitos os produtos, gerou emprego para os filhos, melhora de dos bens pessoais, melhora da saúde e do humor”*. Pode-se observar que a associação, conseqüentemente, também trouxe melhorias ao município no ponto de vista dos associados, como: respeito às culturas, tradições, maior visibilidade do município, beneficiando os munícipes ao possibilitar adquirirem produtos sem agrotóxicos, e a possibilidade de manter o agricultor no campo, conforme citado por R1: *“oferecimento de produtos sem agrotóxicos, produto artesanal e de qualidade”*; R3: *“produtos para o povo sem agrotóxicos, artesanais, e geramos satisfação dos clientes”*; R5: *“Divulgou o município, trouxe qualidade aos produtos do município, ajudou os agricultores que fazem parte da ASSAGRO e valorizou os pequenos produtores e os agricultores a ficarem no campo”*.

A partir dos relatos pode-se verificar que os critérios de efetividade citados por Vieira (1992) foram atendidos.

4.4 IDENTIFICAÇÃO, CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DOS MODELOS ORGANIZACIONAIS DOS SETORES DO GOVERNO MUNICIPAL QUE PARTICIPARAM NA IMPLANTAÇÃO DESTE PROJETO

Para verificarmos a abrangência da administração pública municipal de Timbó, inicialmente é apresentada a estrutura organizacional da Prefeitura, conforme descrita na ilustração 6;

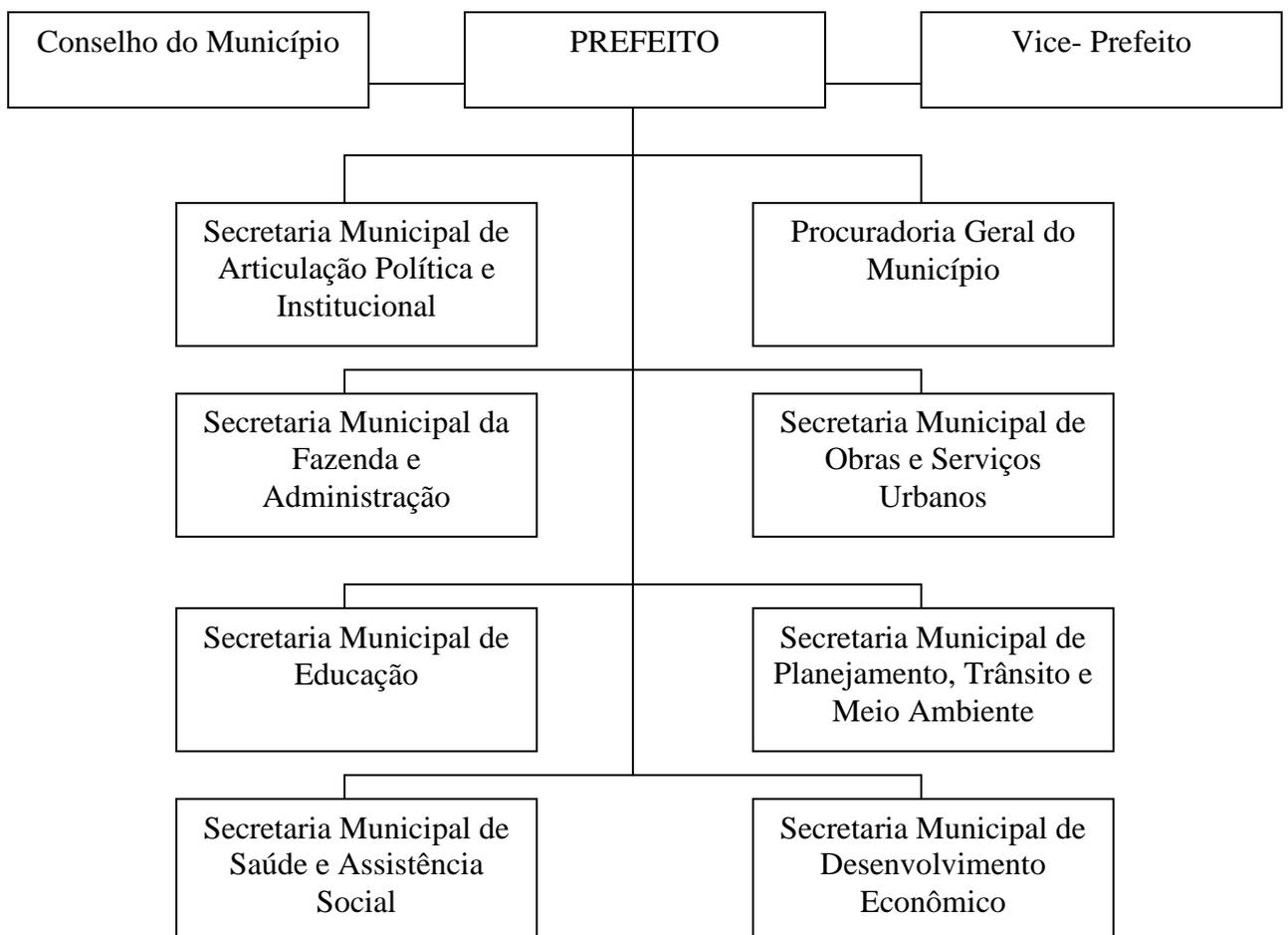
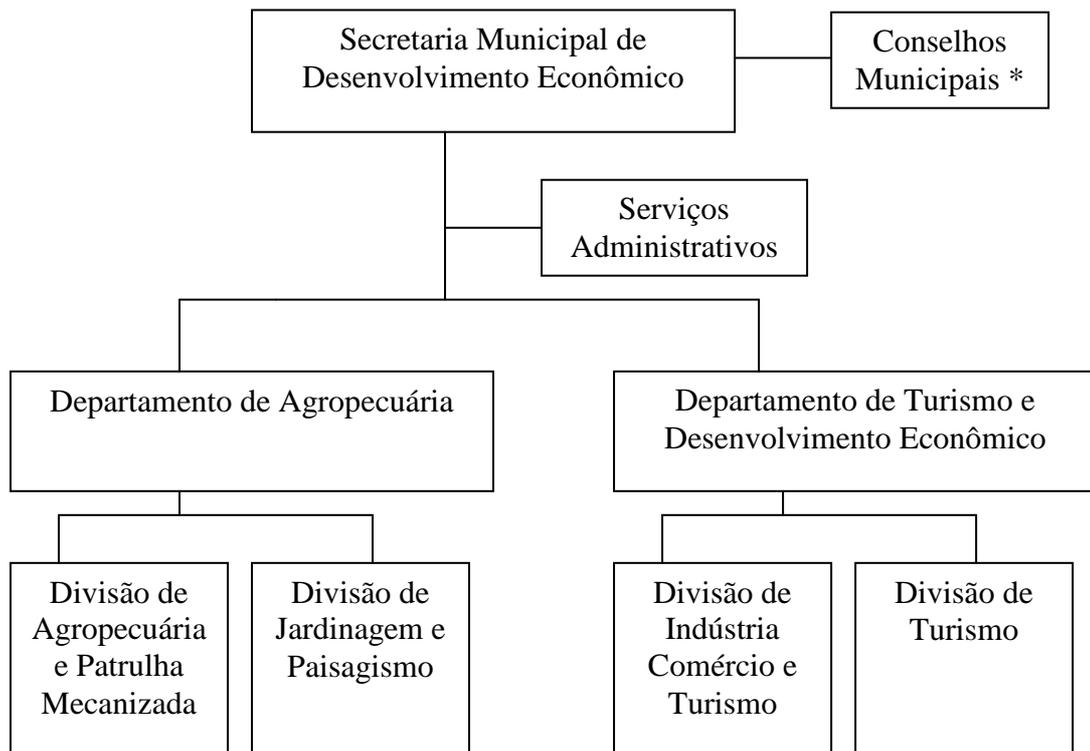


Ilustração 6 – Organograma Hierárquico Geral da Prefeitura Municipal de Timbó
 Fonte – Arquivo da Prefeitura Municipal de Timbó

Objetivando identificar o modelo organizacional ao qual pertence o setor responsável pela participação na criação da ASSAGRO, é apresentada a estrutura organizacional da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, que está relatada como principal apoiadora do projeto em estudo, conforme ilustração 7:



Obs: * Conselho Municipal de Turismo, * Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico, * Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural. * Conselho Municipal de Trabalho e Renda

Ilustração 7 – Organograma Hierárquico da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico

Fonte – Arquivo da Prefeitura Municipal de Timbó

A partir destas estruturas formalmente representadas, a pesquisa de campo procurou caracterizar qual a visão do associado com relação aos modelos organizacionais de gestão encontrados no setor público participativo no projeto e se houve envolvimento de mais setores da prefeitura ou órgãos alheios a ela. Além disso, também procurou-se verificar qual a efetiva participação destes órgãos, fato em que os associados divergem em suas opiniões, que vão do modelo participativo ao modelo burocrático. Isto constata o desconhecimento das decisões tomadas dentro do setor do poder público, havendo um desentendimento em caracterizar o

modelo do setor público em detrimento ao modelo da Associação. É possível observar esta característica nos relatos de R2: “Procuramos a secretaria para qualquer problema e ela encaminha para o setor responsável”; R5: “Modelo político – através da prefeitura que assumiu o papel de criador da Assagro”. Representando o modelo burocrático, temos o depoimento de R7: “Modelo burocrático, ‘torna-se demorado a decisão, a demora atrapalha, querem fazer, mas o tempo passa e não se realiza’”, corroborando R9: “decisões são demoradas passam o problema de um para o outro. Dentro da Associação todos sentam e avaliam o que pode ser feito” e R10: “Tudo é muito burocrático, vão enrolando as decisões avaliando o que é viável”, mas ainda em sua maioria se caracteriza um modelo de gestão burocrático.

Os associados tiveram também participação na criação e continuidade desde projeto. Dentro da Prefeitura, a Secretaria de Obras foi citada por alguns dos associados que receberam ajuda através do empréstimo de maquinários e serviços de terraplanagem (R11: “Secretaria de obras – com a engenharia e maquinário para construções, viveiros, açudes”), a Secretaria Municipal de Saúde e Assistência Social, representando a Vigilância Sanitária, que por um período os isentou dos impostos advindos deste serviço (R16: “por um período nos isentou dos impostos e alvarás isso durante o 2º mandato e também fiscaliza os agricultores”) e principalmente a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, que mantém os associados atualizados com relação às legislações vigentes, oferecem apoio burocrático no que diz respeito à confecção de etiquetas e alterações de dados exigidos por órgãos como Vigilância Sanitária, e teve participação importante na criação da Associação, segundo o relato dos próprios associados (R5: “A Secretaria de Desenvolvimento Econômico, através de um bom atendimento e atenção aos que querem ser associados, oferecem assistência burocrática; desenvolvimento do produto; apoio técnico dos veterinários, dos agrônomos explicando melhores maneiras de produzir e oferecem divulgação dos produtos”, R6 “A Secretaria de

Desenvolvimento Econômico que forneceu o modelo a ser seguido, a idéia do projeto, custeou as despesas iniciais”).

Com relação a outras instituições envolvidas neste processo de criação e continuidade, os associados foram unânimes ao afirmarem a participação da EPAGRI, através de oferecimento de cursos, apoio técnico e instruções para o melhor funcionamento dos pontos de produção dos agricultores, confirmado pelos relatos de R4 (“oferecendo treinamentos na área técnica, ofertando eventos e cursos e incentivando a produção orgânica”) e R10 (“Ofereceu cursos, visitas para conhecer modelos já existentes”).

A partir destes relatos, podemos verificar que o modelo organizacional apresentado pelo setor com maior envolvimento na criação do projeto ASSAGRO é o burocrático, corroborando com o referencial teórico que caracteriza esse modelo por estruturas formalmente descritas, sistemas firmemente organizados, identificando subordinações e autoridades facilmente, diferentemente de organizações que trabalham pautadas em modelos gerenciais que possibilitam a criatividade, flexibilidade, avaliações através de desempenhos fomentando assim maior participação interna e externamente, forma ou informal. Este aspecto já foi anteriormente citado por Osborne e Gaebler (1995, p.27), quando enfatizam: “Ao contrário da administração burocrática, fixada nos controles formais, que se concentra excessivamente sobre as entradas dos recursos, a gestão empreendedora enfatiza o controle sobre as saídas e os resultados”. Nesta citação de Osborne e Gaebler, pode-se utilizar os critérios de efetividade largamente expostos na avaliação feita com relação ao projeto ASSAGRO que, difere do Setor Público ao qual teve grande participação na criação deste projeto, participação que foi firmada através de incentivos legais e a disponibilização de um espaço ao qual pudesse alocar as atividades de venda realizada pelos associados de forma bastante participativa. O que é dificultado no âmbito público pelo modelo organizacional utilizado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo procura sintetizar os principais resultados da pesquisa e co-relacioná-los com algumas considerações teóricas. Apresenta as recomendações e sugestões do autor para outras pesquisas.

O presente estudo pretendeu analisar a efetividade de um projeto de natureza pública, o caso da Associação do Agronegócio de Timbó (ASSAGRO), sob o ponto de vista dos beneficiados, e relacioná-lo com o modelo organizacional dos setores responsáveis na participação e efetiva continuidade deste projeto, nos mandatos de 2000 a 2008.

Primeiramente, foi possível observar que apenas um setor do poder público esteve presente na criação e continuidade do projeto e este mesmo setor apresenta características organizacionais burocráticas, partindo do que um organograma estrutura funcionalmente, o que de certa forma dificulta a participação cidadã ou até mesmo de outros setores sem maiores empecilhos burocráticos. Os associados relatam dificuldades claras no que diz respeito a decisões relacionadas a melhorias de estruturas, como construção de nova sede, ou melhores acomodações para a venda de suas mercadorias, o que contrapõe a realidade vinda da administração da Associação, que é feita de forma participativa, através de assembléias, nas quais todos os associados possuem direito a voto e suas decisões são tomadas de comum acordo, caracterizando um modelo colegiado de uma gestão participativa. Isto evidencia que o modelo organizacional age diretamente no desenvolvimento e continuidade de projetos dessa natureza pois, no ponto de vista de alguns dos associados, a participação do poder público resume-se apenas ao pagamento de aluguel/oferecimento da sede e impressões de etiquetas. Retratada desta forma, a pouca participação do poder público torna-se praticamente desnecessária, caso não haja reestruturações nos modelos para que os beneficiados destes projetos tenham uma maior participação.

Em se tratando de uma análise com foco no associativismo que é avaliado como uma forma de se desenvolver economicamente, os associados demonstram uma independência em termos de produção e comercialização de seus produtos, o consenso de decisões fica apenas nos termos de interesse comum, em sua maioria ligados à comercialização na Feira do Agronegócio. Assim, em termos econômicos, a Associação funciona como meio alternativo de geração de renda para uns e como principal e única fonte de renda para outros, que vêem no associativismo uma forma de subsistência econômica.

Essencialmente, observou-se que os associados crêem nas vantagens oferecidas pela economia de mercado no campo associativista. Acreditam que a inserção em um mundo globalizado ampliaria suas redes de comércio de produtos sem agrotóxicos e artesanalmente elaborados. Os membros da associação se destacam pela cultura do plantio sem agrotóxicos e pela maneira de respeitar as tradições praticadas ao longo de sua geração, além de ser notório o orgulho e o zelo pelos produtos oferecidos aos clientes.

Já que o associativismo visa atender às necessidades das pessoas, preservando valores culturais e vínculos sociais por meio da aproximação das pessoas e da solução dos interesses comuns, em ambiente cooperado, as pessoas estabelecem trocas entre si, sanando determinadas prioridades, seja de ordem econômica, social ou afetiva. Esse tipo de ambiente também favorece a troca de experiências e conhecimentos na busca de soluções comuns. Pautados nessas necessidades, criam-se alternativas para avaliar qual a efetividade destes projetos na eminência de atender estas necessidades, alternativas estas relacionadas a mudanças nas condições sociais do público-alvo do projeto, independência de personalidade com relação aos governantes, metodologia participativa, solidária, democrática, alcance de suas finalidades sociais, possibilidade de auto realização, participação política, auto-determinação, respeito a tradições e culturas, respeito com a natureza e preservação dos custos sócio-ambientais. Por meio deste projeto, submetido aos critérios de efetividade citados no

referencial teórico e postos de encontro aos relatos dos associados, pudemos averiguar um expressivo grau de efetividade presente na Associação do Agronegócio de Timbó, indiferentemente do apoio prestado pelo poder público, pois a Associação caminha para sua auto-sustentação, desvinculando-se assim do apoio prestado pela Prefeitura.

Com a conclusão deste trabalho é possível relatar sugestões a ASSAGRO como: a contratação de um técnico responsável para adequar os processos produtivos a legislação, e possuir local e pessoa responsável pela impressão de etiquetas (incentivar 1 associado a assumir essas funções), averiguar a possibilidade de abertura para entrada de associados de outros municípios objetivando produzir os itens vendidos pelos agricultores em parceria de forma que concentrem sua produção em um ou dois itens para que possibilite o aumento da produção e atenda a demanda na realização de uma feira diária. e ao comércio em geral, e que os associados unam-se para construir uma sede própria na área central da cidade.

Como sugestão para a academia é relevante a continuidade de pesquisas que avaliem a efetividade a partir dos critérios levantados por Vieira (1992), como; Alcance dos objetivos propostos, Autonomia na participação Política – Cidadania, Relação de Simbiose com a natureza e eficiência econômica, de outros projetos iniciados pelo poder público, ou iniciados pelos municípios e apoiados pelo poder público. Outro ponto relevante é avaliar a continuidade deste e de outros projetos desta natureza após mudanças de mandatos governamentais de diferentes coalizões partidárias, podendo assim identificar e avaliar a relevância destes projetos ao cidadão beneficiado. Verificar também se há participação do Governo na criação e continuidade de outras Associações e/ou Cooperativas já formalizadas e ampliar a pesquisa utilizando diferentes métodos e técnicas de pesquisa.

REFERÊNCIAS

- AGUILAR, Maria José; ANDER-EGG, Ezequiel. **Avaliação de serviços e programas sociais**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.
- ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto de. **Associativismo**. In: CATTANI, Antonio David (org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz, 2003.
- ANTONIALLI, L.M. **Modelo de gestão e estratégias**: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais. 2000. 163p. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo.
- AMORIM, Rizioneide Souza. **A economia solidária**: um passo além da informalidade: a experiência do Dendê – Fortaleza – Ceará. Natal, RN: UFRN, 2005.
- ARRETCHE, Marta T. S. Tendências no estudo sobre avaliação. In: RICO, Elizabeth Melo. **Avaliação de políticas sociais**: uma questão em debate. São Paulo: Cortez, 1998. p.29-39.
- BARROS, Juan José Pinto. **A participação no cooperativismo agrícola: estudo de caso da cooperativa agrícola de Jaguari**. Santa Maria (RS), Monografia apresentada ao Instituto de Cooperativismo de Santa Maria (RS), 1995.
- BIROU, Alan; HENRY, Paul-Marc. **Um outro desenvolvimento**. São Paulo: Vértice, 1987.
- BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, coleção primeiros passos, 1983.
- BOSCHI, Renato Raul. **A arte da associação política de bases e democracia no Brasil**. São Paulo: Vértice, Editora dos Tribunais; Rio de Janeiro: Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, 1987.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial**. In *Revista do Serviço Público, Brasília* v. 120, n.1, jan/abr, 2001.
- BRESSER PEREIRA, L. S.; PRZEWORSKI, A., MARAVALL, J. M. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 2ed. Rio de Janeiro: FGV, 1998. 316p.
- CARDOSO, Luiz Alberto dos Santos; Regina Luana Santos. **Control y evaluación del desempeño gubernamental**: avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil – problemas e perspectivas. In: VI Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. **Anais do Congresso Internacional del CLAD**, 2001
- CASTRO, Rodrigo Batista de. Eficácia, **Eficiência e Efetividade na Administração Pública**. In: Encontro da ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais, Salvador**: ANPAD, 2006, 1 CD ROM.
- CHAFFE, Ellen E. **Rational Decision Making in Higher Education**, National Center for Higher Education Management Systems, Boulder, Colorado, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa**: pessoas, organizações e sistemas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____, **Introdução a Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed ver. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____, **Administração**: teoria, processo e prática, Makron Books, 2000.

COOPER D. R. & SCHINDLER P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre, Bookman, 2003.

COSTA, Bruno Lazzarotti Diniz; CARNEIRO, Carla Bronzo Ladeira; CORRÊA, Izabela Moreira. **O desenho e a gestão de políticas sociais sob o enfoque da exclusão social**: notas sobre o bh cidadania. In: Encontro da ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais**, Salvador: ANPAD, 2006, 1 CD ROM.

COSTA, Frederico Lustosa; CASTANHAR, José Cezar. **Avaliação social de projetos**: limitações e responsabilidades. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais**, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD.

CRENELLA Junior, José. **Empresa Pública**. São Paulo: Editora Universidade São Paulo, 1973.

D'ÂNGELO, Hamilton. **Introdução à gestão participativa**. São Paulo: Editora STS, 1995.

DINIZ, Josedilton Alves; DIENG, Mamadou; DINIZ, Maria Aparecida Alcântara. **Percepção de gestores públicos brasileiros acerca da aplicabilidade do *Study 12* do IFAC na administração pública gerencial**. In: Encontro da ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais ...**, Salvador: ANPAD, 2006, 1 CD ROM.

DROMI, Roberto. **Derecho administrativo**, 4. ed., Buenos Aires, Ediciones Ciudad Argentina, 1995.

DRUCKER, Peter Ferinand, **A Sociedade pós-capitalista**. Pioneira, 1999.

FERRARI, Regina Maria Macedo Nery. **Normas constitucionais programáticas**: normatividade, operatividade e efetividade. São Paulo: Revista dos Tribunais. 2001.

FRASSON, Ieda. **Critérios de eficiência, eficácia e efetividade adotados pelos avaliadores de instituições não-governamentais financiadoras de projetos sociais**. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2001.

FREITAS, C. A. S. Auditoria de Gestão e Estratégia no Setor Público. **Escola Nacional de Administração Pública**: revista do serviço público, Brasília, DF, ano 52, n. 4, p. 147, Out./Dez. 2001.

GASPARINI, Diógenes. **Direito administrativo**. 4 ed. rev e . ampla. São Paulo: Saraiva, 1995.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOHN, Maria da Gloria Marcondes. **Reivindicações populares urbanas: um estudo sobre as Associações de Moradores em São Paulo**. Cortez Editora. São Paulo, 1982. As associações de moradores tornam-se pré-requisitos obrigatórios para que um grupo se relacione com os órgãos públicos. (Gohn, 1990, p.38)

GOHN, Maria da Glória. **Associações e mutirões comunitários: formas de organização popular**. Revista Serviço Social & Sociedade, N°28 Ano IX, Dezembro 1988. Ed. Cortez. São Paulo. Pág. 70 -85)

_____. **Estudo comparativo sobre três formas de organização popular**. Revista Serviço Social & Sociedade, N°33 Ano XI, Agosto 1990. Ed. Cortez. São Paulo. Pág. 31 -46)

HALL, Richard. **Organizações, estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**, São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAIR, Joseph F Jr; [et al]. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. 3. ed. rev. Rio de Janeiro : Makron Books, 1992.

HECKSCHER, Charles C. **The new unionism: employee involvement in the changing corporation**. Ithaca: ILR Press, Cornell University Press, 1996.

HIRANO, S. **Pesquisa Social: projeto e planejamento**. 2 ed. São Paulo: T.A. Queiroz, 1988

IRION, J. E.: **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: STS, 1997.

KONZEN, José Inácio. **Saiba mais sobre a economia solidária**. Porto Alegre: CAMP – Centro de Educação Popular, Julho de 2006.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 1981.

LEAL, Ivany Coely Alves. **A efetividade como critério de avaliação de decisões colegiadas: um estudo comparativo em IES do estado do Paraná**. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-graduação em Administração Políticas e Planejamento Universitário, Florianópolis, 1996.

LEITE, Francisco Tarciso et al., **A gestão participativa como ciência**. Fortaleza: Unifor, 2002.

MAFRA, Luiz Antonio Staub; NAVES Flávia. **Articulações institucionais e setoriais na implementação de políticas públicas**: o Caso da Segurança Alimentar em Belo Horizonte. In: Encontro da ANPAD, 30, 2006, Salvador. Anais, Salvador: ANPAD, 2006, 1 CD ROM.

MARQUES, Mário Ozório. **Do associativismo à consciência de classe** : educação rural de adultos. Educação e Sociedade. Revista Quadrimestral de Ciências da Educação. Setembro, 1980. Editora Cortez e Autores Associados. São Paulo, p.111 a 121)

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002. 134 p.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005

MAX-NEEF, Manfred. *et al.* **Desarrollo a escala humana**: Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones. Montevideo: Nordan Comunidad, REDES, 1993.

MEGGINSON, Leon C. et al., **Administração: conceitos e aplicações**. 4.ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MEIRELLES. Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 19.ed. São Paulo: Malheiros, 1994.

MODESTO, Paulo Eduardo Garrido. **Reforma administrativa e marco legal das organizações sociais no Brasil**: as dúvidas dos juristas sobre o modelo das organizações sociais. In: Revista do Serviço Público *Ano 48 Número 2 Mai-Ago 1997*.

MOTTA, Fernando C. Preste; Pereira, Luiz Bresser, **Introdução a organização burocrática**. 6ªEd. –São Paulo: Brasiliense, 1988. - 310p.

MUNIZ, Elisabete Linz; CASTRO, Hermínia Maria Totti de. **Dicionário Barsa da Língua Portuguesa**. São Paulo: Barsa Planeta, 2003.

NETO, Manoel Lúcio da Silva. **A Tecnologia de Informação como agente indutor de mudanças nas organizações**: aspectos críticos à implantação da gestão estratégica da informação na administração pública federal. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2001.

NOGUEIRA, Roberto Martinez. **Los proyectos sociales**: de la certeza omnipotente al comportamiento estratégico. Santiago: CEPAL/Chile, 1998.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo**. Tradução de Sérgio Fernando G. Bath e Ewandro M. Júnior. 6 ed. Brasília: MH Comunicação, 1995.

PROULX, Denis. **Le management par résultats**: une perspective transculturelle. Management International. Quebec, 2003 ; V 7, n° 4, p.39

RIBAS, Clarilton Edzard Davoine Cardoso. **A Efetividade como critério de desempenho organizacional**: o caso da UFSC. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 1988.

RIBEIRO FILHO, José Francisco. **Controle gerencial para entidade da administração pública** - In: Prêmio Tesouro Nacional 2. Anais. Brasília: ESAF, 1997.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

ROG, Debra J. **Constructing natural "experiments"**. In: WHOLEY, Joseph S.; HATRY, Harry P.; NEWCOMER, Kathryn E. Handbook of practical program evaluation. San Francisco: Jossey-Bass, 1994. p. 119-132.

SACHS, Ignacy. **Estratégias de transição para o século XXI**: desenvolvimento e meio ambiente. Studio Bobel: FUNDAP, 1993

SAMARA, Beatriz Santos, BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. **Gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável**. Itajaí : Editora da UNIVALI, 2000, v.1. p.140.

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. **Uma proposta de um modelo de gestão Organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável (Sigos)**
Tese de Doutorado - Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 1999.

SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil**: é hora da relevância. Brasília, Educação Brasileira, 4(9): 8-27, 1982.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SCHEIRER, Mary Ann. **Designing and using process evaluation**. In: WHOLEY, Joseph S.; HATRY, Harry P.; NEWCOMER, Kathryn E. Handbook of practical program evaluation. San Francisco: Jossey-Bass, 1994. p. 40-68.

SCHMIDT, Derli; PERIUS, Vergílio. **Cooperativismo e cooperativa**. In: CATTANI, Antonio David (org.). A outra economia. Porto Alegre: Veraz, 2003.

SCHUBERT, Pedro. **Manual de implantação de projetos sua administração**: uma experiência brasileira. - Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda., 1989.

SCHULZE, E. **Estrutura do poder em cooperativas**. Perspectiva Econômica, São Leopoldo, v.22, n.59, p.49-76, jun./dez. 1987. (Série Cooperativismo,22).

SEIBEL, E. J. **Cultura política, ética e gestão pública**. In: 180 ENANPAD. **Anais**. Curitiba, vol. 3, p. 23-35, 1994.

SILVA, R. V. A. da. **Descentralização e municipalização: a redefinição do papel do Estado no âmbito local**. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais**. 24, 2000, Florianópolis.

SILVEIRA, Amélia *et al.* **Roteiro Básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. 2. ed. Blumenau: Edifurb, 2004, 217p.

SINGER, Paul. **Economia solidária: um modo de produção e distribuição**. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de. **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000. p. 11-28.

SOUTO-MAIOR, Joel e GONDIM, Linda. **Avaliação de arranjos institucionais e planejamentos democráticos**. RAP. Rio de Janeiro, v.26, n.3, p.140-51, jul./set., 1992.

SOUZA, André Ricardo de. **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000. p. 11-28

STONER, J. A. F & FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil LTDA, 1999.

SULBRANDT, José. **A avaliação dos programas sociais: uma perspectiva crítica dos modelos usuais**. In: KLIKSBURG, Bernardo. **Pobreza: uma questão inadiável; novas propostas a nível mundial**. Brasília: ENAP, 1994. p. 365-408.

TIMBÓ, Disponível em:<<http://www.timbo.sc.gov.br/historico.php?area=10>> Acessado em 05/10/08 às 11:03.

THIOLLENT, Michael. **Metodologia da pesquisa-ação**. 7 ed. São Paulo: Cortez, 1996.108p.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Modelagem de projetos** .São Paulo: Atlas, 2002.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 224 p.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

TUBINO, Manoel Jose Gomes. **Eficiência e eficácia nas universidades: estratégia para decisões eficientes e eficazes nas Universidades**. São Paulo, IBRASA, 1981.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. -São Paulo : Pioneira : 2002.

VIEIRA, Paulo F. **A problemática ambiental e as ciências sociais no Brasil: 1980-90.** BIB. n..33, p.1-88, 1o.semestre, 1992.

VILHENA, Renata Maria Paes de et al., **Cadastro Institucional dos Órgãos e Entidades da Administração Pública Estadual do Poder Executivo.** Belo Horizonte: Janeiro/2007. Disponível em <http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/publicacoes/arquivos/cadastros/Cadastro_Secret_e_Org_Autonomos.pdf>. Acesso em: 22 out. 2007. 21:28

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

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome:

Função:

Tempo de Associado e produto comercializado:

Tempo no Cargo:

1) O que é a ASSAGRO para você?

2) Quando e como ela foi criada?

3) A iniciativa do projeto ASSAGRO partiu de quem?

4) Quais são os critérios de Efetividade (possui comprometimento social, alcançou resultados propostos, beneficia os usuários, há mudança de condições sociais, possui metodologia de trabalho participativa, processos democráticos, participação política, possibilita a auto realização, respeita as tradições e culturas, há interação com a natureza, há minimização de custos ambientais, ou alguma outra explicação) que você apontaria que melhor representa o êxito da ASSAGRO?

5) Quais são entre os critérios de efetividade apontados na resposta anterior que melhor justificaria a existência (ou continuidade) da ASSAGRO após as mudanças de mandatos governamentais?

6) Na sua opinião quais são as características fundamentais do modelo de gestão (Centralizado ou Descentralizado, Autocrático ou Democrático, Modelo Racional onde as decisões são pela solução racional de problemas. Modelo Colegiado (Collegium) é a decisão por consenso, Modelo Político é a decisão através da resolução de conflitos, Modelo Burocrático é a decisão através de padrões de interações estruturadas, Modelo da Anarquia Organizacional é a decisão por acidente, ou outro modelo) pela prefeitura ou pelo setor da prefeitura que foi determinante na criação da ASSAGRO bem como em sua continuidade?

7) Quais foram os setores da prefeitura envolvidos na criação e na continuidade da ASSAGRO e qual a contribuição do setor?

8) Houve a participação de outras instituições e como aconteceu a parceria com a prefeitura?

9) Quais foram os benefícios que a ASSAGRO trouxe para o município e para o associado?

ANEXO A – ESTATUTO DA ASSAGRO

ASSAGRO - Associação do Agronegócio de Timbó

CONSOLIDAÇÃO DOS ESTATUTOS

ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO DO AGRONEGÓCIO DE TIMBÓ

CAPÍTULO 1 - DA ASSOCIAÇÃO E SEUS FINS

Art 1º - Sob denominação de Associação do Agronegócio de Timbó, doravante denominada ASSAGRO, fica fundada uma sociedade civil sem fins lucrativos, com sede na rua Sete de Setembro, s/n Timbó – SC, por prazo indeterminado que se regerá pelo presente estatuto, nos termos da legislação em vigor.

Art. 2º - Objetivos e finalidades:

- a) Participar na busca de soluções para os problemas comuns dos pequenos agricultores;
- b) Prestação e mediação de serviços em mecanização agrícola, engenharia rural;
- c) Prestação ou mediação de serviços para coleta e para transporte de insumos ou produtos e beneficiamento da produção agropecuária;
- d) Promoção de condições para ganhos de escala e maior acesso dos associados ao crédito rural e aos serviços de apoio governamental;
- e) Aprimoramento de consciência associativa e da capacidade técnico profissional dos associados e de suas comunidades;
- f) Manter meios de comunicação com os associados, a fim de informá-los sobre assuntos de comum interesse;
- g) Promoção de análise e troca de experiência, entre os associados, sobre os problemas da gestão técnica administrativa, financeira e econômica de seus estabelecimentos, e implantação de métodos simplificados;

- h) Promover a formação, capacitação, e treinamento de seus funcionários, dirigentes e associados;
- i) Desenvolver outras atividades e implantar serviços de interesses comuns;

§1º - A ASSAGRO não visa distribuição de lucros, devendo aplicar as suas receitas e recursos financeiros em pessoal, custeios operacionais, manutenção, reposição e ampliação de seu patrimônio, visando cada vez mais o alcance de suas finalidades.

§ 2º - A Associação terá autonomia administrativa e financeira.

CAPÍTULO 2

DOS ASSOCIADOS, SUA ADMISSÃO, DIREITOS E DEVERES

Art. 3º - Pode ser associado todo produtor rural, inscrito no Registro Sumário de Produtor, residente no município de Timbó- SC.

§1º - São considerados associados aqueles que assinaram a Ata da Assembléia Geral de constituição da ASSAGRO respeitando as demais condições para sua associação;

§2º - Novas admissões estarão sujeitas as seguintes condições:

- a) Um dos associados deverá fazer a apresentação do interessado;
- b) O novo associado somente fará parte em definitivo dentro de 6 (seis) meses contados de sua apresentação, podendo a assembléia, dentro deste período não efetivar a inscrição;

§ 3º - Até a efetiva inscrição o novo associado não poderá participar de feiras, exposições e similares.

Art. 4º - São direitos dos associados:

- a) Tomar parte, votar e ser votado na assembléias gerais, discutir e propor nas mesmas oportunidades;
- b) Propor aos órgãos diretivos, quaisquer medidas de interesse social;
- c) Utilizar-se dos serviços oferecidos pela associação;
- d) Fazer parte dos grupos de trabalhos, comissões e setores encarregados de tarefas sob indicação e supervisão da diretoria;

- e) Desligar-se a qualquer tempo da associação, mediante solicitação pôr escrito e desde que esteja em dia com suas obrigações sociais;
- f) Requerer com número de 10% de associados para convocação da assembléia geral extraordinária, justificando-a.

§1º - Os direitos dos associados são pessoais e intransferíveis;

§2º - Perderá seus direitos, o associado que deixar o exercício da profissão, exceto os casos de aposentadoria pôr invalidez, prestação do serviço militar obrigatório, ficando, neste último caso, enquanto ocorrer, isento do pagamento das contribuições e privados do exercício de cargo de administração.

Art. 5º - São deveres dos associados:

- a) Pagar pontualmente a mensalidade que for definida em Assembléia Geral;
- b) Comparecer às Assembléias Gerais e acatar suas decisões;
- c) Prestigiar a associação pôr todos os meios aos seus alcances e propagar o espírito associativo entre os elementos das categorias, empenhando-se para que os objetivos sejam atingidos;
- d) Respeitar, em tudo, a Lei e acatar as autoridades constituídas;
- e) Fornecer á associação os trabalhos solicitados para comercialização em eventuais exposições e feiras, conforme acordo pré estabelecido entre as duas partes;
- f) Participar pessoalmente ou através de representante, das feiras promovidas pela associação;
- g) Cumprir o presente Estatuto e os regulamentos que forem criados.

Art. 6º - Os associados estão sujeitos ás penalidades de suspensão e eliminação do quadro social.

§1º - Serão suspensos os direitos dos associados:

- a) Que não comparecem a 3 (três) Assembléias consecutivas sem causa justificada;
- b) Que desacatem a Assembléia Geral ou a Diretoria.

§2º - Serão excluídos do quadro social:

- a) Os que pôr sua má conduta profissional, espírito de discórdia ou falta cometida contra o patrimônio material ou moral da Associação, se constituírem elementos nocivos à entidade;
- b) Deixarem de cumprir as disposições deste Estatuto, depois de advertidos pela Diretoria e reiterando na falta;

- c) Os que sem motivo justificado se atrasarem em mais de 3 (três) meses no pagamento das contribuições;
- d) Os que, quando for reconhecida a existência de motivos graves, em deliberação fundamentada, pela maioria absoluta dos presentes à assembléia geral especialmente convocada para esse fim.

§3º - A aplicação das penalidades, sob pena de nulidade, deverá proceder a audiência do associado, o qual aduzir pôr escrito a sua defesa.

§4º - Da decisão do órgão que, de conformidade com o estatuto, decretar a exclusão, caberá sempre recurso à assembléia geral.

§5º - Da penalidade imposta, caberá recurso para Assembléia Geral.

§6º - A exclusão do associado da ASSAGRO far-se-á :

- por morte do associado;
- por extinção de Pessoa Jurídica;
- por vontade própria do associado.

Art. 7º - A qualidade de associado é intransmissível.

Parágrafo único – Se o associado for titular de quota ou fração ideal do patrimônio da associação, a transferência daquela não importará, de per si, na atribuição da qualidade de associado ao adquirente ou ao herdeiro.

Art. 8º - Os associados que tenham sido excluídos do quadro social, poderão ingressar na Associação, desde que se reabilitem, a juízo da Assembléia Geral, ou que liquidem seus débitos, quando se tratar de atraso de pagamento.

Parágrafo Único – Na hipótese de readmissão, de que trata este artigo, o associado receberá novo número de matrícula.

CAPÍTULO 3

DOS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO

Art. 9º - São órgãos da administração do associado:

- Assembléia geral;

- Diretoria;
- Conselho fiscal.

DA ASSEMBLÉIA GERAL

Art. 10º - A Assembléia geral será constituída por todos os associados e reunir-se-á pelo menos uma vez por ano em caráter ordinário até 90 dias após o encerramento do exercício, o qual é coincidente com o ano civil, e extraordinariamente tantas vezes quantas se fizerem necessárias. As Assembléias Gerais serão convocadas, com ordem do dia previamente divulgadas e por iniciativa:

- I – Da Presidência;
- II – Do conselho Fiscal;
- III – Por 1/5 (um quinto) de seus associados efetivos quites com a Associação.

Art. 11 - A Assembléia Geral dos associados é o órgão soberano da Associação e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes.

§1º - O associado que não estiver quite com suas obrigações junto a ASSAGRO não poderá votar ou ser votado.

§2º - a Assembléia Geral deliberará por maioria simples de votos, salvo os casos previstos neste Estatuto.

Art. 12 - Compete exclusivamente a Assembléia Geral:

- I - Eleger os administradores;
- II - Destituir os administradores;
- III – Receber discutir e aprovar a proposta orçamentária anual da Diretoria;
- IV – Receber, discutir e aprovar a prestação de contas e relatórios da Diretoria, ao parecer do Conselho Fiscal;
- V - Alterar o Estatuto;

Parágrafo único – Para as deliberações a que se referem os incisos II e V é exigido o voto concorde de dois terços dos presentes à assembléia especialmente convocada para esse fim, não podendo ela deliberar, em primeira convocação, sem a maioria absoluta dos associados, ou com menos de um terço nas convocações seguintes.

Art. 13 - A Assembléia Geral Ordinária reunir-se-á, obrigatoriamente, no primeiro trimestre de cada ano, por convocação do Presidente, para fins de que tratam os incisos III e IV do artigo 12 e, em anos alternados, para fins do disposto no inciso I do artigo 12.

Art. 14 - A Assembléia Geral reunir-se-á extraordinariamente sempre que convocada pelo Presidente, pelo Conselho Fiscal ou por 1/5 (um quinto) dos associados após uma solicitação não atendida.

Parágrafo único: A realização da Assembléia Geral, quando solicitada pelos associados, far-se-á até 15 (quinze) dias úteis após a entrega do pedido ao Presidente.

Art. 15 – A Assembléia Geral é convocada, mediante Edital publicado e divulgado pelos meios de divulgação existentes no município, com antecedência mínima de 05 (cinco) dias e mediante comunicação escrita entregue a cada associado, com antecedência.

Parágrafo único: A comprovação da entrega desta comunicação escrita a cada associado deverá ficar arquivada, junto à ata da Assembléia Geral correspondente.

Art. 16 – A Assembléia Geral funcionará, validamente, com a presença de 2/3 (dois terços) dos associados, em primeira convocação, ou, 1/3 (um terço), nas convocações seguintes.

Art. 17 – As Assembléias Gerais serão presididas e secretariadas pelo Presidente e Secretário da ASSAGRO, respectivamente ou por pessoas indicadas pela Assembléia Geral.

§1º - Nas Assembléias Gerais, nos momentos em que forem discutidos e votados os assuntos relativos aos incisos III e IV do artigo 12, o Presidente deverá solicitar ao plenário que indique um associado para dirigir os trabalhos.

DA DIRETORIA

Art. 18 - A ASSAGRO será administrada por uma diretoria composta de 03 (três) membros, todos associados, com mandato de dois anos, assim constituída:

I – Presidente

II - Secretário

III - Tesoureiro

Parágrafo único: Todo membro que estiver exercendo cargos políticos deverá se comprometer em Assembléia e lavrado em ata, que não envolverá politicamente a associação, e poderá ocupar cargos da Diretoria, mas não poderá ocupar cargo de Presidente.

Art. 19 – Compete à Diretoria:

- a) Resolver todos os assuntos de ASSAGRO que não exijam convocação de Assembléia Geral;
- b) Reunir-se mensalmente e sempre que necessário;
- c) Tomar decisões por maioria absoluta de seus membros;
- d) Elaborar regimento interno que estabeleça as normas administrativas, programas e tarefas da organização da ASSAGRO que também deverá ser apresentado em Assembléia Geral para aprovação.

Art. 20 – Compete ao Presidente:

- a) Convocar e presidir as reuniões da Diretoria, cabendo-lhe o “Voto de Minerva”;
- b) Cumprir e fazer executar as resoluções emanadas da Diretoria ou da Assembléia Geral;
- c) Representar a ASSAGRO judicial e extrajudicialmente;
- d) Assinar cheques juntamente com o tesoureiro.

Art. 21 – Compete ao Secretário:

- a) Substituir o Presidente nos impedimentos deste;
- b) Secretariar as reuniões, anotar as deliberações e decisões tomadas e lavrar as respectivas atas.

DO CONSELHO FISCAL

Art. 22 – O Conselho Fiscal compõe-se de 03 (três) membros, todos associados, eleitos em Assembléia Geral, para um mandato de 02 (dois anos).

Parágrafo único - O Conselho Fiscal reunir-se-á ordinariamente, uma vez por trimestre e, extraordinariamente, sempre que um dos membros ou Presidente da ASSAGRO solicitar.

Art.23 - Compete ao Conselho Fiscal:

- a) Exercer constante fiscalização sobre as atividades da ASSAGRO;
- b) Opinar sobre possível aquisição ou alienação de bens imóveis;

- c) Examinar e emitir parecer sobre os balancetes trimestrais, o balanço anual e a prestação de contas da ASSAGRO;
- d) Examinar documentos, livros e papéis que digam respeito à administração da ASSAGRO, bem como verificar a situação da caixa e valores em depósito;
- e) Convocar Assembléia Geral quando ocorrer motivos graves e urgentes.

Art. 24 – O Conselho Fiscal poderá, eventualmente, valer-se do serviço de técnicos estranhos à ASSAGRO, para realizar trabalhos de auditoria, ocorrendo as despesas por conta da ASSAGRO.

CAPÍTULO 4

DA DISSOLUÇÃO

Art. 25 – Dissolvida a Associação, o remanescente do seu patrimônio líquido, depois de deduzidas, se for o caso, as quotas ou frações ideais referidas no parágrafo único do artigo 7º, será destinado à entidade de fins não econômicos designada por deliberação dos associados, à instituição municipal, estadual ou federal, de fins idênticos ou semelhantes.

§1º - Poderão os associados, por deliberação em assembléia geral convocada para este fim, optar por receber em restituição, atualizado o respectivo valor, as contribuições que tiverem prestado ao patrimônio da associação, antes da destinação referida no “caput” deste artigo.

§2º - Não existindo no Município ou no Estado, instituições nas condições indicadas neste artigo, o que remanescer do seu patrimônio líquido se devolverá à Fazenda do Estado.

Art. 26 – A associação poderá ser dissolvida pela Assembléia Geral, com a presença mínima de 2/3 (dois terços) dos associados e com voto favorável da maioria absoluta dos membros da ASSAGRO.

Parágrafo único - A Assembléia Geral para a dissolução da ASSAGRO será convocada especialmente para este fim:

- a) Por proposição da Diretoria aprovada pelo Conselho Fiscal;
- b) Por iniciativa de 1/5 (um quinto) dos associados quites com suas obrigações.

CAPÍTULO 5
DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 27 – Dentro da Associação é vedado o proselitismo político, religioso e racial.

Art. 28 – Os caso omissos neste Estatuto serão resolvidos pela Assembléia Geral.

Art. 29 – Todas as funções da Diretoria, do Conselho Fiscal, serão exercidos gratuitamente.

Art. 30 – Este Estatuto entrará em vigor na data de seu Registro, revogando-se o Estatuto e alterações anteriores.

Timbó (SC), 15 de junho de 2005.

Jair Francisco Dallabona

Presidente

CPF nº 304.494.809-68

Wilson Antônio Perboni

Secretário

CPF nº 298.806.459-87

Simone Magagnim

Tesoureiro

CPF nº 891.560.999-91

Marcos Gadotti

Advogado

OAB/SC 9390

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)