

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO**

**Thales Alves Martins**

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO  
ORGANIZACIONAL NO COLEGIADO DO  
TERRITÓRIO RURAL DA GRANDE DOURADOS  
- MS**

**Campo Grande - MS**

**2013**

**Thales Alves Martins**

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO  
ORGANIZACIONAL NO COLEGIADO DO  
TERRITÓRIO RURAL DA GRANDE DOURADOS  
- MS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Administração. Área de concentração em Gestão do Agronegócio.

Orientador: Profa. Dra. Patrícia Campeão.

**Campo Grande - MS**

**2013**

**Thales Alves Martins**

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO  
ORGANIZACIONAL NO COLEGIADO DO  
TERRITÓRIO RURAL DA GRANDE DOURADOS  
- MS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado, em Administração, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de mestre.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Patrícia Campeão**

---

**Prof. Dr. Olivier François  
Vilpoux**

---

**Prof. Dr. José Carlos de Jesus  
Lopes**

**Campo Grande, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013**

THALES ALVES MARTINS

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL NO COLEGIADO DO  
TERRITÓRIO RURAL DA GRANDE DOURADOS - MS

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Gestão do Agronegócio do Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e aprovada, em sua forma final, em 10 de Maio de 2013.

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Sílvia Morales de Queiroz Caleman  
Coordenadora do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Patrícia Campeão  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

---

Prof. Dr. Olivier François Vilpoux  
Universidade Católica Dom Bosco

---

Prof. Dr. José Carlos de Jesus Lopes  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Martins, Thales Alves.

Análise das Práticas de Gestão Organizacional no Colegiado do Território Rural da Grande Dourados - MS/ Thales Alves Martins – Campo Grande, 2013.

108 f. Fig., Quadros.

Orientadora: Patrícia Campeão

Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação *strictu sensu* em Administração. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Inclui Bibliografia

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Jesus Cristo, eu estava cego, estava perdido, mas Ele me achou, deu sentido a minha vida, me deu felicidade, desde o dia que ele me encontrou, tudo mudou para muito melhor.

Agradeço a minha família, a memória do meu pai Antonio, a generosidade em pessoa, respeito, honra e a paixão por ler eu aprendi com você, como eu queria que você ainda estivesse aqui. A minha mãe Márcia, eu devo tudo a você, essa conquista hoje aqui realizada é fruto muito mais da sua dedicação, do seu amor, do seu carinho, das suas orações, de todo o preço que você pagou para me educar sozinha, do que meu propriamente. A minha amada esposa Jackeline, companheira, amiga e amorosa, você torna os meus dias mais felizes, sem você seria impossível realizar esse trabalho, compreensiva ao extremo, apoio total, você é muito mais do que eu pedi a Deus, antes de você entrar na minha vida, eu já te via nos meus sonhos, eu só posso dizer uma coisa: EU TE AMO!

Agradeço ao meu amigo Fabiano Gomes e a sua família, seus conselhos, suas palavras, suas posturas e sua ousadia me inspiram e me motivam.

Agradeço aos meus amigos Bruno, Ivete, Venceslau e Edina por me receberem durante esses mais de dois anos em suas casas, me tratando da melhor maneira possível.

Agradeço aos meus amigos e discípulos da Arena Jov da Igreja Sara Nossa Terra de Ponta Porã, vocês fazem a minha vida muito mais leve.

Agradeço ao meu amigo Gilberto Júnior, que por diversas vezes me levou à Campo Grande, deixando seus afazeres apenas para me servir de companhia, aliviando a minha carga.

Agradeço a minha orientadora Patrícia Campeão, promotora dessa dissertação, além de transmitir os temas, os conteúdos e o seu conhecimento com muita sabedoria, foi compreensiva, humana e simpática, muito mais que uma orientadora, uma parceira na construção desse trabalho.

Agradeço a Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Ensino Superior (CAPES) pelo apoio financeiro.

Agradeço aos meus colegas de mestrado, especialmente ao Ivan e ao Rafael Noriller da turma anterior.

Agradeço aos membros do núcleo diretivo do Colegiado do Território da Grande Dourados pelo apoio e paciência no decorrer das entrevistas, e ao técnico da célula, o senhor Argemiro.

E todos aqueles que por ventura não tenham sido citados, muito obrigado.

“E quando o grande dia chegar, eu cantarei: Senhor valeu a pena, Senhor valeu a pena mesmo”.  
Juliano Son

MARTINS, Thales Alves. **ANÁLISE das práticas de gestão organizacional no Colegiado do Território Rural da Grande Dourados - MS**. Campo Grande: UFMS, 2013. Dissertação de Mestrado em Administração.

Orientadora: Dr<sup>a</sup>. Patrícia Campeão

Defesa: 10/05/2013.

## RESUMO

Cada vez mais o Estado tem chamado à sociedade civil organizada para participar das decisões e gerenciamento dos recursos públicos. O que se espera com essa participação social é que haja uma maior transparência e um melhor aproveitamento dos recursos. Mediante isso, o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) visando o desenvolvimento rural sustentável implantou o Programa Nacional de Apoio aos Territórios Rurais (PRONAT), almejando uma participação da população em uma escala que envolva vários municípios com particularidades comuns, chamados de “Territórios Rurais”. Cada um desses Territórios Rurais possui um Colegiado, isto é, um espaço público composto de membros da esfera pública e da sociedade civil organizada que se consolida no diálogo, negociação e gestão dos respectivos territórios. O presente trabalho tem a finalidade de analisar as práticas de gestão organizacional exercidas pelos membros do núcleo diretivo do Colegiado do Território Rural da Grande Dourados – MS, com a utilização de conceitos e pressupostos oriundos das Teorias Administrativas, o que culminou na escolha das quatro dimensões utilizadas neste trabalho, são elas: Planejamento, Organização, Liderança e Controle. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa e exploratória e utilizou o estudo de caso como método de procedimento. Na coleta de dados fez-se o uso de fontes secundárias e primárias, por meio da aplicação de 10 questionários semi-estruturados junto aos membros do núcleo diretivo do Colegiado. Em síntese, os resultados apontaram a inexistência de práticas efetivas de gestão organizacional, o que pode estar influenciando nos problemas enfrentados atualmente pelo Colegiado. O que se evidencia, é que independente do Colegiado ser uma organização em forma de rede pautada nos conceitos de gestão social, é fundamental a adoção e o fortalecimento das práticas de gestão organizacional no desenvolvimento de suas atividades.

**Palavras-chave:** Territórios Rurais; Colegiados, Práticas; Gestão Organizacional.

**MARTINS, Thales Alves. Analysis of organizational management practices in the Territory Rural College Grande Dourados - MS. Campo Grande: UFMS, 2013. Thesis Master in Management**

### **ABSTRACT**

Increasingly, the state has called for civil society to participate in decisions and management of public resources. What do you expect with that social participation is that there is greater transparency and a better use of resources. Upon this, the Ministry of Agrarian Development (MDA), aiming at sustainable rural development implemented the National Program Support to Rural Areas (PRONAT), targeting a share of the population on a scale involving several municipalities with specific common, called "Rural Areas . " Each of these has a Rural Areas Board, ie, a public space composed of members of the public sphere and civil society that is consolidated in the dialogue, negotiation and management of their territories. This study aims to analyze the organizational management practices exercised by the core members of the governing Board of the Rural Territory Greater Golden - MS with the use of concepts and assumptions arising from the Administrative Theories, which culminated in the choice of the four dimensions used in this work, namely: Planning, Organization, Leadership and Control. The research is characterized as qualitative, exploratory and used the case study as a method of procedure. Data collection was done using secondary and primary sources, through the application of 10 semi-structured questionnaires with members of the core directors of the Board. In summary, the results indicated the absence of effective organizational management practices, which may be influencing the problems currently faced by the Board. What is evident is that the Board be an independent organization in network guided the concepts of social management, is critical to adoption and strengthening of organizational management practices in the development of their activities.

**Keywords: Rural Areas; Collegiate, Practices, Organizational Management.**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Áreas de resultados a serem alcançados pelo PRONAT .....	14
Figura 02: Evolução das funções do processo de gestão .....	45
Figura 03: Tipos de pesquisa e métodos .....	58
Quadro 01: Referencial teórico e os principais autores .....	21
Quadro 02: Comparação entre as Formas de Organização Econômica .....	22
Quadro 03: Propriedades estruturais das redes .....	24
Quadro 04: Funções da empresa para Fayol .....	38
Quadro 05: Gestão, administração e outras palavras. ....	43
Quadro 06: Funções do processo de gestão .....	44
Quadro 07: Componentes dos planos permanentes e dos singulares. ....	48
Quadro 08: Estilos de liderança. ....	52
Quadro 09: Plano amostral da pesquisa .....	60
Quadro 10: Dimensões e variáveis da pesquisa .....	61
Tabela 01: Dimensão Planejamento .....	66
Tabela 02: Dimensão Organização .....	71
Tabela 03: Dimensão Liderança .....	75
Tabela 04: Dimensão Controle .....	80

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AGRAER – Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural.

CONDRAF – Conselho Nacional de Desenvolvimento Rural Sustentável.

CONSAD – Consórcio de Segurança Alimentar e Nutricional e Desenvolvimento Local.

CTGD – Colegiado do Território da Grande Dourados

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

MDA – Ministério de Desenvolvimento Agrário.

MS – Mato Grosso do Sul.

ND – Núcleo Diretivo.

NEI – Nova Economia Institucional

ONG – Organização Não Governamental.

PTDRS – Plano Territorial de Desenvolvimento Rural e Sustentável.

PRONAF – Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar.

PRONAT – Programa Nacional de Apoio aos Territórios Rurais.

SDT – Secretaria de Desenvolvimento Territorial.

UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 Problema e Justificativa.....	17
1.2 Objetivo.....	19
1.3 Estrutura da Dissertação.....	20
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	21
2.1 Redes Organizacionais.....	21
2.2 Gestão Social Nos Territórios Rurais.....	24
2.3 Programa Nacional de Apoio Aos Territórios Rurais.....	26
2.4 Território e Territorialidade.....	30
<b>3 A EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS</b> .....	34
3.1 A Abordagem Clássica.....	34
3.1.1 A Administração Científica De Taylor.....	35
3.1.2 A Administração Clássica de Fayol.....	37
3.2 A Teoria da Burocracia de Weber.....	41
3.3 O Surgimento, Evolução e Funções do Processo de Gestão.....	42
3.3.1 Planejamento.....	45
3.3.2 Organização.....	49
3.3.3 Liderança/Direção.....	50
3.3.3.1 Teoria X E Teoria Y.....	53
3.3.4 Controle.....	54
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	56
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	64
5.1 Dimensão Planejamento.....	64
5.2 Dimensão Organização.....	70
5.3 Dimensão Liderança.....	74
5.4 Dimensão Controle.....	79
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	84
<b>7 REFERÊNCIAS</b> .....	89
<b>ANEXOS</b> .....	95

## 1 INTRODUÇÃO

Vários mecanismos de relacionamento entre sociedade civil e Estado têm sido criados, visando melhores práticas de gestão das políticas públicas. Conselhos, orçamentos participativos, prestação de contas e monitoramento com participação da população são alguns exemplos de mecanismos que surgiram (DAGNINO; TATAGIBA, 2007). A sociedade civil passou a participar efetivamente das decisões e da gestão dos recursos públicos (SOUZA, 2004).

O que se espera com essa participação social é que haja uma maior transparência e um melhor gerenciamento dos recursos públicos, desencadeando um desenvolvimento rural e urbano para os municípios (FAVARETO; DEMARCO, 2004).

A Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT) do Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA) visando ao desenvolvimento rural sustentável implantou, no ano de 2003, o Programa Nacional de Apoio aos Territórios Rurais (PRONAT), almejando uma participação da população em uma escala que envolva vários municípios com particularidades comuns, chamados de “Territórios Rurais”.

O objetivo geral do Programa é promover e apoiar iniciativas das instituições representativas dos Territórios Rurais que objetivem o incremento sustentável dos níveis de qualidade de vida da população rural, mediante três eixos estratégicos: 1. Organização e fortalecimento dos atores sociais; 2. Adoção de princípios para práticas da gestão social; 3. Promoção da implementação e integração de políticas públicas (MDA, 2012).

Estabeleceu também quatro áreas de resultados a serem alcançadas: O fortalecimento da gestão social; fortalecimento das redes sociais de cooperação; dinamização econômica nos Territórios Rurais; e, articulação institucional.

A figura 01 elucida as quatro áreas de resultados a serem alcançadas pelo programa Territórios Rurais.



Figura 01: Áreas de resultados a serem alcançadas pelo PRONAT

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de MDA (2003)

O MDA apresenta o conceito de território e território rural, como:

Um espaço físico, geograficamente definido, geralmente contínuo, compreendendo cidades e campos, caracterizado por critérios multidimensionais, tais como o ambiente, a economia, a sociedade, a cultura, a política e as instituições, e uma população com grupos sociais relativamente distintos, que se relacionam interna e externamente por meio de processos específicos, onde se pode distinguir um ou mais elementos que indicam identidade e coesão social, cultural e territorial. (Referências para um Programa Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável. CONDRAF, Junho 2003. p.23).

São os territórios, onde os critérios multidimensionais que os caracterizam, bem como os elementos mais marcantes que facilitam a coesão social, cultural e territorial, apresentam, explícita ou implícitamente, a predominância de elementos “rurais”. Nestes territórios incluem-se os espaços urbanizados que compreendem pequenas e médias cidades, vilas e povoados. (Referências para um Programa Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável. CONDRAF, Junho 2003. p.23).

Em 2008 o governo federal lançou mais um programa, chamado “Territórios da Cidadania” com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico e universalizar programas básicos de cidadania por meio de uma estratégia de desenvolvimento territorial sustentável. Esse programa conta com a participação e o envio de recursos de 22 ministérios (BRASIL, 2012). Os Territórios Rurais específicos do MDA também estão contemplados nesse programa.

Para que haja o fortalecimento da gestão social, que é uma das quatro áreas de resultados a serem alcançadas e definidos pelo MDA, a SDT entende que a constituição de espaços de participação popular, definidos como institucionalidades territoriais, é um requisito fundamental.

De acordo com a Resolução 52 do Conselho Nacional de Desenvolvimento Rural Sustentável (CONDRAF), de 16 de fevereiro de 2005, as institucionalidades territoriais devem conformar espaços nos quais “a gestão social do desenvolvimento

territorial deve ser concretizada por meio de espaços de debate e com transparência e participação”. Nesse mesmo sentido, a Resolução 48 do CONDRAF sugere que os Colegiados de desenvolvimento rural sustentável “tenham um caráter norteador, referenciador e definidor do processo de desenvolvimento rural sustentável”.

Os Colegiados territoriais são espaços públicos de caráter territorial e participativo que se consolidam na esfera da gestão dos Territórios Rurais. Estes espaços “oportunizam o diálogo, a negociação, a aprendizagem, a transparência e a democracia necessária à construção de um ambiente favorável à integração e ao estabelecimento de consensos, de acordos, ações e compromissos coletivos fundamentais ao processo de desenvolvimento” (BRASIL, 2009:4).

São atribuições dos Colegiados dos Territórios Rurais: Dar ampla divulgação sobre as ações do Programa, Identificar demandas locais para o órgão gestor priorizar o atendimento, Promover a interação entre gestores públicos e conselhos setoriais, Contribuir com sugestões para qualificação e integração de ações, Sistematizar as contribuições para o Plano Territorial de Ações Integradas e Exercer o controle social do programa. (BRASIL, 2003).

Ainda, de acordo com as orientações do CONDRAF, na composição dos Colegiados, deve-se considerar a pluralidade, que estabelece que as diferentes organizações (associações, sindicatos, cooperativas, etc.) de uma mesma categoria estejam representadas, assim como todas as concepções de desenvolvimento rural existentes; A diversidade é conceituada como sendo a representação dos diversos atores sociais que atuam no processo de desenvolvimento rural sustentável, ou seja, mulheres, quilombolas, agricultores familiares, jovens, ligados a diferentes comunidades e/ou arranjos produtivos, pequenos empreendedores, etc., A representatividade entende que a base das organizações sociais esteja representada por essas entidades.

O Colegiado do território rural possui uma estrutura composta do Plenário, (nível deliberativo Máximo), do Núcleo dirigente (nível Decisório Gerencial) do Núcleo Técnico (Nível Operacional/) e de Câmaras Temáticas e/ou Comitês Setoriais. (BRASIL, 2003).

Obedecendo as premissas de pluralidade, diversidade e representatividade o MDA estabelece que os membros participantes tanto do plenário como dos núcleos dirigente e técnico, bem como das câmaras temáticas e dos comitês setoriais devem ser compostos por representantes:

- ✓ Do Governo Federal;
- ✓ Dos Governos Estaduais;
- ✓ Das Prefeituras Municipais;
- ✓ Das Universidades e Escolas Técnicas;
- ✓ Dos Conselhos: (Saúde, Educação, Assistência, CONSADs, Cultura, Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico e Desenvolvimento Rural);
- ✓ De Associações: (Agricultores familiares, Pescadores, Indígenas, Quilombolas, Povos e comunidades tradicionais, Jovens e mulheres);
- ✓ Atores Econômicos: (associações comerciais, industriais e de cooperativas).

Os Colegiados são organizações oriundas da sociedade civil com iniciativas voltadas para as necessidades das camadas menos favorecidas do meio rural, geralmente seus membros são engajados em movimentos sociais com ideias de autonomia e igualdade.

Esses Colegiados e comissões são espaços de participação que devem se responsabilizar pela gestão das políticas e programas de desenvolvimento rural, e ainda pela aplicação dos recursos. (BRASIL, 2003).

Os Colegiados caracterizam-se fundamentalmente como organizações em rede. Poldony e Page (1998) definem esse tipo de organização como uma forma de governança para um conjunto de agentes que buscam relações de troca uns com os outros e onde geralmente não existe uma autoridade legítima na organização para resolver disputas que possam surgir durante essas relações.

Nesse mesmo sentido, Silva e Lourenzani (2011) afirmam que nesse tipo de estrutura ocorre, ao mesmo tempo, uma interação e uma interdependência entre todos os agentes envolvidos, oferecendo vantagens comparativas, como a flexibilidade e capacidade de adaptar-se a ambientes instáveis, o que lhe permite envolver-se em projetos personalizados.

No entanto, Hakansson e Snehota (2006) destacam que essa interação exige transformações e posturas na estrutura e na gestão dos recursos internos dessa forma de organização.

Partindo desse pressuposto não existe um modelo específico de gestão para organizações em forma de rede, como é o caso dos Colegiados, tornando-se pertinente recorrer às teorias clássicas da administração.

## 1.1 Problema e Justificativa

Os Territórios Rurais são compostos essencialmente por agricultores familiares. A agricultura familiar tem sido responsável por produzir vários produtos que compõem a cesta básica dos brasileiros nos últimos anos.

Investigar essas questões referentes à participação da sociedade civil na gestão e aplicação dos recursos públicos justifica-se uma vez que representaram importante novidade diante da trajetória histórica das políticas aplicadas ao meio rural brasileiro (FAVARETO e SCHOREDER, 2007).

Estudos anteriores como o de Abromovay (2001); Silva e Marques (2004); sobre a participação da população em espaços públicos rurais apontaram limitações, problemas e fragilidades. Essas questões merecem ser estudadas para entendimento e possível aperfeiçoamento desse mecanismo.

Os Colegiados dos Territórios Rurais são organizações recentes, uma vez que o PRONAT foi implantado pelo MDA no ano de 2003. Como qualquer organização nova, ainda apresentam dificuldades peculiares, ou seja, não são consideradas organizações sólidas. O estabelecimento da missão e cultura organizacional ainda não é visto com clareza para construir um modelo administrativo que responda tecnicamente às necessidades do seu público (PRADO, 2004).

Estas instituições buscam novas formas de gerir sua estrutura organizacional, buscando atingir a missão e os objetivos definidos em seu planejamento. Segundo Tenório (1997), essas organizações, por terem pressupostos específicos, encontram dificuldades na execução das tarefas administrativas.

Outras organizações territoriais do estado de Mato Grosso do Sul, onde de igual forma, o poder público transfere parte da responsabilidade para a sociedade civil organizada, como o caso dos Territórios CONSADs, apresentaram um ambiente organizacional que não consegue atender satisfatoriamente os seus próprios objetivos e as demandas sociais (CHAEBO, 2011).

Chaebo (2011) concluiu em sua pesquisa sobre os Territórios CONSADs, que os próprios membros não conhecem os objetivos do programa, que a gestão das áreas do programa é deficitária.

Como os Colegiados dos Territórios Rurais foram instituídos para atender aos objetivos do PRONAT do MDA, são compostos, geralmente, de agricultores familiares e associações de agricultores familiares. A agricultura familiar apresenta diversas dificuldades e desafios, dentre eles destacam-se: instabilidade do mercado e dos preços, problemas com disponibilidade de capital para investimento, impossibilidades de acesso ao mercado de serviços em geral, escassez de recursos para exploração familiar, baixa produtividade, problemas relacionados à mão-de-obra e ainda problemas para competir com a agricultura tradicional, que, geralmente, possui maiores recursos tecnológicos e, conseqüentemente, produz em grande escala (BUAINAIN, 2005).

Existem poucos trabalhos relacionados à gestão dos Colegiados territoriais no âmbito nacional e nenhum contemplando os Territórios Rurais do estado de Mato Grosso do Sul, revelando a relevância e o ineditismo desta pesquisa.

Este tipo de pesquisa pode ser muito útil na abordagem de vários temas, tais como: planejamento estratégico e regional, prestação de contas perante a opinião pública, definição de critérios para a consolidação dos projetos, instrumento de negociação com movimentos sociais, instrumento de gestão de qualidade das ações do governo e geração de dados básicos para projetos de pesquisa (SPAROVEK, 2003).

Segundo Etzioni (1989), toda entidade é um tipo de organização, as organizações religiosas, políticas, ideológicas, hospitalares, universidades, organizações de voluntários e aquelas que, de forma geral, dependem muito mais do comprometimento dos seus participantes do que de recompensas são chamadas de organizações normativas.

Para Drucker (1986), porém, em comum, as organizações têm a função de gestão, as práticas de gestão (tarefas de gestão) e o trabalho de gestão, ou seja, todas precisam de gestão. O desempenho das organizações e sua continuidade depende das práticas de gestão adotadas.

Partindo então da premissa, de que os Colegiados são organizações estruturadas em redes, oriundas da sociedade civil, mas também com agentes públicos do poder municipal, estadual e federal para gerir e aplicar os recursos públicos nos Territórios Rurais, formula-se a seguinte problematização: Quais as práticas de gestão organizacional adotadas pelo Colegiado do Território da Grande Dourados?

## 1.2 Objetivo

O objetivo deste trabalho é analisar as práticas de gestão organizacional do Colegiado do Território da Grande Dourados.

Os objetivos Específicos são:

- a) Identificar as práticas de gestão organizacional exercidas pelo Colegiado do Território Rural da Grande Dourados.
- b) Verificar se as práticas de gestão organizacional exercidas pelo Colegiado do Território Rural da Grande Dourados estão em consonância com as atribuições do Colegiado, conforme estipulado no Programa Nacional de Apoio aos Territórios Rurais.
- c) Propor algumas diretrizes para o fortalecimento das práticas de gestão organizacional do Colegiado do Território da Grande Dourados.

### **1.3 Estrutura da Dissertação**

Para ordenar o rol de informações, o presente trabalho é composto por cinco capítulos, sendo que o primeiro é composto por essa breve introdução, em que são apresentados tema, problema de pesquisa e justificativa, bem como objetivo geral e específicos.

O segundo e o terceiro capítulos apresentam a fundamentação teórica dos conceitos contemplados nesse estudo.

No quarto capítulo são descritos os procedimentos metodológicos que fornecem artifícios científicos ao estudo. São apresentados os métodos de pesquisa e as estratégias de investigação.

No quinto capítulo são apresentados e discutidos os dados coletados junto ao Colegiado do Território da Grande Dourados. Por fim, são expostas as considerações finais do estudo, bem como as suas contribuições sobre o referido tema.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são apresentadas as teorias utilizadas nesta pesquisa. As teorias utilizadas na pesquisa não são exclusivas, apenas foram escolhidas com o fim de compreender a realidade (MICHELS, 2000).

Vale ressaltar que o Quadro 01, abaixo, apresenta apenas os principais autores, não considerando todos usados no referencial teórico, e ainda não contempla os autores utilizados em outros capítulos da dissertação, tais como: Introdução, justificativa, objetivos, metodologia, discussão dos resultados e considerações finais.

<b>Referencial Teórico</b>	<b>Principais Autores e Ano da Publicação</b>
Redes Organizacionais	Poldony e Page (1998); Powell (1990).
Gestão Social	Tenório (1998); França Filho (2008).
Território e Territorialidade	Haesbaert (2006); Tartaruga (2005); Saquet (2003); Raffestin (1993); Albagli (2004); Abramovay (2007).
Evolução das teorias administrativas	Taylor (1990); Fayol (1994); Weber (2004).
Surgimento, evolução e funções do processo de gestão	Drucker (1986); Maximiano (2008).
Planejamento	Drucker (2002); Padoveze (2003); Stoner (1999); Terence (2002); Maximiano (2008).
Organização	Oliveira (2011); Drucker (2002); Maximiano (2008).
Liderança	White e Lippitt (1939); Mcgregor (1939); Tannembaum e Schimdt (1958); Maximiano (2008).
Controle	Maximiano (2008).

Quadro 01: Referencial teórico e os principais autores

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 2.1 Redes Organizacionais

Poldony e Page (1998, p.58) conceituam uma forma de organização de rede “como qualquer coleção de atores que persegue repetidas e duradouras relações de trocas com outro ator e, ao mesmo tempo, uma legitimação da autoridade

organizacional para arbitrar e resolver disputas que podem surgir durante a troca”. Os mesmos autores afirmam que, estruturalmente, toda forma de organização pode ser qualificada como uma rede, logo mercados e hierarquias são expressões delas, porém quando sob uma visão de governança essas expressões podem ser distinguidas. Nesse âmbito surge um embate entre a visão de rede da Sociologia Econômica (POWELL, 1990), redes como uma terceira forma organizacional, não sendo elas nem mercados nem hierarquias; e a visão da Nova Economia Institucional (NEI) (WILLIAMSON, 1996), que as têm como um ponto intermediário no continuum mercado/hierarquia (modelos híbridos, os contratos).

A Sociologia Econômica de Powel (1987, 1990) caracteriza as redes como uma terceira forma organizacional por não ser nem uma estrutura de mercado nem de hierarquia, sendo compostas por estruturas de trocas tanto horizontais quanto verticais, interdependência de recursos e fluxo mútuo de comunicação. Segundo Powell (1987) ao olhar a organização econômica como uma escolha entre mercados e relações contratuais de um lado e o planejamento consciente dentro de uma firma de outro, nós falhamos em ver a enorme variedade que formas de arranjos cooperativos podem assumir. O quadro 02 faz uma comparação entre as três formas de organização econômica, apresentadas por Powell (1990).

<b>CARACTERÍSTICAS-CHAVE</b>	<b>MERCADO</b>	<b>HIERARQUIA</b>	<b>REDES</b>
<b>Bases Normativas</b>	Contratos – direito de propriedade	Ralações de trabalho	Complementaridade de forças
<b>Meios de Comunicação</b>	Preços	Rotinas	Relações
<b>Métodos de Resolução de conflitos</b>	Desacordos – recorrem a corte para fazer cumprir o contrato	Autoridade administrativa – Supervisão	Normas de reciprocidade – preocupação com a reputação
<b>Grau de Flexibilidade</b>	Alto	Baixo	Médio
<b>Comprometimento entre as partes</b>	Baixo	Médio para Alto	Médio para Alto
<b>Tom e Clima</b>	Precisão e/ou suspeita	Formal, burocrático	Aberto – benefícios mútuos
<b>Preferências e escolhas dos atores</b>	Independente	Dependente	Interdependente
<b>Misturas de formas</b>	Repete transações (Geertz, 1978) Contratos como documentos hierárquicos (Stinchcombe, 1985)	Organização Informal (Dalton, 1957) Centros de lucros e transferências de preço (Eccles, 1985)	Hierarquia de status Múltiplos parceiros Regras formais

Quadro 02: Comparação entre as Formas de Organização Econômica

Fonte: Powell (1990, p.300)

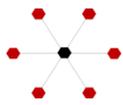
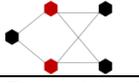
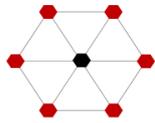
---

Na tentativa de comparar as formas de redes interfirmas, Grandori e Soda (1995), apresentam uma classificação baseada no grau de formalização da estrutura. Nas redes sociais as relações são de caráter puramente social, onde essas relações são estabelecidas sem a adesão de contrato formal, podendo fluir entre os atores além dos bens ditos “sociais”, como prestígio e status, amizade e sentido de pertença, bem como podem apresentar entre elas elementos de liderança e autoridade, caso isso ocorra ela denomina-se *assimétrica*, caso não se identifique a presença desse agente centralizador denomina-se *simétrica*. A segunda forma a ser considerada são as redes burocráticas, as quais são marcadas pela presença de contratos formais em suas relações de trocas e organizacionais. O grau de formalização entre as diversas estruturas pode variar, porém nenhum contrato será completo para prever todas as situações conflitantes, necessitando de uma rede social na qual as normas informais balizarão as ações, conforme o bem comum. Por último são apresentadas as redes proprietárias, as quais são concebidas como uma forma burocrática de redes formalizadas que, além disso, são fundadas sobre algum direito de propriedade, constituindo esse um importante sistema de incentivo em cenários onde existe incerteza e o risco de oportunismo.

Powell e Smith-Doer (1994) reconhecem a existência de duas abordagens para o estudo das redes na economia: redes como forma de governança e redes como forma analítica. Na abordagem de *redes como forma analítica*, as relações sociais são estudadas tendo as redes como base para análise, seja no interior da firma, nas relações interfirmas, ou no ambiente externo (SACOMANO-NETO; TRUZZI, 2004). Segundo Wasserman e Faust (1994) para essa abordagem, que é fundamentada na Sociologia e na Teoria Organizacional, o ambiente social é composto por uma estrutura de relações, podendo ser políticas, econômicas, interacionais ou afetivas, entre outras. Essas estruturas são formadas por conexões (*linkages*) entre as unidades. Por elas passam recursos materiais e não materiais, interação física entre os atores e relações formais de autoridade. Dentro dessa abordagem, pesquisas como as de Tzeng e Uzzi (2000) e de Mizruchi e Galaskiewics (1993) sofreram grande influência do estudo de Granovetter (1985).

As relações entre atores compõem estruturas complexas. Para auxiliar as análises são delineadas propriedades para elas. As propriedades estruturais, segundo Wasserman e Faust (1994), estão listadas no quadro 03. A análise

estrutural feita pelos autores tem como foco principal de análise o posicionamento do ator dentro da rede em que está inserido.

PROPRIEDADE	NÍVEL DE ANÁLISE	DEFINIÇÃO	EFEITOS
Centralidade 	Ator	Ocupa uma posição estratégica ao centralizar as relações com os outros atores	Acesso privilegiado à informações, status, poder e recursos externos.
Autonomia Estrutural 	Ator	Posiciona-se entre dois atores com quem não possui relação redundante (buraco estrutural).	Amplia as vantagens da informação (broker), controle dos atores, status e recursos.
Equivalência Estrutural 	Pares de atores	Os atores ocupam posições relacionais semelhantes dentro da estrutura.	Tendem a ter comportamentos similares e simétricos.
Densidade 	Rede	Intensidade das ligações entre os atores. Quanto mais intensas as ligações da estrutura geral da rede, mais densa a rede é.	Facilita a transação de informações e recursos.
Coesão 	Pares de atores	Intensidade das conexões entre pares de atores.	Conexões coesas estão ligadas à troca de informações refinadas, porém já difundidas.

Quadro 03: Propriedades estruturais das redes.

Fonte: Wasserman e Faust (1994).

## 2.2 Gestão Social Nos Territórios Rurais

O debate sobre gestão social ganhou contornos mais nítidos a partir dos processos de democratização e descentralização político-administrativo. O processo de democratização tem como elemento inovador a participação ampliada de atores sociais de diversos tipos em processos de tomadas de decisão. Já o processo de descentralização, o Estado, possibilita a formação de uma esfera pública que não

seja composta apenas de elementos oriundos do próprio Estado, envolvendo a elaboração de novos formatos institucionais que possibilitam a co-gestão e a participação dos cidadãos nas decisões públicas (PAULA, 2005).

De maneira geral, este processo implica a inclusão de temas que outrora eram ignoradas pelo sistema político, a redefinição de identidades e vínculos e o aumento da participação em nível local, possibilitando uma gestão pública com a participação da sociedade civil (SANTOS; AVRITZER, 2002).

A criação de espaços públicos de participação permitiu a introdução de mecanismos e instrumentos que viabilizaram a participação dos cidadãos nas decisões acerca de políticas públicas, o que se denomina de gestão social.

Diversos teóricos brasileiros com pesquisas notórias sobre o tema da gestão social (Tenório, 1998, 2008; França Filho, 2003, 2008; Junqueira, 2008.), afirmam que este termo tem sido usado para identificar as mais variadas práticas sociais de diferentes atores. Esta literatura aponta para a discussão do conceito de cidadania deliberativa, dando ênfase na constituição de espaços de participação onde a sociedade assuma uma postura ativa, na implementação, na formulação e avaliação das políticas públicas (TENÓRIO, 1998).

A gestão social é o processo no qual o Estado, sem perder a centralidade, deixa de ter o monopólio do poder para juntamente com a Sociedade Civil traçar diretrizes, planejar, e tomar decisões capazes de maximizar riquezas do local, em sentido amplo (CARRION; CALOU, 2008).

Essa gestão social é uma ação política deliberativa, na qual o indivíduo participa decidindo seu destino como pessoa, eleitor, trabalhador ou consumidor deixando de ser um mero beneficiário ou expectador (PAULA, 2005).

A prática da gestão social estabelece a organização com muito mais credibilidade e força, uma vez que existe a presença da sociedade civil no processo de construção e tomada de decisões, além de ampliar a transparência e os mecanismos participativos, que se materializam através da construção de espaços públicos na esfera pública comunicativa.

Algumas características, expostas por (OLIVEIRA; CANÇADO; PEREIRA, 2010) contribuem para a definição do conceito de gestão social, são elas:

- ✓ Tomada de decisões coletivas (sem práticas coercitivas, baseadas no entendimento e na argumentação).

✓ Transparência (simetria de informações e mesma linguagem utilizada pelos participantes).

✓ Emancipação (programas e estratégias voltadas ao fortalecimento emancipatório e à autonomização dos grupos e populações-alvo).

É importante diferenciar gestão social de gestão estratégica. Esta última atua por uma racionalidade instrumental determinada pelo mercado que prima pela competição. Já a primeira procura o consenso e a concordância, onde deve prevalecer o diálogo dos participantes da ação, os colaboradores (TENÓRIO, 2008).

O termo gestão social acaba se confundindo por diversas vezes com a gestão pública propriamente dita e ainda com uma gestão criada pela própria sociedade para se auto-organizar, mas, na verdade, constitui-se como uma nova configuração nas relações entre Estado e sociedade.

[...gestão social é o aparecimento de uma nova configuração do padrão das relações entre sociedade e Estado diferentemente da gestão das demandas e necessidades do social que sempre foi atribuição típica do Estado na modernidade, através das chamadas políticas públicas, especialmente as políticas sociais e também não se pode caracterizar como a gestão das demandas e necessidades do social via a própria sociedade, através das suas mais diversas formas e mecanismos de auto-organização, especialmente o fenômeno associativo (FRANÇA FILHO, 2008 p.29).

O aspecto político tem, portanto, uma relevância central nesta noção, que permite exatamente não reduzi-la à esfera governamental. A gestão social supõe, antes de tudo, uma ação política das organizações no sentido de atuarem ou agirem num espaço público de caráter deliberativo.

Sendo assim, a figura do “gestor social” deve desenvolver a capacidade de articulação política e social, considerando determinações do Estado e determinações da sociedade civil dentro de um contexto político e econômico (RONCONI, 2003).

### **2.3 Programa Nacional de Apoio Aos Territórios Rurais**

No âmbito do Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA, em 2003, foi criada a Secretaria de Desenvolvimento Territorial – SDT, acompanhando as recentes mudanças que vêm acontecendo no meio rural brasileiro. A prioridade da

SDT é a abordagem territorial. Essa abordagem considera que a solidariedade, o respeito à diversidade, a justiça social, a equidade, o sentimento de pertencimento, a valorização da cultura local e a inclusão social são objetivos primordiais a serem atingidos.

O uso prático da abordagem territorial, como uma política pública para o desenvolvimento rural no Brasil, deu-se com a implantação do Programa Nacional de Desenvolvimento Sustentável de Territórios Rurais – PRONAT3, no âmbito da SDT/MDA. Nesse programa foram estabelecidos os chamados territórios rurais destinados a congregar municípios nos estados brasileiros, levando em consideração as características culturais, as condições edafoclimáticas e as potencialidades econômicas do lugar (BORGES FILHO et al., 2011).

O objetivo geral do Programa é promover e apoiar iniciativas das instituições representativas dos territórios rurais que objetivem o incremento sustentável dos níveis de qualidade de vida da população rural, mediante três eixos estratégicos: i. Organização e fortalecimento dos atores sociais; ii. Adoção de princípios a práticas da gestão social; iii. Promoção da implementação e integração de políticas públicas (BRASIL, 2003).

Segundo Ávila (2011), o programa é originário de uma linha de ação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF – chamada PRONAF Infra-estrutura e Serviços Municipais que funcionou de 1997 a 2002. A partir do primeiro Governo Luís Inácio Lula da Silva foi instituído o novo formato de política pública, optando-se pela abordagem territorial. Com essa mudança no formato da política, os recursos do PRONAF Infra-estrutura que antes eram direcionados aos Conselhos Municipais de Desenvolvimento Rural – CMDR passaram, com a política de desenvolvimento territorial, a serem destinados diretamente para cada um dos territórios rurais e para serem aplicados em projetos territoriais de desenvolvimento rural sustentável. A criação desses territórios apoiava-se inicialmente na constituição das CIAT's – Comissão de Implantação das Ações Territoriais, responsáveis por elaborar, em conjunto com consultores externos, o Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável – PTDRS. Ainda de acordo com Ávila (2011), a CIAT tinha como primeira função a animação e instituição das ações iniciais, consolidando-se, posteriormente, em um colegiado de multiatores responsáveis pelas decisões coletivas do território. A composição deste colegiado preconizava a paridade entre sociedade civil e governo, devendo levar

ainda em consideração a diversidade, a pluralidade, a raça e o gênero (CONDRAF, 2005).

Em 2008, houve uma alteração de CIAT para Colegiado Territorial, mantendo a representação paritária entre governo e sociedade civil. Com a mudança, a composição institucional constituída para gerir as políticas territoriais em cada território passou a apresentar três instancias principais: *i)* a Plenária – formada pelo Colegiado Territorial e órgão máximo do território, *ii)* o Núcleo Dirigente – responsável pela articulação de implementação e gestão dos planos e projetos, e *iii)* o Núcleo Técnico – que assessora e proporciona apoio técnico às atividades da instância colegiada.

São atribuições dos Colegiados dos Territórios Rurais: Dar ampla divulgação sobre as ações do Programa, Identificar demandas locais para o órgão gestor priorizar o atendimento, Promover a interação entre gestores públicos e conselhos setoriais, Contribuir com sugestões para qualificação e integração de ações, Sistematizar as contribuições para o Plano Territorial de Ações Integradas e Exercer o controle social do programa. (BRASIL, 2003).

Obedecendo as premissas de pluralidade, diversidade e representatividade o MDA estabelece que os membros participantes tanto do plenário como dos núcleos dirigente e técnico, bem como das câmaras temáticas e dos comitês setoriais devem ser compostos por representantes:

- ✓ Do Governo Federal;
- ✓ Dos Governos Estaduais;
- ✓ Das Prefeituras Municipais;
- ✓ Das Universidades e Escolas Técnicas;
- ✓ Dos Conselhos: (Saúde, Educação, Assistência, CONSADs, Cultura, Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico e Desenvolvimento Rural);
- ✓ De Associações: (Agricultores familiares, Pescadores, Indígenas, Quilombolas, Povos e comunidades tradicionais, Jovens e mulheres);
- ✓ Atores Econômicos: (associações comerciais, industriais e de cooperativas).

Esses Colegiados e comissões são espaços de participação que devem se responsabilizar pela gestão das políticas e programas de desenvolvimento rural, e ainda pela aplicação dos recursos. (BRASIL, 2003).

Nas plenárias realizadas nos Colegiados Territoriais são colhidas as informações que originam o diagnóstico territorial, que deve ser elaborado de forma “participativa”, com envolvimento direto dos atores do território. Essas informações juntamente com as estratégias elaboradas pelo colegiado, as prioridades das ações, as visões de futuro do território, e os objetivos coletivos de desenvolvimento formam o Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável (PTDRS).

O PTDRS é o planejamento do desenvolvimento do território elaborado pelo colegiado territorial a partir de um diagnóstico que contém a identidade territorial, os eixos estratégicos de desenvolvimento, a visão de futuro e os projetos prioritários. É o principal instrumento de apoio à gestão social dos colegiados territoriais e deve conter as bases e estimular a construção de um novo modelo de desenvolvimento. O PTDRS também contém os principais problemas a serem entretidos no Território e as estratégias para combatê-los (MDA, 2012).

Outro importante instrumento que foi criado pelo MDA no âmbito da SDT para dar apoio a gestão do Território Rural através dos Colegiados é o Sistema de Gestão Estratégica (SGE).

O SGE é uma ferramenta que a SDT/MDA disponibiliza para que os Colegiados Territoriais e os diferentes gestores da Política de Desenvolvimento Territorial, qualifiquem seu próprio desempenho a partir da gestão de informações e de processos de comunicação (MDA, 2012).

De acordo com o MDA os principais objetivos do SGE são: promover e facilitar o acesso a informações que subsidiem a gestão territorial, realizar avaliação da gestão, de resultados e de impactos da política e disponibilizar instrumentos para melhorar a participação, a qualidade dos investimentos públicos e o controle social (MDA, 2012).

A Plenária formada pelos membros do colegiado tem caráter deliberativo, sendo o órgão máximo do Colegiado Territorial. Na plenária são apresentados e discutidos os projetos de infraestrutura territorial, elaborados por uma ou mais organizações que compõem o território. Através de votação dos membros da plenária são escolhidos os projetos prioritários. O projeto escolhido deve ser homologado pela Secretária Executiva Estadual. Em seguida, o MDA homologa a decisão e repassa à Caixa Econômica Federal, que é o agente financeiro responsável pela liberação do recurso.

Outra esfera importante no arranjo institucional da SDT é o Articulador Territorial. Ele possui a função de sensibilizar e articular ações nos território, além de ser responsável pela elaboração e acompanhamento da execução do Plano Territorial de Desenvolvimento Sustentável – PTDRS. O articulador territorial é contratado em caráter temporário por ONGs – organizações não governamentais, cuja ação está voltada para a questão do desenvolvimento rural. A SDT repassa recursos financeiros para prover a remuneração do articulador territorial, ou seja, ele não possui vínculo empregatício com a SDT/MDA.

Vários autores como Abramovay (2000), Favareto e Demarco, (2004); Silva e Marques (2004), estudando programas ligados ao Desenvolvimento Rural Sustentável no Brasil, apontam as fragilidades e limitações dessa experiência. As críticas recaem principalmente para o caráter estritamente normativo, para a incapacidade de agrupar a diversidade de atores sociais, para a falta de interesse dos agricultores e suas organizações, e além de tudo para a restrição da atuação junto à agricultura familiar, para a fragilidade em gerenciar os recursos públicos (oriundos de programas e políticas governamentais) e para formular projetos de financiamento viáveis e adequados à realidade local.

## **2.4 Território e Territorialidade**

O conceito de território é bastante amplo, para os geógrafos trata-se de um dos conceitos fundadores da disciplina, que se relaciona com espaço (Méo, 1998). Para os biólogos e ecólogos o conceito de território serve como recurso para análise do habitat e das formas de uso dos biomas e ecossistemas pelos animais.

Posteriormente, o território passou a ser objeto de debate de diversas disciplinas como a sociologia, psicologia, antropologia, economia e as ciências políticas. Haesbaert (2006) oferece princípios e concepções diferenciados da ciência sobre os territórios, os apresentando sob diversas óticas:

- Geograficamente (tende a enfatizar a materialidade do território, em suas múltiplas dimensões);
- A Ciência Política enfatiza sua construção a partir de relações de poder (na maioria das vezes, ligada à concepção de Estado);

- A Economia, que prefere a noção de espaço à de território, percebe-o muitas vezes como um fator locacional ou como uma das bases da produção (enquanto "força produtiva");
- A Antropologia destaca sua dimensão simbólica, principalmente no estudo das sociedades ditas tradicionais (mas também no tratamento do "neotribalismo" contemporâneo);
- A Sociologia o enfoca a partir de sua intervenção nas relações sociais, em sentido amplo, e
- A Psicologia, debate sobre a construção da subjetividade ou da identidade pessoal, ampliando-o até a escala do indivíduo.

A palavra território, de acordo com Haesbaert (1999), deriva do latim, *territorium*, que, por sua vez, deriva de terra, que significa grande área ou extensão de terra delimitada.

O território surge na geografia, a partir dos anos 1960-70, com a idéia de território nacional, tratando assim, o espaço geográfico, a partir de uma apropriação, delimitando assim, o território, a partir dos recursos naturais, das relações de espaço, sociedade e poder.

Tartaruga (2005) salienta que o território seria determinado e delimitado partir de relações de poder e estabelecido por relações sociais.

O território deve considerar as múltiplas relações de poder que oscilam entre a concepção de espaço geográfico e social inerentes às relações econômicas e políticas, ao simbolismo presente nas relações culturais.

Conforme Saquet (2003, p. 3), "o território é compreendido como fruto de processos de apropriação e domínio de um espaço, inscrevendo-se num campo de forças, de relações de poder econômico, político e cultural".

O território é a maneira pela qual um grupo se estabelece em um ambiente natural, e as fronteiras espaciais transcendem ao proporcionar aos atores envolvidos, controle, ordenamento e gestão do espaço visando a implementação de estratégias e políticas públicas que contemplem o interesse e as expectativas de todos os envolvidos (HAESBAERT, 2006).

Segundo Raffestin (1993) o território se baseia no espaço, mas não é o espaço. O território é uma ação social, enquanto expressão política, econômica e cultural, implica a organização dos atores em processos concretos que realizam

determinadas atividades sociais a fim de alcançar os objetivos comuns e é produto dos atores sociais, do Estado ao indivíduo, passando por todas as organizações.

[...] as forças econômicas, políticas e culturais, reciprocamente relacionadas, efetivam um território, um processo social, no (e com o) espaço geográfico, centrado e emanado na e da territorialidade cotidiana dos indivíduos, em diferentes centralidades/temporalidades/territorialidades. A apropriação é econômica, política e cultural, formando territórios heterogêneos e sobrepostos fundados nas contradições sociais". Saquet (2003, p. 28)

A SDT conceitua território no documento intitulado "Referências para uma estratégia de desenvolvimento rural sustentável no Brasil" (BRASIL/MDA, 2003):

Território: é um espaço físico, geograficamente definido, geralmente contínuo, compreendendo cidades e campos, caracterizado por critérios multidimensionais, tais como o ambiente, a economia, a sociedade, a cultura, a política e as instituições, e uma população, com grupos sociais relativamente distintos, que se relacionam interna e externamente por meio de processos específicos, onde se pode distinguir um ou mais elementos que indicam identidade e coesão social, cultural e territorial.

Albagli (2004) afirma que o território é composto de diversas escalas e características, tais como: bairro, casa, nação. Assim, apresenta dimensões, dinâmica e diferenciação dos territórios:

- Dimensão física – suas características geográficas e recursos naturais (clima, relevo, solo e vegetação).
- Dimensão simbólica – conjunto de relações culturais e afetivas entre um grupo e lugares particulares, um elemento constitutivo de sua identidade.
- Dimensão econômica – organização espacial dos processos de produção, de consumo e de comercialização.
- Dimensão sociopolítica – interações sociais e relações de domínio e poder (quem e como influencia).

Abramovay (2007) aborda o processo de desenvolvimento a partir das dimensões territoriais, tendo em vista as organizações sociais existentes no território, sendo o território o lugar onde nasce e se desenvolve o capital social. De acordo com o autor, o desenvolvimento local se estabelece a partir de ações cooperativas dos atores locais, ou seja, o desenvolvimento de determinada região

depende de, acordos, transações e articulação entre os atores em momentos históricos determinados.

A territorialidade é um conceito vinculado aos territórios. As identidades territoriais que os atores sociais possuem com seu território resultam em sentimentos de amor e pertencimento pela terra e o reconhecimento e compreensão desse sentimento promovem a afirmação de muitas estratégias de desenvolvimento.

Neste sentido, entende-se o conceito de territorialidade como uma construção social que provêm de uma “raiz” ambiental e cultural, onde existe o sentimento de pertencimento dos atores locais à identidade construída, criando assim laços de cooperação e confiança (BRUNET, 1990).

Nesse mesmo aspecto Abramovay (2007) salienta que o conceito de território vai muito além de seus atributos naturais, representa uma identidade onde indivíduos são capazes de valorizar suas tradições, seus conhecimentos e suas raízes históricas. Para Reis (2005), o território não deve ser observado somente pela ótica de conjunto físico de paisagens materiais, mas sim pelas expressões das interações que os atores protagonizam. Santos (2002, p. 10) relata que:

O território não é apenas o conjunto de sistemas naturais. O território tem que ser entendido como território usado, não território em si. O território usado é o chão mais a identidade. A identidade é o sentimento de pertencer àquilo que nos pertence. O território é o fundamento do trabalho, o lugar de residência, das trocas materiais e espirituais e do exercício da vida.

Ao abordar um território construído, a abordagem de desenvolvimento fundamenta-se nos valores territoriais de identidade. Neste sentido, a ideia é de que o território é formado por um conjunto de laços sociocultural capazes de conferir uma identidade própria a seus atores.

Abramovay (2007) compreende o território como uma relação entre raízes históricas, configurações políticas e identidades territoriais que fomentam o processo de desenvolvimento. A territorialidade é um instrumento para regular as relações sociais e melhorar a identidade do grupo ou comunidade (ALBAGI, 2004). Sack (1986) afirma que a territorialidade é um instrumento utilizado pelas comunidades para ter acesso aos recursos para o território.

### **3 A EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS**

Nesse capítulo será apresentada a evolução das teorias administrativas, passando pelos autores clássicos até o surgimento das práticas de gestão, o que culminou na escolha das dimensões dessa pesquisa.

#### **3.1 A Abordagem Clássica**

O nascimento do século XX foi marcado pelo início de um grande avanço para a administração. Esse avanço foi impulsionado por diversos fatores, dentre eles: a revolução industrial, mais especificamente na América que provocou o crescimento acelerado e desorganizado das empresas, a necessidade de aumentar a eficiência das organizações no sentido de se obter o melhor rendimento possível dos recursos e fazer face à concorrência que aumentava entre as empresas e um aceleração dos transportes e das comunicações. O desempenho das atividades administrativas era baseado numa abordagem de tentativa e erro, na qual os administradores e trabalhadores tentavam diferentes métodos até descobrir um que servisse. Assim, os administradores tinham que confiar em seu próprio julgamento para resolver os problemas das organizações, contudo, não tinham idéia de como planejar em longo prazo. Diante do sucesso limitado das empresas em conseguir melhoramentos na produtividade do trabalho, dois engenheiros desenvolveram os primeiros trabalhos relacionados com a Administração. Um era americano, Frederick Winslow Taylor, desenvolveu a Escola da Administração Científica, preocupando-se em aumentar a eficiência da indústria por meio, inicialmente, da racionalização do trabalho do operário. O outro era europeu, Henri Fayol, desenvolveu a Teoria Clássica, preocupando-se em aumentar a eficiência da empresa por meio da sua organização e da aplicação de princípios gerais da administração em bases científicas.

As ideias de Taylor e Fayol constituem as bases da Abordagem Clássica da Administração (DAFT, 2000; CHIAVENATTO, 2004; MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI, 1998; MAXIMIANO, 2008).

### 3.1.1 A Administração Científica De Taylor

A organização e a administração devem ser estudadas e tratadas cientificamente e não empiricamente, daí o nome Administração científica. Para Taylor (1990) devem-se aplicar métodos da ciência para resolução dos problemas da administração, a fim de aumentar a eficiência industrial.

Taylor desenvolveu estudos a partir da observação e da mensuração do trabalho operário, identificando os movimentos adequados que os trabalhadores deveriam realizar para obterem o rendimento máximo em suas tarefas, ocasionando o aumento da produtividade da empresa. Num primeiro período dedicou-se ao estudo dos Tempos e Movimentos, analisando as tarefas de cada operário, decompondo seus movimentos de trabalho e processos para aperfeiçoá-los. Desse estudo Taylor concluiu que se o operário que produz mais percebe que o seu colega que produz menos recebe a mesma remuneração, o funcionário mais produtivo acaba se acomodando e não produzindo de acordo com sua capacidade. Sendo assim, a administração deve pagar melhores salários e prêmios de produção sem se esquecer de reduzir custos unitários de produção. Para que isso ocorra deve aplicar métodos científicos de pesquisa e experimentos para formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitam o controle das operações nas fábricas. Ressaltou também a importância dos empregados serem colocados em seus postos em condições de trabalho adequadas e que os mesmos deveriam ser treinados para aperfeiçoar suas aptidões para que a produção normal seja cumprida.

Taylor também acreditava que a prosperidade do patrão não pode existir, por muitas décadas, se não for seguida da prosperidade do empregado, e vice-versa. O principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado (TAYLOR, 1990).

Contudo algumas críticas são feitas à Administração Científica, tais como: o mecanicismo de sua abordagem restringindo-se às tarefas e aos fatores relacionados com o cargo e a função do trabalhador, esquecendo-se do elemento humano, a superespecialização que tratava o operário como um robô, muitas vezes o privando de uma satisfação no trabalho, a visão microscópica do homem, visualizando o trabalhador como um ser apenas individual, ignorando que o mesmo

é um ser social, a abordagem incompleta da administração, por se limitar apenas aos aspectos formais omitindo os aspectos informais.

No entanto, essas restrições e limitações não apagam e nem diminuem o mérito da obra de Taylor, de que a Administração Científica foi um pioneiro e irreversível passo na busca de uma teoria administrativa (DAFT, 2000; CHIAVENATTO, 2004; MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI, 1998; MAXIMIANO, 2008).

Com o objetivo de padronizar e formar normas de condutas para os administradores, Taylor estabeleceu 4 princípios que todo gestor deve seguir, são eles:

1. Planejamento: Substituir a improvisação pela ciência através do planejamento do método de trabalho.
2. Preparo: Escolher cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões e prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, sempre em observância ao método planejado, também relacionado ao preparo de máquinas e equipamentos no arranjo físico.
3. Controle: Controlar o trabalho para verificar de que está sendo executado em consonância com os métodos estabelecidos no planejamento.
4. Execução: Distribuir responsabilidades e atribuições para que a execução do trabalho seja disciplinada.

Diante disso, o papel dos chefes (gestores) em todo e qualquer nível organizacional é cumprir esses princípios de forma a atingir a máxima produtividade da organização (DAFT, 2000; CHIAVENATTO, 2004; MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI, 1998; VENDRAMINI, 2000; MAXIMIANO, 2008).

### 3.1.2 A Administração Clássica de Fayol

Enquanto o movimento de administração científica de Taylor estava se ampliando nos Estados Unidos, com ênfase na tarefa realizada pelo operário, na Europa, surgia a Teoria Clássica da Administração que se caracterizava pela ênfase na estrutura, Henry Fayol, um engenheiro francês, foi o fundador dessa teoria.

Fayol (1994) propõe que toda empresa apresenta seis funções, sendo que a função administrativa recebeu especial atenção, pois ela é responsável por formular o programa geral da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços e harmonizar os atos, além de se espalhar proporcionalmente em todo o contexto organizacional. Ele também propôs princípios que poderiam ser aplicados em toda e qualquer organização e definiu as funções do administrador, uma espécie de receituário de como o administrador deve proceder em todas as situações organizacionais.

Entretanto, existem algumas críticas atribuídas à Administração Científica que também foram atribuídas à Teoria Clássica, tais como: a abordagem apenas da organização formal, deixando de lado a organização informal, o mecanicismo dessa teoria e a visualização da organização como se fosse um sistema fechado, dentre outras. Contudo as críticas feitas à teoria clássica não desmerecem o fato de que ela é a base do processo administrativo e das teorias modernas (DAFT, 2000; CHIAVENATTO, 2004; MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI, 1998; MAXIMIANO, 2008).

Segundo Fayol (1994), a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos desde os mais simples como a família, até os mais complexos como organizações empresariais e governo, uma vez que esses respectivos empreendimentos exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

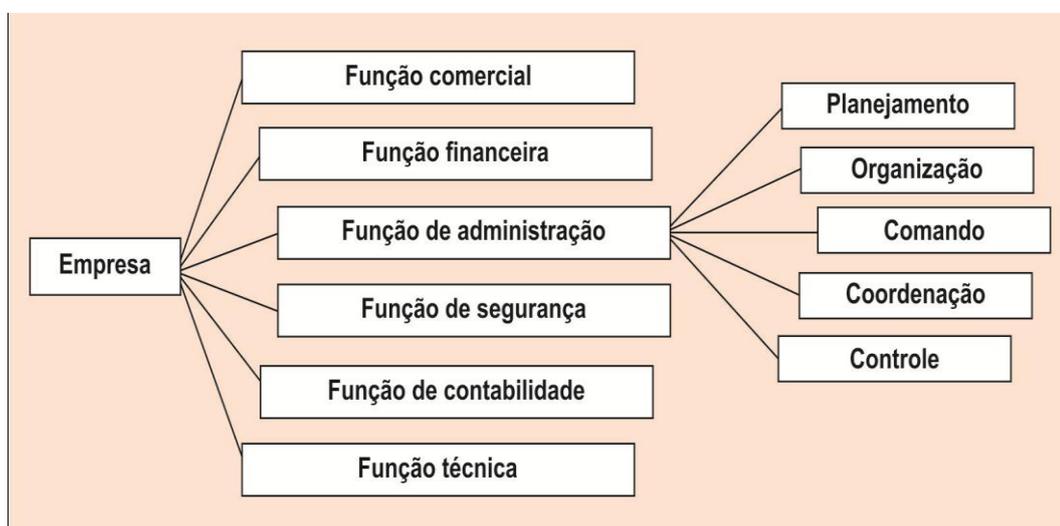
Fayol afirma que toda empresa apresenta seis funções, a saber:

1. Funções técnicas: relacionadas com a produção de bens ou serviços da empresa.
2. Funções comerciais: relacionadas com compra, venda e troca.
3. Funções financeiras: relacionadas com a procura, gerência e utilização de capitais.

4. Funções de segurança: relacionadas com a proteção e preservação dos bens, da propriedade em geral e com as pessoas.
5. Funções contábeis: relacionadas com inventários de estoques, custos, registros, balanços e estatísticas.
6. Funções administrativas: relacionadas com a integração das outras cinco funções, ou seja, coordenam e sincronizam as demais funções da empresa através do planejamento, da organização, do comando, da coordenação e do controle.

Para Fayol, a administração é função distinta das demais funções da empresa, e a mais importante de todas, uma vez que ela é responsável pela ação geral da empresa. Sendo assim definiu componentes específicos para essa função, são eles: Planejamento (previsão), Organização, Comando, Coordenação e Controle (CHIAVENATTO, 2004; MAXIMIANO, 2008).

O Quadro 04 demonstra as funções da empresa para Fayol, destacando a função de administração.



Quadro 04: Funções da empresa para Fayol

Fonte: MAXIMIANO (2008)

Fayol estabelece que dentro das funções administrativas, existem componentes que determinam as funções do administrador, são eles:

1. Planejamento (Previsão): Avaliar (examinar) o futuro e traçar um plano de ação.

2. Organização: proporcionar tudo o que é útil ao funcionamento de uma empresa, através de uma estrutura humana e material.
3. Comando: levar a organização a funcionar, manter o pessoal em atividade, alcançar o máximo de retorno dos funcionários.
4. Coordenação: reunir, unificar e harmonizar todas as atividades e esforços, sincronizando coisas e ações em proporções corretas.
5. Controle: verificar se tudo está ocorrendo de acordo com o planejamento estabelecido, identificando erros com o objetivo de prevenir a recorrência.

Esses elementos constituem o processo administrativo, pois são encontrados no trabalho do administrador em qualquer área de atividade da empresa ou qualquer nível, isto é, tanto o chefe, o supervisor, o gerente, como o diretor desempenham funções de planejamento, organização, comando, coordenação e controle (CHIAVENATTO, 2004; MAXIMIANO, 2008).

Fayol desenvolveu quatorze princípios de administração que se aplicam a todos os tipos de organização.

1. Divisão do trabalho: Consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a produtividade. A divisão do trabalho facilita o controle, e o chefe adquire mais habilidade e segurança por tratar especificamente dos mesmos assuntos.

2. Autoridade e responsabilidade: trata do direito de mandar e do poder de se fazer obedecer. A autoridade pode ser estatutária ou regimental, legitimada pelo cargo que o chefe ocupa e a autoridade pessoal, sendo aquela relativa às habilidades de comando, de discernimento, dos valores morais, da conduta pessoal. O chefe deve possuir a autoridade pessoal para bem cumprir a autoridade regimental.

3. Disciplina: é resultante de convenções diferentes e variáveis. Depende da obediência, do comportamento, do respeito aos acordos estabelecidos, que diferem de uma empresa para outra. Quando algo não sai como previsto, a responsabilidade é atribuída à incapacidade do chefe, pois é ele quem detém o planejamento das operações.

4. Unidade de comando: cada funcionário deve receber ordens de apenas um superior. A unidade de comando organiza uma empresa dividindo atribuições e separando poderes.

5. Unidade de direção: todas as unidades da organização devem seguir em direção aos mesmos objetivos por meio de um esforço coordenado. É a convergência de esforços para o alcance do objetivo estabelecido. Apenas um gerente para coordenar atividades semelhantes.

6. Subordinação do interesse particular ao geral: para Fayol, ambos são importantes, mas se contrapõem e é preciso conciliá-los, sendo que, dentro da organização, os interesses gerais devem ter prioridade sobre os interesses particulares.

7. Remuneração do pessoal: o salário e a compensação para os empregados devem ser justos, tanto para os empregados como para a organização. Cabe ao nível gerencial assegurar o bem-estar dos funcionários para que a produção possa ser maximizada.

8. Centralização: nas pequenas empresas o nível de centralização é muito grande, pois está concentrado no chefe. Numa grande empresa as ordens precisam passar por vários níveis hierárquicos, onde se reconhecem fatores subjetivos na transmissão das ordens de cada chefe.

9. Hierarquia: uma cadeia de autoridade deve se estender do topo à base da organização e deve incluir todos os empregados; é uma forma de garantir o respeito dos níveis inferiores aos superiores e facilitar a manutenção da disciplina, da ordem e do controle.

10. Ordem: é a ordem material e humana. Pessoas e materiais devem estar em lugares adequados e no tempo certo para o máximo de eficiência.

11. Equidade: para evitar desconfiança do pessoal, deve haver a eliminação do favoritismo; os empregados devem ser tratados da mesma forma.

12. Estabilidade do pessoal: os altos índices de rotatividade e absenteísmo prejudicam o desempenho dos empregados e a produtividade da organização. A troca constante de funcionários dificulta o desenvolvimento de um bom relacionamento entre os colegas e os chefes, além de aumentar os custos de treinamento.

13. Iniciativa: os empregados devem ser encorajados a desenvolver e a implementar planos de melhorias.

14. União do pessoal: esse princípio demonstra a importância do relacionamento interpessoal entre os indivíduos e uma boa articulação do chefe, uma vez que ele é o responsável por esse papel de integração.

Diante desses princípios, o papel dos gestores em todo e qualquer nível organizacional é o de garantir o controle e a máxima produtividade da organização (DAFT, 2000; MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI, 1998; VENDRAMINI, 2000).

### **3.2 A Teoria da Burocracia de Weber**

Max Weber (2004), um cientista europeu, dedicou parte de sua obra ao estudo das organizações, mais especificamente na maneira pela qual as organizações eram administradas, sua estrutura e de que forma estas organizações interagiam com a sociedade.

De acordo com Weber, as organizações formais baseiam-se em leis, que as pessoas aceitam por acreditarem que são racionais, ou seja, definidas em função dos interesses das próprias pessoas e não em função dos interesses do líder ou chefe apenas (MAXIMIANO, 2008).

Para Weber qualquer organização, sociedade ou grupo que se baseie em leis racionais é uma burocracia, daí o nome Teoria da Burocracia, não tendo nada a ver com o sentido pejorativo com que muitas vezes a palavra é utilizada nas organizações (CHIAVENATO, 2004).

Weber (2004) salienta que as organizações bem-sucedidas estavam fundamentadas em normas internas da própria empresa e na impessoalidade da prestação dos serviços, e que as organizações malsucedidas geralmente estavam alicerçadas exclusivamente na figura do “chefe”, sendo assim, desenvolveu um modelo ideal de administração. Este modelo tem algumas características principais (MAXIMIANO, 2008; CHIAVENATO, 2004):

1. Caráter legal das normas e regulamentos;
2. Caráter formal das comunicações;
3. Caráter racional da divisão do trabalho;
4. Impessoalidade nas relações;
5. Hierarquia da autoridade;
6. Rotina e procedimentos standardizados;
7. Competência técnica e meritocracia;

8. Especialização da administração que é separada da propriedade; profissionalização dos participantes;
9. Completa previsibilidade do funcionamento;

“Os estudos de Weber procuravam estabelecer estrutura, estabilidade e ordem a organizações por meio de uma hierarquia integrada de atividades especializadas, definidas por regras sistemáticas” (SILVA, 2004, p. 161).

Para Weber (2004) aplicando esse modelo, a organização teria inúmeras vantagens, dentre elas: confiabilidade, redução de atrito entre funcionários, o trabalho mais profissionalizado, favorecendo a moralidade econômica e dificultando a corrupção e uniformidade de rotinas e procedimentos (MAXIMIANO, 2008; CHIAVENATO, 2004).

Algumas críticas são feitas à teoria burocrática de Weber, a saber: excesso de formalismo, exagerado apego aos regulamentos, resistência a mudanças e dificuldade no atendimento a clientes. Apesar de todas limitações e restrições, a burocracia é uma das melhores alternativas de organizações, constituindo um terceiro pilar da Teoria Tradicional da Organização, ao lado de Taylor e Fayol (MAXIMIANO, 2008; CHIAVENATO, 2004). Weber é considerado o precursor do Estruturalismo, sendo um dos sociólogos mais citado na administração moderna americana e no resto do mundo (ETZIONI, 1989).

### **3.3 O Surgimento, Evolução e Funções do Processo de Gestão**

Na língua portuguesa a palavra gestão tem o mesmo significado da palavra administração. A palavra gestão vem do latim *gerere* que significa conduzir, dirigir ou governar, assim como manejo que corresponde ao inglês *management* (MAXIMIANO, 2008). Fica evidenciado que as palavras administração, manejo, gerir, management e gestão possuem o mesmo sentido e significado, quando se procuram as suas definições nos dicionários brasileiros, ingleses, espanhóis e italianos, conforme o Quadro 05 demonstra:

PALAVRAS	SIGNIFICADO
<b>ADMINISTRAÇÃO</b>	[Do latim <i>administratio</i> .] I. Ação de administrar. II. Gestão de negócios públicos ou particulares. III. Governo, regência. IV. Conjunto de princípios, normas e funções que tem por fim ordenar os fatores de produção e controlar sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado. V. Prática desses princípios, normas e funções. VI. Função de administrador; gestão, gerência. VII. Pessoal que administra; direção (Novo dicionário Aurélio, 1ª edição).
<b>GERÊNCIA</b>	[Do latim <i>gerentia</i> , de <i>gerere</i> , 'fazer'.] I. Ato de gerir. III. As funções do gerente; gestão, administração. III. Mandato de administração (Novo dicionário Aurélio, 1ª edição)
<b>GESTÃO</b>	[Do latim <i>gerentia</i> , de <i>gerere</i> , 'fazer'.] I. Ato de gerir. III. As funções do gerente; gestão, administração. III. Mandato de administração (Novo dicionário Aurélio, 1ª edição)
<b>ADMINISTRATIO ADMINISTRATIONIS</b>	<i>Rerum curatio</i> , 'tomar conta das coisas'. Italiano: <i>amministrazione</i> , governo. Francês: <i>gouvernement</i> , <i>administration</i> . Espanhol: <i>dirección</i> , <i>gobierno</i> . Inglês: <i>management</i> , <i>administration</i> (Lexicon Totius Latinitatis, Pádua, 1940).
<b>MANAGEMENT</b>	I. Ação ou maneira de administrar, manejo (handling), direção ou controle. II. Habilidade para administrar. III. Pessoa ou pessoas que controlam e dirigem os negócios de uma instituição ou empresa. IV. Coletivo de executivos, considerados como classe, distinta da mão-de-obra, labor. Derivado do latim <i>manus</i> , mão. (Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language, 1994, Gramercy Books).
<b>MANEJO</b>	[Do italiano <i>maneggiare</i> .] Administração, gerência, direção, manejo de negócios (Novo dicionário Aurélio 1ª Edição.)

Quadro 05: Gestão, administração e outras palavras.

Fonte: Maximiano (2008, p. 12).

Para Maximiano (2008), gestão é uma palavra associada a outras que se relacionam com o processo de tomar decisões sobre recursos e objetivos e realizar ações que compreendem cinco processos interligados: planejamento, organização, liderança (e outros processos da gestão de pessoas), execução e controle.

As funções dos processos de gestão também são chamadas de processos administrativos ou funções administrativas (MAXIMIANO, 2008). O Quadro 06 descreve sucintamente as principais funções do processo de gestão com seus respectivos significados, uma vez que será abordado mais à frente, cada um desses elementos com suas características, desdobramentos e especificidades.

<b>PROCESSO OU FUNÇÃO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
PLANEJAMENTO	PROCESSO DE DEFINIR OBJETIVOS, ATIVIDADES E RECURSOS.
ORGANIZAÇÃO	PROCESSO DE DEFINIR E DIVIDIR O TRABALHO E OS RECURSOS NECESSÁRIOS PARA REALIZAR OS OBJETIVOS. IMPLICAR A ATRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADES E AUTORIDADE A PESSOA E GRUPOS.
LIDERANÇA	PROCESSO DE TRABALHAR COM PESSOAS PARA ASSEGURAR A REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS.
EXECUÇÃO	PROCESSO DE REALIZAR ATIVIDADES E CONSUMIR RECURSOS PARA ATINGIR OS OBJETIVOS.
CONTROLE	PROCESSO DE ASSEGURAR A REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS E DE IDENTIFICAR A NECESSIDADE DE MODIFICÁ-LOS.

Quadro 06: Funções do processo de gestão.

Fonte: Maximiano (2008, p. 14).

O estudo da gestão começou com as empresas e indústrias modernas no final do século XIX. As instituições, sejam públicas ou privadas, clubes ou associações, têm a função de gestão, as tarefas de gestão e o trabalho de gestão. Todas precisam de gestão. A gestão é o órgão específico da organização moderna, e é do desempenho dela que depende a sobrevivência da organização (DRUCKER, 1986).

Drucker (1986) salienta que a gestão é o órgão de liderança, direção e decisão nas instituições, que dá suporte para enfrentar as tarefas básicas em qualquer país e, essencialmente, em qualquer sociedade. A gestão deve dar direção à organização que gerencia, estabelecendo a missão da organização, através dos seus objetivos e, organizando os recursos para atingir os resultados.

Para Maximiano (2000, p. 25) a gestão “é inerente a qualquer situação onde existem pessoas que utilizam recursos para atingir algum objetivo”. A finalidade última do processo de gestão é garantir a realização de objetivos por meio de recursos”.

As teorias de Taylor, Fayol e Weber, como foi visto anteriormente, contribuíram para o conceito de que gestão é um processo composto de elementos interligados e ainda para o desenvolvimento de estruturas mais profissionalizadas e

organizadas, tendo em vista que foram os primeiros a definir as funções da gestão e dos gestores (MAXIMIANO, 2008; CHIAVENATO, 2004).

A partir da década de 60, os autores da chamada Abordagem Neoclássica, em que um dos maiores nomes é Peter Drucker, retrabalharam os princípios e funções do processo de gestão, condensando-as em quatro funções: Planejamento, organização, liderança e controle (MAXIMIANO, 2008; CHIAVENATO, 2004).

Ressalta-se que as funções comandar e coordenar sofreram transformações na forma de abordagem e, atualmente, chamam-se direção ou liderança.

A Figura 02 demonstra a evolução das funções processo de gestão que recebeu forte influência das ideias de Taylor e Fayol, culminando com as quatro funções que nortearam desde a década de 60 e, norteiam até hoje o processo de gestão.

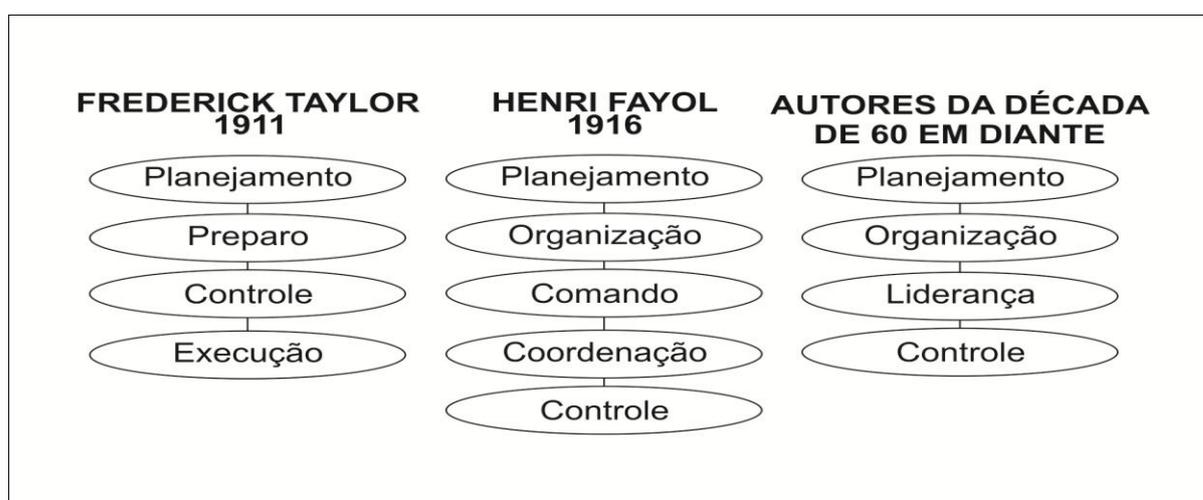


Figura 02: Evolução das funções do processo de gestão.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Maximiano (2008) e Chiavenato (2004).

### 3.3.1 Planejamento

Este tópico tem como finalidade apresentar uma revisão bibliográfica, ressaltando o conceito e importantes características relacionadas ao termo planejamento. Após o aparecimento da Abordagem clássica da Administração, através de Frederick W. Taylor e Henri Fayol no início do século XX, e da abordagem neoclássica, com diversos autores, dentre eles Peter Drucker, a partir da

década de 60, o tema planejamento tem sido um conceito gerencial de grande relevância nas organizações.

A literatura traz vários registros de características formadoras para conceituar o tema planejamento:

- É o conceito de um futuro desejado e de meios eficazes para alcançá-lo;
- É o desenvolvimento de um programa para concretização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a seleção de um curso de ação, a decisão antecipada do que se quer realizar e a determinação do instante e como a ação deve ser realizada;
- É o instrumento de como estabelecer objetivos e linhas de ação adequadas para alcançá-los (DRUCKER, 2002; SCHERMEHORN, 1999; STONER, 1999; TERENCE, 2002; CHIAVENATO, 2004; MAXIMIANO, 2008).

O planejamento é o processo que visa ao estabelecimento, com antecedência, das decisões e ações a serem executadas em um dado futuro, para atingir um objetivo definido (VALERIANO, 1998).

O planejamento fixa rumos, focaliza o futuro e está voltado para a continuidade da empresa, é feito na base de planos. O planejamento constitui um conjunto integrado de planos (CHIAVENATO, 2004).

Existem dois tipos fundamentais de planejamento: o estratégico e o operacional. Maximiano (2008) salienta que o planejamento estratégico e o planejamento operacional são os dois níveis mais importantes de planejamento.

Oliveira (2011) salienta que o processo de definir objetivos e os cursos de ação para atingi-los chama-se planejamento estratégico. Nesse processo existem diversos componentes, dentre eles:

- A missão, que é a razão de ser da organização.
- Os desafios e oportunidades do ambiente.
- Os pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização.
- As competências dos planejadores, seu conhecimento, suas atitudes em relação ao futuro, seu interesse em planejar.
- Análise do desempenho da organização.

O planejamento estratégico abrange toda organização, surgindo de um processo de tradução de informações em planos para atender às metas e aos objetivos da empresa. A base de todo o processo está em identificar, coletar,

armazenar, mensurar, analisar, entender, interpretar e julgar informações, consolidando as ideias e os conceitos baseados nessas informações para processos decisórios subsequentes (PADOVEZE; BENEDICTO, 2003).

O planejamento assessoria os gestores com informações para a definição do conjunto de planos que serão operacionalizados dentro de um horizonte próximo, no qual a organização espera atingir seus objetivos.

O planejamento operacional é o processo de definir meios de realização e de controle. É no planejamento operacional que são definidos planos e objetivos, almejando as melhores alternativas para ir ao encontro daquilo que foi traçado no planejamento estratégico da organização.

Nesse sentido, Schmidt (2002, p.18) afirma que é

nesta etapa em que se identifica e escolhe alternativas operacionais que viabilizem a consecução das diretrizes estratégicas esboçadas no planejamento estratégico. Requer um detalhamento das alternativas selecionadas no que diz respeito a recursos, procedimentos, produtos, prazos, bem como os responsáveis pela sua execução.

Padoveze (2003, p.28) refere-se ao planejamento operacional como a fase em que se “define os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento empresarial”.

Conforme Nakagawa (1993), o planejamento operacional é realizado, geralmente, por meio de duas etapas:

- Processo de elaboração de planos de ação, capazes de implementar políticas, objetivos e diretrizes estratégicas da empresa;
- Processo de avaliação e aprovação dos planos de ação elaborados na etapa anterior.

Um dos principais elementos do planejamento operacional é o plano. Um plano é um guia para ação no futuro, estabelecendo o que precisa ser feito para alcançar os objetivos da organização e os recursos que serão utilizados nesse esforço (MAXIMIANO, 2008; OLIVEIRA, 2011).

Os principais componentes dos planos são os objetivos (metas) e os meios de realização desses objetivos. Os objetivos são os resultados desejados, os fins, intenções ou propósitos futuros que as organizações pretendem alcançar (PADOVEZE; BENEDICTO, 2003). Os objetivos são a parte mais importante de um plano, sem objetivos não existe gestão (MAXIMIANO, 2008).

Os planos são classificados em permanentes e temporários. Os planos permanentes contêm as decisões programadas que devem ser usadas em situações já definidas anteriormente. Políticas, procedimentos, missão e outros objetivos permanentes são componentes principais de um plano permanente. Os planos temporários são aqueles que contêm finalidade singular, isto é, extinguem-se quando os objetivos são alcançados. Cronogramas, calendários e orçamentos são componentes de um plano temporário (MAXIMIANO, 2008; OLIVEIRA, 2011).

O Quadro 07 apresenta os componentes dos planos permanentes, bem como os componentes dos planos singulares.

Planos Permanentes	Planos Singulares
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas</li> <li>• Procedimentos</li> <li>• Missão e outros objetivos permanentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronogramas</li> <li>• Calendários</li> <li>• Orçamentos</li> <li>• Projetos</li> </ul>

Quadro 07: Componentes dos planos permanentes e dos singulares.

Fonte: Maximiano (2008, p. 20).

Políticas são diretrizes que definem em linhas gerais o curso da ação a ser seguido, orientando o processo de tomada de decisão, como por exemplo, evitar endividamento (política de finanças), atender imediatamente reclamação feita por consumidores (política de qualidade).

Procedimentos são rotinas ou normas que procuram padronizar os processos e a conduta das pessoas, uniformizando as decisões, como por exemplo: todos os funcionários devem vir uniformizados, ou ainda, os funcionários devem conferir todas as informações do formulário antes de entregá-lo.

Cronogramas e calendários são a organização temporal das atividades da organização, isto é, o cumprimento de alguma tarefa com dias ou períodos, meses e horas em que as atividades irão acontecer.

### 3.3.2 Organização

Para executar aquilo que foi planejado, é fundamental organizar recursos. Organizar é o processo de dispor recursos, em uma estrutura que facilite a realização de planos (MAXIMIANO, 2008). Nesse mesmo aspecto, Oliveira (2011, p. 63) define organização como “a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos”.

Conforme Drucker (2002), Chiaventato (2004), Maximiano (2008) e Oliveira (2011) quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma apropriada, ela proporciona diversos benefícios para a empresa, como identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos propostos, definição das funções e responsabilidades e medidas de desempenho compatíveis com os objetivos. Para que isso ocorra, é necessário que o gestor observe alguns componentes fundamentais da organização, são eles:

- Analisar os objetivos e o trabalho realizado.
- Dividir o trabalho, de acordo com os critérios mais apropriados para a realização dos objetivos.
- Definir as responsabilidades pela realização do trabalho.
- Definir os níveis de autoridade.
- Padronização do trabalho (padronizar)
- Departamentalização.

Divisão do trabalho é o procedimento por meio do qual uma tarefa é dividida em partes ou unidades, e cada uma dessas tarefas é atribuída a uma pessoa ou a um grupo de pessoas (FAYOL, 1994). Nas organizações as unidades são chamadas de departamentos, ou seja, cada departamento atenderá um tipo específico de cliente, ou cuidar de uma determinada área geográfica ou ainda produzir um produto específico.

Uma vez que a divisão do trabalho é feita, faz-se necessário definir as responsabilidades e os níveis de autoridade. Responsabilidade nada mais é do que as obrigações (deveres) das pessoas pela realização das atividades. O Conjunto de atividades (tarefas) pelo qual uma pessoa é responsável chama-se cargo ou função.

Geralmente os cargos vêm acompanhados das responsabilidades principais, tais como: diretor, professor, presidente, tesoureiro e etc. No entanto, além de definir as responsabilidades através de cargos e funções, é fundamental que as pessoas que ocupem esse cargo, tenham autoridade. Autoridade é o direito legal que os chefes têm de dirigir ou comandar o comportamento dos integrantes da sua equipe e ainda o poder de utilizar recursos organizacionais. Ao conjunto, envolvendo divisão do trabalho, definição de responsabilidades e definição dos níveis de autoridade denomina-se estrutura organizacional, que mostra a comunicação entre os gerentes e as pessoas envolvidas no grupo (FAYOL, 1994; CHIAVENATO, 2004; MAXIMIANO, 2008).

### 3.3.3 Liderança/Direção

Para que as funções administrativas de planejar, organizar e controlar se efetuem, é imprescindível que outra função lhes dê o suporte para sua realização. Assim surge o papel da liderança como função que dirige as atividades dos membros da organização nos rumos adequados para o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais de seus membros (CHIAVENATO, 2004).

A literatura traz vários registros para conceituar o tema liderança, segundo Tannenbaum et al. (1970), Chiavenato (2004), Drucker (2002) e Maximiano (2008)

- Liderança é o processo pelo qual o gestor e sua equipe interagem de forma ética e se influenciam mutuamente para alcançar objetivos comuns.
- Liderança é quando uma pessoa ou um grupo consegue conduzir as ações ou influenciar o comportamento de outras pessoas.
- Liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização de seus próprios objetivos.

As teorias sobre liderança são classificadas em três grupos:

- Teoria de traços de personalidade: Para essa teoria, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas, ou seja, ele apresenta características

marcantes por meio das quais pode influenciar o comportamento das pessoas, deve ser decisivo e inspirar confiança. Esses traços podem ser físicos (energia, aparência e altura), intelectuais (entusiasmo e autoconfiança), sociais (cooperação, relacionamento e habilidades administrativas) e relacionados com a tarefa (realização, persistência, iniciativa) (CHIAVENATO, 2004; DRUCKER, 2002; MAXIMIANO, 2008).

- Teoria sobre estilos de liderança: Enquanto a teoria dos traços se refere àquilo que o líder é, a teoria dos estilos de liderança se refere ao estilo de comportamento do líder para liderar.

Estilo de liderança é um fator que mostra a forma predominante ou o comportamento típico da ação do gerente no relacionamento com a equipe, no processo de influenciar indivíduos ou grupos para atingir os objetivos (KOYS; DeCOTIIS, 1991).

A pesquisa de White e Lippitt (1939) analisou o impacto provocado por três estilos de liderança diferentes, em meninos orientados para a execução de tarefas. Os estilos de liderança foram definidos por eles como: liderança autocrática (autoritária), liderança democrática e liderança liberal (laissez-faire).

Para White e Lippitt (1939) na liderança autocrática o líder centraliza as decisões e as impõe para o grupo, o trabalho somente se desenvolve com a presença do líder. Na liderança democrática o líder orienta a participação democrática de todas as pessoas, ou seja, todos ajudam na tomada de decisão. Já na liderança liberal (Laissez – Faire) o líder delega totalmente as decisões ao grupo, deixando-o a vontade sem controle algum. O quadro 08 demonstra as características dos três estilos de liderança da pesquisa de White e Lippitt (1939).

Autocrática	Democrática	Liberal (Laissez-Faire)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As diretrizes são batidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A divisão das tarefas e escolhas dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “ fatos” nas críticas e nos elogios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntando.</li> </ul>

Quadro 08: Estilos de liderança.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 125).

O que os autores perceberam com a pesquisa no que se refere ao comportamento dos liderados é que na liderança autocrática o grupo mostrou forte tensão e agressividade, sem nenhuma iniciativa e espontaneidade; na liderança democrática houve formação de amizade entre os sujeitos e comunicação, o trabalho mostrou-se num ritmo suave e leve, gerando um clima de satisfação para todos. Já na liderança liberal verificou-se perda de tempo com discussões pessoais, forte individualismo e pouco respeito ao líder.

No que se refere à produção, os grupos submetidos à liderança liberal não se desempenharam bem quanto a quantidade e qualidade. Com a liderança autocrática apresentaram maior quantidade de produção e com a liderança democrática os grupos apresentaram um nível de produção equivalente à liderança autocrática, mas com uma qualidade maior.

Na verdade, o líder utiliza os três estilos de liderança, dependendo da situação, das pessoas e da tarefa a ser executada. O desafio é saber quando aplicar qual estilo, com quais pessoas e em que circunstâncias e tarefas (CHIAVENATO, 2004; DRUCKER, 2002; MAXIMIANO, 2008).

- Teoria situacional da liderança: As teorias situacionais explicam que em cada situação requer um tipo de liderança para alcançar os objetivos desejados para a organização através dos subordinados. Não existe um estilo único de liderança válido para todas as situações, o líder deve ter um modelo de liderança adequado para cada uma.

Tannenbaum e Schmidt (1958) abordaram a teoria situacional da liderança, com diversos padrões de liderança que o gestor utiliza para as relações com seus subordinados, chamado de continuum de padrões de liderança. O que eles propuseram é que quando as tarefas são repetitivas a liderança é limitada a controle pelo chefe, próximo da autocracia, o gestor toma a decisão sozinho e comunica, no máximo toma a decisão sozinho e a “vende” para seus subordinados. Afirmaram também que um líder pode assumir diferentes padrões de liderança para cada um dos seus subordinados e que para um único subordinado o líder também pode assumir diferentes padrões de liderança, dependendo da situação.

### 3.3.3.1 Teoria X E Teoria Y

A Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor (1971) também está relacionada com os estilos de direção, no entanto, diferentemente da definição de White e Lippitt (1939), o estilo de gestão do líder depende das convicções que esse líder tem a respeito do comportamento humano da organização. Essas convicções moldam não apenas a maneira de conduzir as pessoas, mas todas as outras atividades da empresa, tais como: planejar, organizar e controlar.

McGregor (1971) definiu que a Teoria X é aquela onde o gestor, tem concepções errôneas e incorretas sobre o comportamento dos liderados, tais como:

- ✓ As pessoas são indolentes e preguiçosas por natureza, elas evitam o trabalho ou trabalho o mínimo possível.
- ✓ São resistentes a mudanças, não gostam de assumir riscos.
- ✓ As pessoas precisam ser controladas e dirigidas pois não possuem iniciativa própria.
- ✓ Falta ambição para as pessoas.

Mediante isso, o gestor desenvolve um estilo rígido, mecanicista e autocrático, provocando aprisionamento da criatividade, impondo arbitrariamente um esquema de trabalho.

Já a Teoria Y, é aquela onde o gestor tem concepções atuais sobre o comportamento de seus liderados, tais como:

- ✓ As pessoas são motivadas e gostam de trabalhar.
- ✓ As pessoas são criativas e possuem iniciativa própria.
- ✓ O homem tem uma alta capacidade de aprender.

Em função disso, o gestor possui um estilo de administração aberto e democrático, observando os valores humanos dos indivíduos. Na Teoria Y o gestor descentraliza as decisões e delega responsabilidades, encorajando os liderados a planejar, organizar e controlar, ou seja, a realizar funções como gestor também.

### 3.3.4 Controle

O controle tem a finalidade de garantir que as demais funções do processo de gestão (planejamento, organização e direção) alcancem seus objetivos.

A função controle é a última do processo administrativo, consiste em identificar o que se deseja alcançar (o que foi planejado), avaliar e verificar informações sobre o que está sendo controlado e por fim propor ações corretivas que possibilitem ajustar o que está acontecendo com o que foi planejado.

Para Chiavenato (2004, p. 176) “a essência do controle reside na verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos e resultados desejados, consistindo em processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado”.

Chiavenato (2004), esclarece que o processo de controle é composto e dividido em quatro etapas, a saber:

- Definir padrões ou critérios de desempenho: São normas que guiam as decisões para que alcancem o desempenho desejado, ou seja, a busca pela referência do melhor padrão, a melhor maneira de se fazer as atividades de modo a alcançar o que está contido no planejamento. Constitui os objetivos que o controle deverá assegurar ou manter.

- Observação do desempenho: Para se controlar um desempenho é fundamental conhecê-lo, nessa etapa, ajustam-se as operações a determinados padrões previamente estabelecidos, isto é, avalia-se como a organização realiza as suas atividades.

O processo de observação do desempenho será eficaz quando conseguir obter informações claras, precisas e atualizadas que possibilitem que a etapa de comparação do desempenho com o padrão estabelecido possa ser identificada e as ações corretivas implementadas.

“Decidir o que medir significa definir a informação que vai ser coletada, a qual deve possibilitar verificar se as atividades estão ou não progredindo aos resultados esperados” (GRANJEIRO, 2001, p.99).

Alguns exemplos de métodos de observação do desempenho são: Inspeção visual das atividades ou dos equipamentos e locais em que elas se realizam, dispositivos mecânicos ou eletrônicos de contagem e medição, como cartões de ponto e sistemas de computadorizados de informações (MAXIMIANO, 2008).

- Comparação do desempenho com o padrão estabelecido: Toda atividade proporciona algum tipo de variação. Nessa etapa o desempenho é medido e comparado com o padrão, geralmente essa comparação é feita por meio de gráficos e relatórios.
- Ação corretiva: Etapa final do processo de controle. Com base na comparação do desempenho com o padrão que estava estabelecido anteriormente, inicia-se uma ação para corrigir ou ajustar as atividades.

Em suma o controle é usado através de inspeções, supervisões e procedimentos por escrito para a proteção dos bens da organização, evitando roubos, desperdícios e abusos, sempre visando o atingimento dos objetivos da organização.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho: tipos e métodos de pesquisa, procedimento de coleta de dados, população e amostra, interpretação dos dados coletados e as dimensões e variáveis de pesquisa.

### **a) Tipo de pesquisa e Métodos**

Há vários tipos de pesquisa e cada autor estabelece os critérios que devem ser utilizados. Collis e Hussey (2005, p. 23) propõem ao menos dois critérios:

Quanto ao objetivo da pesquisa: os motivos pelos quais o pesquisador está realizando a pesquisa, são classificadas como: exploratória, descritiva, analítica ou preditiva.

Quanto ao processo da pesquisa, (método adotado): a maneira pelo qual o pesquisador coletará e analisará seus dados, são classificadas como qualitativa ou quantitativa.

Essa pesquisa é classificada como exploratória no que se refere ao seu objetivo. A pesquisa exploratória é aquela que busca informações sobre uma questão ou um problema, avaliando que teoria e conceitos existentes podem ser aplicados. O foco é obter maior familiaridade com o assunto (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Quanto ao processo, ou seja, o método adotado, a pesquisa é classificada como qualitativa.

A pesquisa qualitativa é uma atribuição não numérica de uma pessoa ou objeto, mais subjetiva, refletindo as percepções para se obter um entendimento das atividades (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Deve-se levar em consideração também em uma pesquisa a estratégia utilizada, ou seja, a forma que a pesquisa e os procedimentos de coleta de dados serão operacionalizados.

A estratégia abrange o desenvolvimento de proposições teóricas que conduzem a coleta e análise de dados com situações únicas e várias fontes de evidências (YIN, 2005).

Um dos principais procedimentos de coleta de dados é a pesquisa bibliográfica, aquela que se utiliza das chamadas fontes de “papel”, tais como livros, artigos científicos publicados em periódicos, textos encontrados em teses, dissertações e em sites da internet, com o fim de enriquecer e dar um maior embasamento teórico sobre o tema (GIL, 2002).

Outro importante procedimento de coleta de dados é o estudo de caso, que para Yin (2005) é considerado como uma estratégia de pesquisa abrangente, pois:

...compreende um método que abrange tudo – é a estratégia de pesquisa ideal para responder questões a respeito de um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle (YIN, 2005, p.30).

O estudo de caso é uma categoria de pesquisa com objetivo de analisar profundamente uma ou poucas unidades, tendo como caráter a profundidade e o detalhamento (TRIVIÑOS, 1987; VERGARA, 2007).

Os estudos de casos múltiplos ou multicaseos são aqueles que embutem mais de um estudo de caso. A lógica dessa estratégia de pesquisa é a replicação, ou seja, a teoria é confrontada com os resultados de cada caso (YIN, 2005).

Sendo assim a escolha da estratégia de pesquisa multicaseo, justifica-se uma vez que se busca analisar os Colegiados dos Territórios Rurais em Mato Grosso do Sul, suas especificidades, semelhanças e diferenças,

A pesquisa será operacionalizada sob a forma de estudo de caso, método que utiliza múltiplas fontes de informação, não se atendo apenas a um fenômeno de estudo, com investigação exploratória devido ao pouco conhecimento científico acumulado sobre o assunto.

No desenvolvimento de uma pesquisa devemos buscar uma estratégia específica que venha satisfazer os resultados, validando um estudo, evitando vieses e adquirindo novos conhecimentos. O método empregado nesta pesquisa será o qualitativo, sem teste de hipóteses, tendo como estratégia a pesquisa bibliográfica e o estudo de multicaseo.

A figura 03 foi elaborada com o objetivo de resumir e apresentar didaticamente os tipos de pesquisa e métodos (aspectos metodológicos) adotados nessa pesquisa.

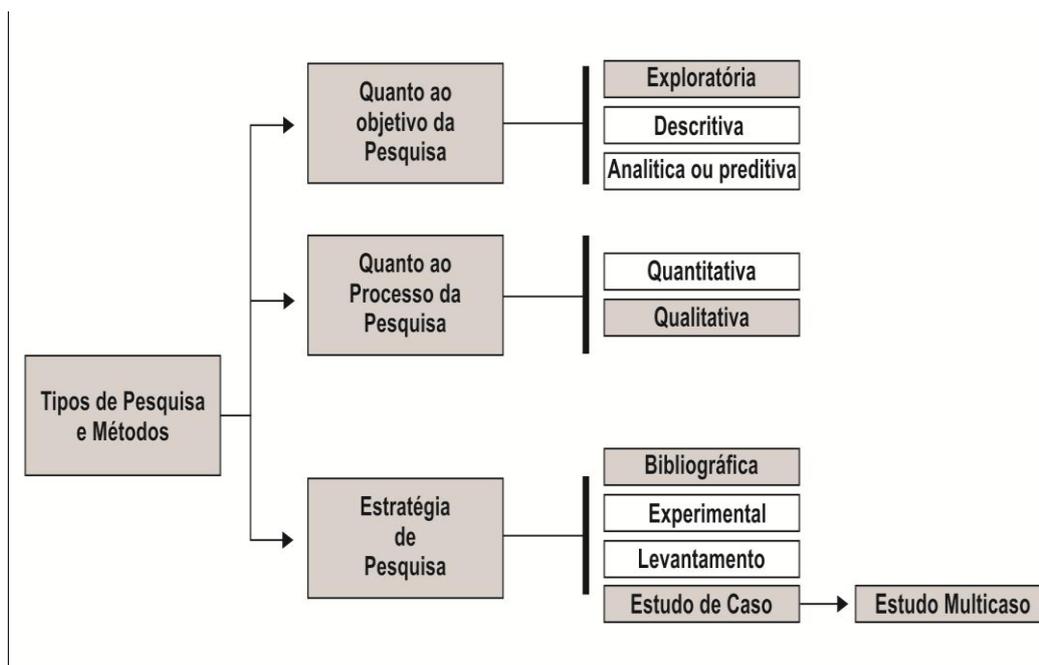


Figura 03: Tipos de Pesquisa e Métodos

Fonte: Elaborado pelo autor

### c) Procedimentos de coleta de dados

Na coleta de dados, o leitor deve ser informado sobre a forma de obtenção de dados para responder ao problema estabelecido (VERGARA, 2007).

Primeiramente foi feita uma descrição dos sujeitos da pesquisa com a junção de informações bibliográficas e documentais sobre a gestão organizacional e suas práticas. Foram utilizadas fontes de instituições de pesquisa, anais de congressos, periódicos, livros, revistas, *sites*, documentos do MDA e estatutos e outros documentos do território analisado.

Em seguida, a fim de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de uma respectiva situação, para a qual se procura uma elucidação, que se queira evidenciar, ou ainda, descobrir novos elementos ou as relações entre eles, serão aplicados questionários semiestruturados contendo perguntas fechadas e abertas.

O objetivo dos questionários é descobrir o que fazem e pensam de uma maneira confiável os participantes selecionados na pesquisa. O questionário precisa ter um número significativo de questões para responder ao problema estabelecido (VERGARA, 2007).

Quando o questionário apresentado aos respondentes, inclui perguntas abertas e fechadas, é chamado de pouco estruturado e ainda semiestruturado (VERGARA, 2007).

Os questionários semiestruturados foram aplicados aos membros do núcleo dirigente do Colegiado do Território da Grande Dourados localizado no estado de Mato Grosso do Sul (conforme Anexo A), uma vez que o núcleo diretivo do Colegiado é o responsável pela gestão do Colegiado propriamente dita.

#### **d) População e amostra**

De acordo com os objetivos da pesquisa, a população, neste caso, corresponde aos membros do núcleo diretivo do Colegiado do Território da Grande Dourados em Mato Grosso do Sul.

O estudo será realizado em Mato Grosso do Sul, que conta com 4 territórios contemplados no programa Territórios Rurais, e cada território possui um Colegiado.

A amostra é uma parte do universo (população) que será escolhida por algum critério de representatividade (VERGARA, 2007).

O território selecionado é o da Grande Dourados abrange uma área de 21.329,50 Km<sup>2</sup> e é composto por 12 municípios: Caarapó, Deodápolis, Douradina, Dourados, Fátima do Sul, Glória de Dourados, Itaporã, Jateí, Nova Alvorada do Sul, Rio Brilhante, Vicentina e Juti.

O Colegiado do território rural possui uma estrutura composta do Plenário, (nível deliberativo Máximo), do Núcleo diretivo (nível Decisório Gerencial) do Núcleo Técnico (Nível Operacional/) e de Câmaras Temáticas e/ou Comitês Setoriais.

Os membros do Colegiado que responderão ao questionário semiestruturado (ANEXO A) são os que pertencem ao núcleo diretivo, que o núcleo é o nível decisório gerencial do colegiado, ou seja, seus membros estão envolvidos diretamente com as questões da gestão do colegiado (planejamento, organização, direção/liderança e controle).

De acordo com o regimento interno do colegiado do Território da Grande Dourados, o núcleo diretivo é composto de 10 membros.

A lista com os nomes dos membros do núcleo diretivo do Colegiado do Território da Grande Dourados, bem como as respectivas organizações que os mesmos pertencem, encontra-se no ANEXO B.

Utilizou-se o censo como a técnica para levantamento de dados, com o levantamento de informações de todos os integrantes do universo pesquisado (MARTINS, 1994).

Quando a população é finita, recomenda-se o uso do censo, uma vez que essa técnica é mais precisa, ou seja, os resultados obtidos estão menos sujeitos a erros (MARTINS, 1994).

A distribuição dos questionários no território segue a descrição do Quadro 09.

TERRITÓRIO	Nº DE QUESTIONÁRIOS QUE SERÃO APLICADOS
Território da Grande Dourados	10
Total	10

Quadro 09: Plano amostral da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

Os questionários semiestruturados (Anexo A) foram aplicados entre os meses de Novembro de 2012 a Março de 2013.

Antes do questionário definitivo ser aplicado, houve um pré-teste do questionário, que foi aplicado a coordenadora do Colegiado do Território da Grande Dourados.

Pré-teste do questionário é aquele que é realizado com uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais, verificando se os termos utilizados nas perguntas são de compreensão dos respondentes (VERGARA, 2007).

É importante a realização de um pré-teste porque é provável que não se consiga prever todos os problemas e/ou dúvidas que podem surgir durante a aplicação do questionário (GOODE; HATT, 1972).

#### d) **Análise e Interpretação dos dados coletados**

A análise de dados consiste em extrair significados de imagens e textos de maneira a compreender cada vez mais os fatos, ou seja, a forma que se pretende tratar os dados de acordo com os objetivos da pesquisa (CRESWELL, 2007).

A análise de conteúdo foi a técnica escolhida para o tratamento dos dados coletados. Essa técnica é frequentemente utilizada em estudos qualitativos quando se pretende levantar informações sobre determinado tema (VERGARA, 2007).

Para procedimentos qualitativos, a análise de conteúdo enfoca as particularidades e interação entre os elementos, deixando em evidencia aquilo que é relevante (VERGARA, 2007).

A interpretação dos dados foi realizada por emparelhamento, comparando a fundamentação teórica utilizada no estudo com os resultados obtidos (VERGARA, 2005).

Com a união das informações bibliográficas, documentais e os questionários estruturados junto aos Colegiados territoriais, tendo como fundamento a gestão organizacional, foi possível identificar as práticas de gestão (Planejamento, Organização, Direção/liderança e Controle) em cada colegiado territorial.

#### **f) Dimensões e variáveis de pesquisa**

O tratamento e a interpretação dos dados, de acordo com os objetivos estabelecidos no estudo, foram realizados por meio das dimensões e variáveis de acordo com o Quadro 10, ressaltando que as questões ligadas à determinada variável podem ajudar a explicar outras variáveis.

<b>Dimensões</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Anexos</b>	<b>Questões</b>
Planejamento	Planejamento Estratégico	A	1 a 11
	Planejamento Operacional		12 a 22
Organização	Departamentalização	A	21 a 23
	Definição de Responsabilidades		26 a 29 e 35
	Padronização		30 a 34
Liderança	Estilos de Liderança	A	36; 52 e 53
	Teoria X e Teoria Y		38 a 40
	Gestão Social		37; 41 a 51
Controle	Observação do Desempenho	A	54 a 60
	Sistema de Informações		61 a 64

Quadro 10: Dimensões e variáveis da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### **g) Limitações da pesquisa**

Identicamente a outras pesquisas, esta apresentou limitações. O objetivo inicial desse trabalho era analisar as práticas de gestão organizacional dos Colegiados dos Territórios Rurais em Mato Grosso do Sul, ou seja, pesquisar os quatro Colegiados dos quatro Territórios do estado de Mato Grosso do Sul: Território da Reforma, Território da Grande Dourados, Território do Vale do Ivinhema e Território do Cone Sul.

A idéia inicial era entrevistar os 46 membros dos núcleos diretivos dos Colegiados. Para facilitar as pesquisas e também para os entrevistados, as entrevistas aconteceriam juntamente com as reuniões do núcleo diretivo, sendo assim os membros viriam para as reuniões, uma vez que os mesmos tem obrigação de participar dessas reuniões, e já seriam entrevistados, economizando recursos e tempo na realização da pesquisa.

No entanto, devido a mudanças no Programa de Apoio aos Territórios Rurais, mudanças na Secretaria de Desenvolvimento Territorial, período eleitoral, bem como falta de recursos dos membros, desde Agosto de 2012 até o presente momento, não houve nenhuma reunião do núcleo diretivo de nenhum dos quatro Colegiados. Também não houve plenárias.

Corroborando com esse fato, quando verifica-se as atas do Colegiado do Território da Grande Dourados, a última vez que a plenária e os membros do núcleo diretivo se reuniram está registrada e datada no dia 13 de Agosto de 2012.

Mediante isso, verificou-se uma grande dificuldade na coleta de dados, uma vez que, como o próprio nome do programa sugere, os membros dos Colegiados, são em sua grande maioria moradores da zona rural, em lugares de difícil acesso, tanto por via terrestre, quanto via telefone.

Como esse trabalho visa também atender uma demanda do MDA, vinculado ao projeto do edital MDA/SDT/CNPq – Gestão de Territórios Rurais Nº. 05/2009 – Fonte de Financiamento – Secretaria do Desenvolvimento Territorial do Ministério do Desenvolvimento Agrário, que contempla dois territórios: Território da Reforma e Território da Grande Dourados. Em consequência, optou-se por realizar a pesquisa junto aos membros do núcleo diretivo do Território da Grande Dourados, já que as cidades desse Território (Caarapó, Deodápolis, Douradina, Dourados, Fátima do Sul, Glória de Dourados, Itaporã, Jateí, Nova Alvorada do Sul, Rio Brilhante, Vicentina e Juti) são relativamente mais perto da cidade do autor dessa pesquisa, isto é, não

haveria recursos e principalmente tempo habil para ir em aproximadamente 40 cidades,entrevistar 46 membros para contemplar os quatro territórios. Por fim a escolha do Colegiado do Território da Grande Dourados, permitiu que o autor entrevistasse os membros do respectivo núcleo diretivo, além de atender a demanda do projeto do MDA, do qual a orientadora e a UFMS fazem parte.

Vale ressaltar que os 10 membros do núcleo diretivo do Colegiado do Território da Grande Dourados, um membro se recusou a responder o questionário, apesar de duas tentativas, sendo assim o total de respondentes nessa pesquisa foi de nove membros do núcleo diretivo.

Contudo, buscou-se através do esforço e seriedade, elaborar com recursos e o tempo disponível, um trabalho coerente que traga contribuições relevantes para o tema.

## **5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nessa etapa são apresentados os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas junto aos membros do núcleo diretivo do Colegiado do Território da Grande Dourados (CTGD). As práticas de gestão estão divididas em quatro dimensões, são elas: Planejamento, Organização, Liderança e Controle. Os resultados são apresentados de forma a atender os objetivos propostos. Com base nos dados expostos são apresentadas algumas reflexões sobre a gestão organizacional do Colegiado, delineando quais práticas de gestão que não existem e quais existem e de que maneira são realizadas.

### **5.1 Dimensão Planejamento**

A tabela 01 apresenta as respostas em cada variável, da dimensão planejamento em número absoluto e percentual relativo. O planejamento é o processo que visa ao estabelecimento, com antecedência, das decisões e ações a serem executadas em um dado futuro, para atingir um objetivo definido (VALERIANO, 1998). Maximiano (2008) salienta que o planejamento estratégico e o planejamento operacional são os dois níveis mais importantes de planejamento. Os principais componentes de um planejamento estratégico são: determinação da missão da organização, análise ambiental, determinação dos objetivos da organização, determinação das diretrizes estratégicas da organização, elaboração de planos de ações, cronogramas, políticas, projetos, calendários e estabelecimentos de metas (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2011).

Nº da questão	Planejamento	SIM	%	NÃO	%
1	O Colegiado possui uma missão definida? Qual?	9	100	0	0
2	Existe um planejamento estratégico do Colegiado?	6	66,67	3	33,33
3	Está definido um objetivo geral do Colegiado?	9	100	0	0
4	Você tem conhecimento desse objetivo? Qual?	9	100	0	0
5	Existe uma clareza sobre as atribuições do Colegiado segundo o PRONAT?	7	77,78	2	22,22
6	Você tem conhecimento das atribuições do Colegiado? Quais?	7	77,78	2	22,22
7	Existem ações estratégicas que orientam a ação do colegiado?	5	55,56	4	44,44
8	Você conhece essas ações estratégicas? Quais?	5	55,56	4	44,44
9	As discussões das plenárias são orientadas por questões temáticas?	9	100	0	0
10	As discussões das plenárias são orientadas por questões estratégicas?	9	100	0	0
11	Qual a maior predominância das discussões das plenárias?				
12	Existem projetos vinculados às ações planejadas?	8	88,89	1	11,11
13	Você conhece esses projetos? Quais?	6	66,67	3	33,33

14	Existe um plano de ação do colegiado?	7	77,78	2	22,22
15	Quem elabora o plano de ação do colegiado?				
16	Como é realizada a validação do plano de ações				
17	Para qual período é feito o plano de ações do colegiado?				
18	As ações do colegiado são para curto ou médio prazo?				
19	Existe um calendário de atividades do colegiado?	5	55,56	4	44,44
20	Existe um plano orçamentário para a execução das atividades previstas?	5	55,56	4	44,44
21	Qual o grau de frequência de revisão do plano de ações?				
22	O plano de ações é elaborado com base no PDTRS?	9	100	0	0

Tabela 01: Dimensão Planejamento

Fonte: Dados da pesquisa

Ao observarmos a tabela 01, verificou-se que os membros do núcleo diretivo afirmam que o CTGD possui uma missão enquanto organização, no entanto, quando se qualifica a questão com a pergunta: “Qual?” fica evidente que os mesmos não sabem de fato qual é a missão do colegiado, informando respostas desarmônicas que pouco se aproximam daquela definida pelo PRONAT (Questão 1). A missão de uma organização corresponde ao que esta se propõe a fazer e para quem. Determinar a missão de uma organização é etapa fundamental de um bom planejamento, uma vez que ela atua como referência na orientação de todo o processo de planejamento de uma organização (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2011). Drucker (2002) afirma que a missão é a razão de existir da organização, somente uma definição clara da missão, onde todos os membros tem o

conhecimento da mesma, tornará possível a realização dos objetivos da organização.

A maioria dos respondentes afirmam que o Colegiado possui um planejamento estratégico, enquanto que três respondentes desconhecem essa prática de gestão dentro do colegiado. Ressalta-se que o planejamento fixa os rumos, focaliza o futuro e está voltado para a continuidade da organização (Questão 2).

Quanto ao objetivo geral do Colegiado, componente importante do planejamento estratégico, oito membros do núcleo diretivo garantem que o Colegiado possui um objetivo geral definido, porém, quando qualifica-se a questão pedindo para que os mesmos informem o objetivo geral do colegiado, percebe-se que nenhuma das respostas está em consonância com o objetivo geral dos colegiados exposto no PRONAT, além de um respondente assinalar que não existe um objetivo geral (Questões 3 e 4).

No que se refere às atribuições do Colegiado, sete dos nove entrevistados, asseveram que conhecem cada uma das atribuições do Colegiado, contudo quando qualifica-se a pergunta apenas a atribuição de identificar demandas locais para o gestor priorizar o atendimento aparece nos questionários, isto é, os responsáveis pela gestão do colegiado sabem que existem atribuições, no entanto não conhece quais são (Questões 5 e 6).

Outra ferramenta imprescindível no planejamento são as ações estratégicas. Entende-se como ações estratégicas o processo utilizado para o estabelecimento de objetivos alinhados com as políticas, metas e princípios, bem como, com os fatores de relevância ao meio-ambiente organizacional, levando-se em conta o meio externo (MAXIMIANO, 2008). Cinco membros do núcleo diretivo do CTDG afirmam que o colegiado age com base em diretrizes (ações) estratégicas, os mesmos ainda alegam que tem conhecimento dessas ações. Nota-se que da dimensão planejamento, esta variável foi aquela que apresentou maior equilíbrio nas respostas, ou seja, quatro respondentes alegaram que o Colegiado não se pauta de acordo com ações estratégicas. (Questões 7 e 8).

No tocante as discussões das plenárias, os nove membros do núcleo diretivo atestam que os debates que ocorrem nesse âmbito são orientados por questões temáticas. O artigo 7º do regimento interno do Território da Grande Dourados, estabelece que a plenária é o órgão máximo dentro do Colegiado, devendo propiciar

um ambiente que possibilite discussões voltadas para o desenvolvimento rural sustentável. O PRONAT visa desenvolver aspectos econômicos, sociais e ambientais junto aos territórios. Na resposta dos entrevistados, verificou-se que esses três eixos estão sendo atendidos, havendo maior predominância para o aspecto econômico. Esta informação é validada quando analisa-se todas as atas disponíveis das reuniões da plenária entre os anos de 2010 e 2012 (Questões 09, 10 e 11).

No que diz respeito à existência de projetos vinculados às ações do colegiado, 88,89% dos membros do núcleo diretivo concordam que existem projetos vinculados às ações, quando se questiona se os mesmos conhecem e sabem citar esses projetos o número cai para 66,67%. Dentre esses 66,67% o que observa-se é que as respostas não são uniformes, cada um dos seis respondentes afirmou que o colegiado apresenta um tipo de projeto, ressalta-se entre as respostas o aspecto econômico e a palavra PRONAF (Questões 12 e 13).

No que tange ao plano de ação (operacional) do Colegiado, a maior parte dos respondentes asseveram que existe um plano de ações no Território da Grande Dourados, 55,56% atestam que essas ações são elaboradas para curto prazo (até um ano) e o restante de 44,44% alegam que as ações são para médio prazo (de um a dois anos) (Questões 14 e 18). O regimento interno do Território da Grande Dourados constitui no artigo 10º inciso II e III que o núcleo diretivo é o responsável por administrar e coordenar as ações do Colegiado e do Território, ainda no inciso VIII do mesmo artigo, aponta que o núcleo diretivo também é responsável por elaborar documentos que ajudem na geração de informações e dados sobre a realidade do território.

Ainda sobre o plano de ações do Colegiado, 66,67% dos entrevistados afirmam que o mesmo é elaborado pelo núcleo diretivo, enquanto outros 22,22% afirmam que é elaborado pela plenária e 11,11% assinalaram que não existe um plano de ações. Nota-se que os responsáveis pela elaboração do plano de ações do Colegiado divergem sobre a elaboração do mesmo (Questão 15).

Os oito respondentes disseram que o plano de ações torna-se válido quando discutido e aprovado em plenária, e sete asseguram que é feito anualmente, apenas um respondente alegou ser feito semestralmente. Os membros do ND não souberam responder qual a frequência de revisão do plano de ações, isto é o

documento é elaborado e ao que se percebe, não é revisado (Questões 16, 17 e 21).

Todos os membros do núcleo diretivo que foram entrevistados declararam que o plano de ações é baseado no PTDRS (Questão 22). O PTDRS é o planejamento do desenvolvimento do território elaborado pelo colegiado territorial a partir de um diagnóstico que contém a identidade territorial, os eixos estratégicos de desenvolvimento, a visão de futuro e os projetos prioritários (MDA, 2013). É importante ressaltar que foi solicitado junto à coordenação do Colegiado do Território todos os documentos pertinentes ao território e ao ND, no entanto, entre os documentos entregues não se encontrou nenhum plano de ações.

Também dentro da dimensão planejamento, verificou-se a variável que trata do calendário de atividades do Colegiado, 55,56% dos membros do ND atestaram que existe um calendário de atividades, já 44,44% afirmam desconhecer esse documento dentro do Colegiado. O calendário de atividades do Território da Grande Dourados consta junto ao sistema de informações gerenciais no site do MDA, no entanto, apenas algumas informações e eventos estão registrados e de maneira esporádica. O artigo 10º do regimento interno do Território da Grande Dourados institui em seu parágrafo primeiro que o ND deverá se reunir ao menos uma vez por mês; segundo o calendário de atividades, o ND nunca cumpriu tal imposição. Chama atenção também o fato de quatro dos nove respondentes alegarem que não existe um calendário de atividades (Questão 19).

Perguntou-se aos entrevistados se o Colegiado possuía um plano orçamentário para execução das atividades, 55,56% atestaram que sim; todavia, nos documentos fornecidos pela coordenação do Colegiado não se encontrou nenhum plano orçamentário (Questão 20).

Identificou-se no tocante a dimensão planejamento que as discussões das plenárias são orientadas por questões temáticas, que existe a elaboração de projetos, destacam-se os relacionados ao PRONAF, visando atender principalmente o aspecto econômico e que as ações são feitas com base no PDTRS, pontos esses, que são caracterizados como fortes no que se refere à gestão do Colegiado.

Por outro lado, percebeu-se a inexistência de um planejamento estratégico para as atividades do CTGD, o desconhecimento por parte dos membros do ND da missão, das atribuições e do objetivo geral do CTGD estabelecidos pelo PRONAT. Observa-se a ausência do eixo social e ambiental nas discussões das plenárias,

bem como a inexistência de um plano de ações (operacional) para as atividades do CTGD que culmine na elaboração de projetos com prazos, responsabilidades e indicadores de resultados.

A SDT deve estabelecer um processo contínuo de divulgação do PRONAT, garantindo a maior compreensão do mesmo, e que esse documento sirva, de fato, como termo de referência à atuação do CTGD, o que reduziria o desconhecimento dos membros do ND da missão, das atribuições e do objetivo geral do CTGD.

É necessário também, o desenvolvimento de um plano de ação, consolidado por meio de projetos, com prazos, responsabilidades e resultados.

É fundamental a promoção de parcerias com outras organizações, que não necessariamente participem do Colegiado, de forma a angariar recursos além daqueles oriundos do PRONAF.

Nas discussões da plenária, faz-se necessário a inclusão dos eixos social e ambiental, uma vez que o PRONAT não é pautado apenas no aspecto econômico.

## 5.2 Dimensão Organização

A tabela 02 apresenta as respostas em cada variável, da dimensão organização em número absoluto e percentual relativo. Drucker (2002), salienta que quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma apropriada, ela proporciona diversos benefícios para a qualquer organização, seja com ou sem fins lucrativos, como identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos propostos, definição das funções e responsabilidades, divisão das tarefas, padronização do trabalho e estabelecimento das rotinas de trabalho.

Nº da questão	Organização	SIM	%	NÃO	%
23	Existe um desenho da estrutura organizacional do Colegiado?	7	77,78	2	22,22
24	Existe uma divisão em áreas de atuação do	6	66,67	3	33,33

	Colegiado?				
25	Em caso de resposta sim na questão anterior, quais áreas existem?				
26	Existem responsáveis por cada área de atuação do Colegiado?	6	66,67	3	33,33
27	Você possui uma função definida? Qual?	7	77,78	2	22,22
28	As atribuições dos membros do Colegiado são definidas e documentadas?				
29	Das atribuições cabíveis ao Colegiado, quais são realizadas e por qual responsável?				
30	Existem rotinas de trabalho documentadas?	8	88,89	1	11,11
31	Existem padronização dos documentos?	8	88,89	1	11,11
32	Em caso de resposta sim na questão anterior, quais documentos são padronizados?				
33	Os documentos são arquivados em local específico?	7	77,78	2	22,22
34	Em caso de resposta sim na questão anterior, existe um responsável?	7	77,78	2	22,22
35	Você conhece as câmaras temáticas?	7	77,78	2	22,22

Tabela 02: Dimensão Organização

Fonte: Dados da pesquisa

Quando se analisa a tabela 02 verifica-se que a maioria dos nove membros do ND, cita que o Colegiado do Território da Grande Dourados possui um desenho da sua estrutura, ou seja, um organograma dividindo os níveis e as áreas funcionais do Colegiado. Reforça-se mais uma vez, que entre os documentos recebidos da coordenação do Colegiado e analisados, não se constatou nenhum desenho da estrutura (Questão 23).

No tocante à divisão em áreas de atuação do colegiado, seis dos nove respondentes confirmam que existe uma divisão dentro do Colegiado. As áreas mais

citadas foram: administração geral, comunicação, integração, acompanhamento de programas e políticas públicas e acompanhamento de projetos (Questões 24 e 25).

O mesmo número de entrevistados também afirmou que existem responsáveis por essas áreas de atuação. Quando se pergunta se os membros do ND possuem uma função definida o número daqueles que asseguram ter uma função sobe para sete, entretanto, quando questiona-se qual é a função, nenhuma das respostas condiz com as áreas mais citadas, exceto a área de administração geral. É importante ressaltar também que com exceção da administração geral (coordenação), nenhuma das demais áreas citadas aparecem nas atas analisadas, o que constam são outras funções que não se referem diretamente à dimensão organização (Questões 26 e 27). Essa informação diverge dos 88,89% dos membros do ND que asseveraram que as funções são definidas e documentadas e também contrasta com a informação de que as rotinas estão documentadas (Questões 28 e 30).

O mesmo resultado foi obtido quanto à existência de documentos administrativos padronizados, dentre os documentos utilizados pelo Colegiado, destacam-se: as atas, os termos de adesão e os formulários de projetos. Como já dito anteriormente, os únicos documentos padronizados que o Colegiado forneceu para essa pesquisa foram atas (Questões 31 e 32). A maioria dos nove entrevistados alega que os documentos pertinentes ao Colegiado são arquivados em local específico, no caso, a sede da AGRAER no município de Dourados, isto evidencia que o Colegiado não possui um local próprio para a realização de suas atividades, bem como para o arquivamento dos seus documentos (Questão 33) É importante lembrar que o artigo 10º do regimento interno do Colegiado do Território da Grande Dourados institui no inciso XV que o ND é responsável por administrar, encaminhar e arquivar os documentos provenientes do Colegiado do Território. Os mesmos respondentes apontaram a coordenadora do Colegiado, como a responsável pelo arquivamento dos documentos (Questão 34).

Um fator de extrema importância são as atribuições do Colegiado. As atribuições são o motivo pelo qual o Colegiado existe, isto é, o Colegiado nasceu para atender tais atribuições. O PRONAT estabelece que são atribuições dos Colegiados dos Territórios Rurais: Dar ampla divulgação sobre as ações do Programa, Identificar demandas locais para o órgão gestor priorizar o atendimento, Promover a interação entre gestores públicos e conselhos setoriais, Contribuir com

sugestões para qualificação e integração de ações, Sistematizar as contribuições para o Plano Territorial de Ações Integradas e Exercer o controle social do programa.

Dos nove membros no ND, sete afirmam que as atribuições do colegiado não são realizadas, muito menos que existem responsáveis por elas, apenas dois membros alegam que as atribuições são executadas e apontam todos os membros do ND como responsáveis. Essa constatação é bastante relevante e preocupante, uma vez que os gestores do Colegiado do Território da Grande Dourados desconhecem as suas próprias atribuições, ou seja, o motivo pelo qual o Colegiado existe e as demandas que ele deve atender. Como haverá crescimento ou sucesso em uma organização em que os gestores ignoram as atribuições da mesma? (Questão 29).

No que se refere às câmaras temáticas, 77,78% dos respondentes asseveraram ter conhecimento sobre as mesmas. As câmaras temáticas são espaços para promover a integração e o debate, bem como a realização de cursos de capacitação para os membros do Território. Quando se verificam as atas, percebe-se a realização de alguns eventos desse tipo (Questão 35).

Identificou-se no tocante a dimensão organização que existe uma coordenação geral no CTGD, e que os membros do ND conhecem as câmaras temáticas, pontos esses, que são caracterizados como fortes no que se refere à gestão do Colegiado.

Por outro lado, verificou-se a inexistência de um desenho da estrutura organizacional contendo os níveis e as áreas de atuação do CTGD. Os membros do ND também não conhecem suas funções e responsabilidades dentro desse ambiente organizacional e inexistem documentos padronizados. Esses pontos enfraquecem a gestão do Colegiado e levam ao descumprimento das atribuições estabelecidas pelo PRONAT.

É imprescindível que haja uma definição de processos organizacionais que atendam aos propósitos do CTGD, implicando na fixação de responsabilidades de procedimentos e indicadores de resultados.

### 5.3 Dimensão Liderança

A tabela 03 apresenta as respostas em cada variável da dimensão liderança em número absoluto e percentual relativo. Drucker (2002) observa que Liderança é o processo pelo qual o gestor e sua equipe interagem de forma ética e se influenciam mutuamente para alcançar objetivos comuns. Para Tannenbaum et al. (1970), liderança é quando uma pessoa ou um grupo consegue conduzir as ações ou influenciar o comportamento de outras pessoas.

Nº da questão	Liderança	SIM	%	NÃO	%
36	As ações do Colegiado são determinadas por quem?				
37	Em sua opinião quais características os membros do ND possuem?				
38	Como você caracteriza o perfil dos membros da plenária?				
39	O perfil da plenária prejudica a atuação do Colegiado?	5	55,56	4	44,44
40	O perfil da plenária prejudica o desempenho do Colegiado?	5	55,56	4	44,44
41	Que tipo de interação a liderança possui com a SDT?				
42	O ND possui um conhecimento claro sobre o papel de cada organização parceira?				
43	A participação voluntária (sem ganhos financeiros) prejudica a atuação do núcleo diretivo?	4	44,45	5	55,55
44	Você reconhece ganhos individuais advindos de sua atuação? Quais?	7	77,78	2	22,22
45	Você reconhece ganhos coletivos advindos	7	77,78	2	22,22

	de sua atuação? Quais?				
46	O núcleo diretivo promove ações de atração para novos membros entrarem no núcleo diretivo?	6	66,67	3	33,33
47	Existe um equilíbrio entre poder público e sociedade civil na composição do núcleo diretivo?	6	66,67	3	33,33
48	Os membros do núcleo diretivo, oriundos da sociedade civil, frequentam mais as reuniões do próprio núcleo diretivo do que os membros oriundos do poder público?	1	11,11	8	88,89
49	Em sua opinião, os membros mais comprometidos com as questões do ND são oriundos da sociedade civil ou do poder público?				
50	A baixa participação de atores públicos no ND se deve:				
51	A baixa participação de atores da sociedade civil no ND se deve:				
52	Você reconhece dentro do núcleo diretivo, uma “pessoa chave”, ou seja, fundamental para o bom andamento do núcleo diretivo? Quem?	6	66,67	3	33,33
53	Você reconhece dentro do colegiado como um todo, uma “pessoa chave”, ou seja, fundamental para o bom andamento do colegiado? Quem?	7	77,78	2	22,22

Tabela 03: Dimensão Liderança

Fonte: Dados da pesquisa

Um aspecto fundamental para a liderança é o estilo que será usado para liderar e influenciar os membros de determinado grupo. White e Lippitt (1939) pesquisaram e apontaram três principais estilos, o autocrático, o democrático e o liberal. Dos membros do ND do CTGD, cerca de 77,78% asseguram que as ações do Colegiado são determinadas em conjunto entre os gestores (membros do ND) e os demais membros da plenária (Questão 36). Esses dados são relevantes uma vez que o PRONAT é todo pautado no conceito de Gestão Social. A gestão social é o processo no qual o Estado, sem perder a centralidade, deixa de ter o monopólio do

poder para juntamente com a Sociedade Civil traçar diretrizes, planejar e tomar decisões capazes de maximizar riquezas do local, em sentido amplo (CARRION; CALOU, 2008).

Verifica-se então a partir dessas informações que a prática de gestão chamada liderança no Colegiado do Território da Grande Dourados se caracteriza como democrática, uma vez que as decisões são tomadas coletivamente.

Nesse mesmo sentido, como já foi destacado no referencial teórico dessa dissertação, Tenório (2003) aponta que o gestor social deve possuir algumas habilidades, quando se questiona os membros do ND do Território da Grande Dourados quais dessas eles possuem, as habilidades que se destacaram foram: Habilidades teóricas e práticas em técnicas de gestão e amplo conhecimento acerca dos problemas comunitários (Questão 37). A informação que aponta que os membros do ND possuem habilidades teóricas e práticas em técnicas de gestão diverge dos dados gerados a partir das dimensões planejamento e organização, ferramentas importantes da gestão, em que se evidenciou que os membros do ND não tem essa habilidade.

Também se caracterizou junto aos gestores do Colegiado o perfil dos membros da plenária em geral. Oito dos nove entrevistados afirmam que os membros da plenária são interessados pelas questões do Território, mas pouco proativos, um entrevistado optou por não responder essa questão. Dos nove membros, cinco asseguram, isto é, a maioria, que esse perfil da plenária prejudica a atuação e o desempenho do Colegiado. McGregor (1971) definiu que a maneira como os gestores agirão frente a sua organização dependerá de como estes enxergam o perfil de seus pares e liderados, e que quando os gestores avaliam aqueles como pessoas indolentes, preguiçosas e pouco proativas e com uma falta de ambição significativa, isso influenciará o comportamento dos gestores, geralmente causando problemas para essa organização (Questões 38, 39 e 40).

No que tange ao tipo de interação que os respondentes possuem com a Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT), os mesmos destacaram que é feita de maneira indireta através do Articulador Estadual e da Delegacia Federal de Desenvolvimento Agrário (DFDA). A SDT é a principal executora e responsável pelo PRONAT (Questão 41).

Observou-se o conhecimento sobre o papel de cada organização parceira, dentre as opções existentes. Percebeu-se que os membros do ND entendem o

papel da ONG e do Articulador Estadual; contudo, desconhecem o papel do Assessor de Dinamização Econômica (Questão 42).

Um ponto bastante importante nas organizações, que se baseiam no conceito de gestão social e que se relacionam com diversos atores (organizações em rede), é a participação voluntária, ou seja, sem ganhos lucrativos. Dentre os membros do ND, cinco afirmam que não prejudica, enquanto quatro reconhecem que, com certeza, prejudica. O questionário não demonstra, mas ao fazer a entrevista pessoalmente percebe-se que os membros do ND reclamam com bastante veemência da participação voluntária, alegando terem que colocar recursos próprios, na maioria das vezes, para que as ações do Colegiado aconteçam. Dentre as atas verificadas, observa-se por diversas vezes o baixo número de reuniões dos membros do ND, bem como a ausência dos mesmos quando elas são realizadas. (Questão 43). Mesmo assim, a maioria dos entrevistados reconhecem ganhos individuais e ganhos coletivos provenientes de sua atuação como membro do ND. Dentre os ganhos individuais sobressaem-se: o aumento do conhecimento próprio, novas experiências, desenvolvimento do espírito participativo e aprofundamento das políticas públicas do governo federal. Já entre os ganhos coletivos destacaram-se: Fortalecimento da Agricultura familiar e maior desenvolvimento dos municípios e do Território como um todo (Questões 44 e 45).

Constatou-se também que os respondentes afirmam que promovem ações de atração de futuros membros para o ND, aspecto fundamental para renovação e continuação desta organização. Apesar desta constatação não se observou nenhuma ação deste tipo junto aos documentos entregues pela coordenação do Colegiado, nem mesmo registro em atas destas atividades (Questão 46).

De acordo com a resolução 48 do CONDRAF na composição dos Colegiados deve-se considerar a pluralidade, que estabelece que as diferentes organizações (associações, sindicatos, cooperativas, etc) de uma mesma categoria estejam representadas, assim como todas as concepções de desenvolvimento rural existentes; a diversidade, conceituada como sendo a representação dos diversos atores sociais que atuam no processo de desenvolvimento rural sustentável, ou seja, mulheres, quilombolas, agricultores familiares, jovens, ligados a diferentes comunidades e/ou arranjos produtivos, pequenos empreendedores, etc; a representatividade - entende-se que a base das organizações sociais esteja representada por essas entidades. Nesse mesmo sentido, o regimento interno do

Território da Grande Dourados no artigo 3º que trata da composição do Colegiado estabelece que essa organização terá, no mínimo, caráter paritário em relação à sociedade civil e ao Estado. Os membros do ND atestam que existe uma paridade entre os membros do ND oriundos da sociedade civil e os membros oriundos do Estado; essa informação é validada quando se verifica a composição dos membros do ND do Território da Grande Dourados junto ao sistema de informações territoriais no âmbito do site do MDA, onde dentre os dez membros, cinco são oriundos da sociedade civil e cinco são oriundos do Estado (Questão 47).

Mediante esse contexto, oito membros do ND atestam que os membros oriundos do poder público frequentam mais as reuniões do ND e são mais comprometidos do que os membros oriundos da sociedade civil. Vale ressaltar que dentre os entrevistados havia cinco representantes do Estado e quatro da sociedade civil. Ainda nesse sentido, os respondentes alegam que a baixa participação de atores no ND tanto oriundos da sociedade civil, quanto do poder público deve-se por duas razões: Falta de condições operacionais (recursos) e a não visualização de benefícios em participar do núcleo (Questões, 48, 49, 50 e 51).

Um aspecto importante, dentro da dimensão liderança, é o reconhecimento por parte dos gestores do Colegiado de uma “pessoa chave” para o bom andamento do mesmo, bem como para o bom andamento do próprio ND. Os respondentes asseveram que existem pessoas para o bom andamento do ND, os nomes que mais apareceram foram o da coordenação atual e do técnico da célula de acompanhamento e informação. Já em relação ao Colegiado como um todo, a única “pessoa chave” apontada pelos respondentes é o técnico da célula de acompanhamento e informação (Questões 52 e 53).

Identificou-se no tocante a dimensão liderança que as ações do Colegiado são determinadas em conjunto entre o ND e a plenária, o que favorece a liderança democrática e a gestão social. Percebeu-se o reconhecimento de ganhos individuais e coletivos dos membros por fazerem parte do Colegiado e do ND. E a existência de equilíbrio (paridade entre membros oriundos do poder público e da sociedade civil) na composição do ND.

Por outro lado, o perfil dos membros da plenária foi caracterizado pelos gestores como pouco proativos e isso acaba por prejudicar a atuação do CTGD. Os membros do ND também afirmaram que a participação voluntária prejudica a atuação do CTGD, o que pode estar acarretando a baixa frequência dos membros

do ND nas reuniões, bem como o baixo número de reuniões, descumprindo o que determina o regimento interno do Território da Grande Dourados. Verificou-se a ausência de promoção de ações para atração de futuros membros para o ND. E o motivo apontado para a baixa participação de atores no ND, foi a escassez de recursos e a falta de visualização de benefícios por parte das pessoas.

Vale ressaltar que a pessoa apontada como fundamental para o andamento do ND e do Colegiado como um todo não faz parte do CTGD.

É preciso repensar o papel ou as relações estabelecidas entre as diversas esferas do PRONAT (SDT, CTGD e ONG's) de forma a respeitar os preceitos da gestão social. É necessário fortalecer o papel do Colegiado enquanto fórum de reflexão e encaminhamento de questões e demandas do território aos órgãos competentes nas suas mais diversas esferas (federal, estadual e municipal).

É imprescindível estabelecer uma remuneração, ainda que através de bolsas, para os membros do ND, durante o seu mandato, que esteja diretamente ligada ao cumprimento das suas funções, reduzindo os problemas relacionados a falta de envolvimento de atores e membros do ND com as causas do Colegiado.

#### **5.4 Dimensão Controle**

A tabela 04 apresenta as respostas em cada variável da dimensão controle em número absoluto e percentual relativo. A prática de gestão controle consiste em averiguar se aquilo que está sendo feito, está de acordo com o que foi planejado, através de inspeções, supervisões e procedimentos por escrito para a proteção dos bens da organização, evitando roubos, desperdícios e abusos, sempre visando o atingimento dos objetivos da mesma.

Nº da questão	Controle	SIM	%	NÃO	%
54	Existem mecanismos de controle associados ao plano de ação? Quais?	4	44,44	5	55,56
55	Existe um controle de gastos realizado pelo Colegiado? Quais?	4	44,44	5	55,56
56	Existe um controle de orçamento de custeio? Qual?	5	55,56	4	44,44
57	Existe uma prestação de contas realizada pela parceira gestora do custeio?	6	66,67	3	33,33
58	Em caso de resposta sim na questão anterior, qual a frequência?				
59	Existe uma prestação de contas do núcleo diretivo para à plenária?	5	55,56	4	44,44
60	Em caso de resposta sim na questão anterior, como é realizada a prestação de contas?				
61	Existe um controle formal de participação dos membros nas reuniões da plenária? Qual?	8	88,89	1	11,11
62	Existe um controle formal de participação dos membros nas reuniões do núcleo diretivo? Qual?	8	88,89	1	11,11
63	Existe um sistema de informatizado para à gestão da informação do colegiado? Qual?	3	33,33	6	66,67
64	Em caso de resposta sim na questão anterior, quais informações são alimentadas nesse sistema?				

Quadro 04: Dimensão Controle

Fonte: Dados da pesquisa

Nessa esteira avaliou-se junto aos membros do ND se existem mecanismos de controle de resultados associados ao plano de ação. Cerca de 55,56% atestam que sim e 44,44% entendem que não existem. Dentre aqueles que afirmam que sim, nenhum membro soube explicar como é feito esse controle, deixando evidente que aquilo que é planejado para que o colegiado realize, jamais é avaliado e medido verificando se realmente o mesmo alcançou (Questão 54).

Os mesmos percentuais e informações se repetiram quando se avaliou a existência de um controle de gastos pelo Colegiado, e ainda, a existência de um controle de orçamento de custeio (Questões 55 e 56).

O orçamento de custeio está diretamente relacionado com os recursos que o Território recebe do Governo Federal através dos projetos encaminhados. A questão que se levanta é: Como uma organização avançará e cumprirá seus objetivos se os seus gestores não sabem explicar como é realizado o controle dos gastos dessa organização?

O artigo 10º do regimento interno do Colegiado do Território da Grande Dourados institui no inciso XVII que o ND tem como função acompanhar o andamento dos projetos territoriais junto as entidades proponentes e aos agentes financeiros. No inciso XXII e XXIII do mesmo artigo, estabelece que o ND é responsável por acompanhar os encaminhamento das propostas de projeto e acompanhar as ações da entidade executora.

Os recursos recebidos da SDT para custeio de projetos são administrados por uma parceira, uma organização não governamental (ONG), seis membros do ND afirmam que há uma prestação de contas dos recursos recibos, no entanto, não sabem dizer qual a frequência dessa prestação. É imprescindível ressaltar que ao entrevistar os respondentes, percebe-se uma desconfiança generalizada em relação à ONG, muitos afirmam que essa já é a segunda parceria e que a primeira foi desastrosa devido ao mesmo motivo, isto é, falta de credibilidade e transparência na administração dos recursos (Questões 57 e 58)

Abordou-se também se havia uma prestação de contas financeira e operacional (das atividades) do ND para plenária. Cinco dos nove afirmam que existe, que a mesma é documentada e é feita anualmente, entretanto, entre os documentos analisados, apenas uma ata contém esse tipo de prestação de contas, referente à aquisição de máquinas agrícolas para municípios do Território (Questões 59 e 60).

No que tange ao tipo de controle que é feito para verificar a participação dos membros nas reuniões do Colegiado e nas reuniões do ND, constatou-se que o controle é feito através de listas de presença que posteriormente são registradas em atas, os documentos analisados nessa pesquisa confirmam essa informação (Questões 61 e 62).

Verificou-se a existência de um sistema informatizado para a gestão da informação do CTGD. A maioria dos membros do ND desconhecem a existência de um sistema de informação que auxilie a gestão do território, apenas três respondentes afirmam existir um sistema de apoio operacional para lançamento de agendas, cronogramas, atividades e projetos do Colegiado.

Juntamente com o PRONAT foi criado pelo MDA, no âmbito da SDT, para dar apoio à gestão do Território Rural através dos Colegiados, o Sistema de Gestão Estratégica (SGE). O SGE é uma ferramenta que a SDT/MDA disponibiliza para que os Colegiados Territoriais e os diferentes gestores da Política de Desenvolvimento Territorial qualifiquem seu próprio desempenho a partir da gestão de informações e de processos de comunicação

Vale ressaltar que os gestores do CTGD não se valem de um instrumento imprescindível para o fortalecimento do controle na organização, que é o sistema de informações, instrumento esse que está disponível gratuitamente para utilização dos mesmos. A correta utilização desse sistema acarretaria uma série de benefícios, tais como: facilidade no acesso a informações, avaliação e mensuração da gestão e dos impactos e dos resultados das ações do Colegiado, fornecimento de dados que permitem desenvolver instrumentos para melhorar a participação dos membros nas questões do Território, bem como verificar o melhor aproveitamento dos investimentos públicos no Território.

O que se verifica é que a única prática de gestão dentro dessa dimensão é o controle de frequência dos membros nas reuniões do núcleo diretivo é feito através de listas de presença que posteriormente são registradas nas atas. Diversos pontos fracos foram encontrados: A Inexistência de mecanismos de controle que verifiquem se o que foi planejado está sendo realizado; Ausência de um controle de gastos do CTGD; Desconfiança por parte dos membros do ND com relação à prestação de contas efetuada pela ONG parceira; Ausência de prestação de contas dos gastos do CTGD para a plenária e desconhecimento do sistema de informações (SGE) que auxilia na gestão do Território.

É importante que o Colegiado crie mecanismos de controle (operacional e financeiro) que auxiliem o desenvolvimento das operações. É essencial que haja uma maior fiscalização pelos órgãos competentes quanto à administração dos recursos a cargo da ONG parceira. Também se faz necessário a incorporação do uso da tecnologia da informação para a melhoria da comunicação entre o CTGD e a SDT, bem como entre os membros do próprio CTGD. E por fim para que haja um fortalecimento nas práticas de gestão ligadas à dimensão controle é fundamental que ocorra a promoção pela SDT de capacitações em técnicas de gestão para os membros do CTGD.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa dissertação teve como objetivo geral analisar as práticas de gestão organizacional no Colegiado do Território da Grande Dourados. Para isso, identificou-se quais práticas são exercidas pelo CTGD, se essas estão de acordo com as atribuições do CTGD estabelecidas pelo PRONAT e por fim, foram propostas diretrizes para o fortalecimento das práticas de gestão organizacional do CTGD.

A partir dos resultados foi possível perceber que a maioria dos respondentes sinalizam positivamente as questões levantadas quanto à existência de práticas (elementos) de gestão organizacional (planejamento, organização, liderança e controle). No entanto, em contraposição a essa afirmação, verificou-se por meio de questões específicas a identificação de práticas de gestão, que os respondentes, na maioria dos casos, não conhecem a existência dessas práticas. Essa diferença entre o que os membros do ND afirmam existir e o que é realmente realizado dificulta ainda mais as mudanças necessárias.

Os membros do ND são aqueles selecionados para conduzir efetivamente o processo de gestão social no CTDG, devendo para tal, estarem plenamente cientes de qualquer informação existente.

No que se refere ao planejamento, há fortes indícios de que não exista o uso dessa ferramenta na gestão do CTGD. Como já foi dito no referencial teórico dessa dissertação, o planejamento é o processo que visa ao estabelecimento, com antecedência, das decisões e ações a serem executadas em um dado futuro, para atingir um objetivo definido, e divide-se em planejamento estratégico e planejamento operacional.

Verificou-se a inexistência do planejamento estratégico e dos seus principais componentes para a condução das atividades do CTDG. Os respondentes não sabem qual a missão do Colegiado, ou seja, a razão de existência da organização, também não conhecem o objetivo geral do Colegiado, muito menos as suas atribuições. Os membros do ND sinalizam sobre esses aspectos com conceitos próprios que pouco correspondem com aqueles estabelecidos pelo PRONAT. As questões que se levantam, são as seguintes: Como a realização de objetivos dessa organização se tornará possível se os responsáveis pela gestão, não sabem se quer a missão (etapa fundamental de um bom planejamento) da mesma? Para onde está

caminhando essa organização e que objetivos está procurando atingir, se os gestores desconhecem os próprios objetivos? Como o PRONAT cumprirá as suas metas no Território Rural da Grande Dourados, se os responsáveis pela gestão social do CTGD desconhecem as atribuições do Colegiado?

Diante disso, torna-se importante que a SDT estabeleça um processo contínuo de divulgação do PRONAT, garantindo a maior compreensão do mesmo, e que esse documento sirva, de fato, como termo de referência à atuação do CTGD.

Nota-se, também que as discussões das plenárias do CTGD são conduzidas por questões temáticas, no entanto, quando se verificam as atas, percebe-se grande predominância do aspecto econômico, em relação aos aspectos social e ambiental. Essa prática diverge das diretrizes estabelecidas pelo PRONAT, que se pauta nos conceitos de “território sustentável”, isto é, o território deve se desenvolver economicamente, socialmente e ambientalmente. Corrobora com essa informação, salvo raríssimas exceções, o fato de não existirem projetos que contemplem os eixos social e ambiental, e um número excessivo de projetos buscando recursos de custeios e ainda quando se questiona quais projetos que o CTGD desenvolve, a palavra PRONAF aparece com extrema frequência.

É possível compreender esse fato, considerando que os recursos são oriundos do PRONAF, e que esse programa visa atender aspectos econômicos ligados à infraestrutura dos agricultores, mas deve-se tomar cuidado para que o aproveitamento desses recursos também colabore para o desenvolvimento social e ambiental.

Vale ressaltar também que se faz necessário a elaboração de projetos que visem o estabelecimento de parcerias com organizações que não necessariamente façam parte do Colegiado, de forma a angariar recursos além dos oriundos pelo PRONAF.

No que se refere às práticas de gestão organizacional ligadas à dimensão organização, constatou-se a inexistência de um desenho da estrutura organizacional contendo os níveis e as áreas funcionais do CTGD e que os membros não sabem quais são as suas funções e responsabilidades dentro do núcleo diretivo. A única área identificada é a coordenação do Colegiado e a única pessoa que sabe claramente a sua função é a coordenadora do Colegiado. Fato esse que pode levar o CTGD a uma liderança autocrática. Os membros do ND afirmam ter funções que

nada tem a ver com as verdadeiras funções da organização. Não existem responsabilidades definidas em documentos, nem mesmo em atas.

As atas são os únicos documentos padronizados que o Colegiado utiliza, não existem formulários nem outros termos.

Mediante esse contexto, questiona-se: Como uma organização alcançará sucesso no que se propõe a fazer, se os seus gestores não sabem o seu papel dentro dela?

É fundamental que haja uma definição de processos organizacionais que atendam aos propósitos do CTGD, implicando na fixação de responsabilidades de procedimentos e indicadores de resultados.

No tocante a dimensão liderança, elucidou-se que as decisões do Colegiado são tomadas em conjunto entre os membros do ND e a plenária, o que caracteriza a liderança do CTGD como democrática, reforçando preceitos da gestão social, exatamente como estabelecido pelo PRONAT.

Percebeu-se que os membros do ND reconhecem ganhos individuais e coletivos por se envolverem com as questões do CTGD, dentre eles: novos conhecimentos, valorização da agricultura familiar e fortalecimento do território.

Identificou-se que na composição do ND, existe equilíbrio, isto é, cinco membros são oriundos da sociedade civil e cinco do poder público, obedecendo aos conceitos de paridade determinados pelo PRONAT.

Os membros do ND atestaram que a participação voluntária prejudica a atuação do CTGD, esse fato pode influenciar diretamente outros aspectos descobertos nessa pesquisa, como o baixo número de reuniões realizadas pelo ND, descumprindo o que determina o regimento interno do CTGD e a baixa frequência dos membros nessas reuniões. Vale ressaltar que os membros do ND ainda afirmaram que outros atores não se envolvem com as questões do CTGD devido à escassez de recursos e a falta de visualização de benefícios.

A pessoa apontada pelos membros do ND como fundamental ao bom andamento do Colegiado e do próprio núcleo diretivo, é uma pessoa externa ao Colegiado, a qual se dispõe a ajudar por ser remunerada como bolsista de projeto de extensão financiado pela SDT, na função de técnico da Célula de Acompanhamento e Informação.

A gestão social é o processo no qual o Estado, sem perder a centralidade, deixa de ter o monopólio do poder para juntamente com a Sociedade Civil, traçar

diretrizes, planejar, e tomar decisões capazes de maximizar riquezas, em sentido amplo, do local (CARRION; CALOU, 2008).

O que se verifica, no caso estudado, é que a iniciativa de envolver a sociedade na tomada de decisões em conjunto com o Estado, não vem atingindo objetivos efetivos.

Talvez o Estado precise repensar programas como o PRONAT, pautados nos conceitos de gestão social, uma vez que se constatou a baixa participação dos membros nas reuniões e nas atividades ligadas ao CTGD. Talvez o fato da participação ser voluntária esteja impactando nessa baixa participação, ou que a sociedade ainda não está preparada para assumir a função de gestor social no contexto de gerar benefícios a coletividade. Corrobora com essa informação, o fato de que a pessoa apontada como fundamental para o bom andamento do Colegiado é justamente aquela que é remunerada como bolsista pela SDT.

No que tange a prática de controle, constatou-se a inexistência de mecanismos de que verifiquem se as atividades do CTGD estão sendo realizadas de acordo com aquilo que foi planejado e sugerido pelo PRONAT. Não existe também um controle dos recursos disponibilizados ao colegiado e sob a gestão da organização parceira (ONG) no PRONAT. Nem tampouco uma discussão efetiva dos gastos realizados e saldos existentes, junto aos membros da plenária.

De fato, ficou evidente a desconfiança por parte dos membros do ND com relação à prestação de contas proporcionada pela ONG gestora dos recursos de custeio. Os membros do ND afirmam que não há uma prestação de contas efetiva e confiável com relação à ONG e que poderia haver uma maior transparência.

Diante disso, sugere-se que sejam criados mecanismos de controle, tanto operacional quanto financeiro, que auxiliem a eficiência e eficácia das ações do Colegiado.

Observou-se também que mesmo o CTGD sendo uma organização em rede, não existe qualquer utilização de tecnologias de informação para a viabilização de suas ações. A maioria dos membros do ND desconhecem o Sistema de Gestão Estratégica (SGE), e aqueles poucos que conhecem, o utilizam apenas para ações esporádicas.

As discussões e ações são viabilizadas em encontros presenciais, dependendo de recursos financeiros escassos, e a correta utilização do SGE poderia minimizar esse problema e promover encontros e ações à distância.

Nota-se que grande parte dos problemas enfrentados pelo CTGD são originados em poucas causas, geralmente relacionada às deficiências nos processos e nas práticas organizacionais.

O Colegiado deve ser um fórum de reflexão e encaminhamento de questões e demandas do território aos órgãos competentes nas suas mais diversas esferas.

Os questionamentos e as sugestões feitas nas considerações finais dessa dissertação vão de encontro às diretrizes propostas no item análise e discussões dos resultados.

O que se evidencia, é que independente do CTGD ser uma organização em forma de rede, pautada nos conceitos de gestão social, cabe a adoção e o fortalecimento das práticas de gestão organizacional no desenvolvimento de suas atividades.

Como Drucker (1986) salientou, a continuidade de qualquer organização depende da adoção das práticas de gestão pela mesma.

## **CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA**

Este trabalho contribuiu para a análise e maior entendimento das práticas de gestão organizacional no Colegiado do Território Rural da Grande Dourados, no tocante a: a) Identificação das práticas de gestão organizacional exercidas pelo Colegiado do Território Rural da Grande Dourados; b) Verificação se as práticas de gestão organizacional exercidas pelo Colegiado do Território Rural da Grande Dourados estão em consonância com as atribuições do Colegiado, conforme estipulado no Programa Nacional de Apoio aos Territórios Rurais; c) Proposição de diretrizes para o fortalecimento das práticas de gestão organizacional do Colegiado do Território da Grande Dourados.

## 7 REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. **O capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento rural**. Economia Aplicada. v. 4, nº 2, abril/junho. 2000.

ABRAMOVAY, R. **Para uma teoria dos estudos territoriais**. In: ORTEGA, A. C.; ALMEIDA FILHO, N. (orgs.). Desenvolvimento territorial, segurança alimentar e economia solidária. Campinas: Ed. Alínea, 2007.

ALBAGLI, S. **Território e territorialidade**. In: LAGES, V., BRAGA, C., MORELLI, G. (orgs.). Territórios em movimento: cultura e identidade como estratégia de inserção competitiva. Brasília: Sebrae, 2004.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). **Referências para o desenvolvimento territorial sustentável**. Brasília: CNDRS/ CONDRAF/NEAD, 2003. (Texto para discussão nº4).

\_\_\_\_\_. Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). **Referências conceituais do Desenvolvimento Territorial Rural Sustentável**. CONDRAF/NEAD, 2003.

\_\_\_\_\_. Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). **Marco Referencial para o apoio ao Desenvolvimento de Territórios Rurais**. Documentos Institucionais 02-2005.

\_\_\_\_\_. Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). **Orientação para constituição e funcionamento dos colegiados territoriais**. Brasília: MDA/Departamento de gestão territorial. 2009.

\_\_\_\_\_. Territórios da Cidadania. Disponível em: <http://www.territoriosdacidadania.gov.br/dotlrn/clubs/territoriosrurais/one-community>. Acesso em: 10. Março. 2012.

BRUNET, R.. **Le territoire dans Les turbulences**. Paris: Reclus, p. 224, 1990.

BUAINAIN, A. M.; CARVALHO, S. M. P.; PAULINO, S. R. & YAMAMURA, S. **Propriedade intelectual e inovação tecnológica: algumas questões para o debate atual**. In: O Futuro da Indústria: Cadeias Produtivas. MDIC/IEL – NC. Brasília: MDCl, 2005. p. 11-38.

CARRION, R.; CALOU, A. Pensar a gestão social em Terras de “padinho Cícero”. In: SILVA JUNIOR, Jeova Torres (Org.) ; MASI, R. T. (Org.) ; CANCELADO, A. C. (Org.) ; SCHOMMER, P. C. (Org.) . : **Práticas em Debates, Teorias em Construção**. 1. ed. Fortaleza: Imprensa Universitária/UFC, 200. 248 p.

CHAEBO, G. **Territórios Consad no MS: Análise do Ambiente organizacional**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Administração – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande, 2011.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: Um Guia Prático Para Alunos de Graduação e Pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007

DAFT, R. L. **Administração**. 4.ed. Tradução de Fernando Gastaldo Morales, revisão técnica de Ana Akemi Ikeda. São Paulo: JC, 2000.

DAGNINO, E.; TATAGIBA, L. Introdução. In: DAGNINO, E.; TATAGIBA, L. (Orgs). **Democracia, Sociedade Civil e Participação**. Chapecó: Argos, 2007.

DRUCKER, P. F. Management - Tasks, responsibilities, practices. Nova Iorque: TRUMAN TALLEY BOOKS. 1986.

DRUCKER, P. F. **Introdução À Administração**. São Paulo: Pioneira. 2002.

DINIZ, J. H. A.S. e MATTOS, P.L. C. L. **Organizações não governamentais e gestão estratégica**. Integração. Revista Eletrônica do Terceiro Setor, n.27, jun.2003. Disponível em <<http://www.fgvsp.br/integracao>>. Acesso em 21/02/05.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira. 1989.

EVANS, P. **Para além da “monocultura institucional”**: instituições, capacidades e o desenvolvimento deliberativo. Sociologias, Porto Alegre. 2003. v.5, n.9, p.20-62, 2003.

FAVARETO, A. DEMARCO, Diogo. (2004). Entre o capital social e o bloqueio institucional: uma análise dos CMDR em cinco estados brasileiros. In: SCHNEIDER, Sergio *et al.* (Orgs.) **Políticas públicas e participação social no Brasil rural**. Porto Alegre: UFRGS (Séries estudos rurais), 2004.

FAVARETO, A.; SCHRODER, M. **Do território como “ator” ao território como “campo”**: uma análise da introdução da abordagem territorial na política de desenvolvimento rural no Brasil. In: XLV Congresso da SOBER: conhecimento para agricultura do futuro. Anais... Londrina, PR, 22 a 25 de julho de 2007.

FAYOL, H. **Administração Geral e Industrial**. São Paulo: Atlas, 1994.

FRANÇA FILHO, G. C. **Gestão Social: um conceito em construção**. In: IX Colóquio Internacional sobre Poder Local – II Colóquio Internacional en Análisis de las Organizaciones y la Gestión Estratégica: perspectivas latinas, nº 2, 2003, Salvador, Brasil, 16 a 18 de Jun. **Anais.....** Salvador: CIAGS, 2003. p.1-16. (Tema central: “Gestão XXI, Gestão do Desenvolvimento, Gestão Social”).

FRANÇA FILHO, G. C. Definindo Gestão Social. In: SILVA JR., Jeová et AL (Orgs). **Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária/UFC, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas. 2002.

GOODE, W. J; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 4ed. São Paulo: Nacional. 1972.

- GRANJEIRO, W. J. **Administração Pública**. São Paulo: Vestcon. 2001.
- GRANDORI, A. ; SODA, G. (1995), **Inter-firm Network**: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*.
- GRANOVETTER, M (1985), Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, 91(3): 481-510.
- HAESBAERT, Rogério. **Região, diversidade territorial e globalização**. Niterói: UFF, 20p. (mimeo), 1999.
- HAESBAERT, Rogério. **O Mito da Desterritorialização: do “Fim dos Territórios” à Multiterritorialidade**. 2ª ed. – Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.
- HAKANSON, H.; SNEHOTA, I. No business is an island: the network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*. 22, 256-270. 2007.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Tabela de Resultados do Censo Agropecuário de 2006**. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/2006/defaulttab\\_censoagro.shtml](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/2006/defaulttab_censoagro.shtml)>. Acesso em 20/09/2010.
- JUNQUEIRA, L. P. **Gestão Social: organização, parceria e redes sociais**. In: CANÇADO, A. C.; SILVA JUNIOR, J. T.; SCHOMMER, P.; RIGO, A. S. (Org.). *Os desafios da formação em gestão social*. 1. ed., v. 2. Palmas, TO: Previsão, 2008. p. 87-103.
- KOYS, D. e DeCOTIIS, T. **Inductive measures of psychological climate**. *Human Relations*, v.44, n.3, p.265-285, 1991.
- MARTINS, G. de A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2008.
- McGregor, D. M; **“O Lado Humano da Empresa”**, in *O Comportamento Humano na Empresa – Uma Antologia*, Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro (orgs.), Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Serviço de Publicações, 1971, p. 45-60.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI Jr, P. H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4.ed. Tradução de Maria Isabel Hopp. São Paulo: Harbra,1998.
- MÉO, G. Di. *Géographie social et territoires*. Paris, Éditions Nathan, 1998.
- MICHELS, I. L. **A bovinocultura de corte brasileira e o mercado externo: regiões sanitárias e a cadeia produtiva da carne bovina de Mato Grosso do Sul**. Tese (Doutorado), 334 p. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.
- MIZRUCHI, M. S.; GALASKIEWICS, J. Networks of interorganizational relations. *Sociological Methods & Research*, London, v. 22, n. 1, p. 46-70, 1993.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organização e Métodos**. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, V. A. P; CANÇADO, A. C; PEREIRA, J. R. **Gestão Social e Esfera Pública: aproximações teórico-conceituais**. In: LAEMOS, Buenos Aires, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Cultura Organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão**. Encontro Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD. Atibaia, 2003.

PAULA, A. P. P. **Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social**. RAE. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

POLDONY, J.M; PAGE, K.L. Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, v. 24, p. 57-76, 1998.

POWELL, W. W. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? **California Management Review**, Berkeley, v. 30, n. 1, p. 67-87, 1987

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organizations. *Research in Organization Behavior*, Stanford, v. 12, n. 3, p. 295-336, 1990.

POWELL, W. W.; SMITH-DOER, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. **The handbook of economic sociology**. NJ: Princeton University Press, 1994.

PRADO, Carlos Roberto do. **“Estilo Gerencial Adotado Pelos Gestores de Organizações Não- Governamentais – ONGs”**. Anais do VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais. Coimbra, setembro. 2003.

RAFFESTIN, Claude. **Por uma Geografia do Poder**. São Paulo: Ática, 1993.

REIS, José. **Uma epistemologia do território: sociedade e Agricultura**. Coimbra: Faculdade de economia da Universidade de Coimbra, Centro de Estudos sociais, v. 13, nº 1, 2005.

RONCONI, L. F. A. **Gestão Social e Economia Solidária: Desafios Para o Serviço Social**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Serviço Social – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

SACK, R. D. Human territoriality: its theory and history. Cambridge: Cambridge University, 1986.

SACOMANO-NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. **Configurações Estruturais e Relacionais da Rede de Fornecedores: uma resenha compreensiva**. Revista de Administração, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 255-263, jul./ago./set. 2004.

SANTOS, Boaventura de Souza; ALVRITZER, Leonardo. Para ampliar o cânone democrático. In: SANTOS, Boaventura de Souza (Org.). **Democratizar a democracia**. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 2002. p. 39-82.

SANTOS, Milton. **Território e Dinheiros. In: Território e Territórios.** Niterói: Programa de Pós Graduação em Geografia – PPGeo-UFF/AGB, 2002.

SAQUET, Marcos Aurélio. **O território: diferentes interpretações na literatura italiana.** In: RIBAS, A. D.; SPOSITO, E. S.; SAQUET, M. A. Território e Desenvolvimento: diferentes abordagens. Francisco Beltrão: Unioeste, 2003

SCHERMEHORN, J. R. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SILVA, M. K.; MARQUES, P. E. M. Democratização e políticas públicas de desenvolvimento rural. In: SCHNEIDER, S.; SILVA, M. K.; MARQUES, P. E. M. (orgs). **Políticas públicas e participação social no Brasil rural.** Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2004. p. 251.

SILVA, Andrea Lago da; LOURENZANI, Ana Elisa Bressan Smith. **Modelo sistêmico de ocorrência de ações coletivas: um estudo multicaso na comercialização de frutas, legumes e verduras.** Gestão e Produção (UFSCAR. Impresso), v. 18, p. 159-174, 2011.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SOUZA, Celina. Governos locais e gestão de Políticas sociais universais. **São Paulo em perspectiva**, 18(2): 27-41, 2004.

SPAROVEK, G. **A Qualidade dos Assentamentos da Reforma Agrária Brasileira.** São Paulo: Páginas & Letras, 2003.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TANNENBAUM, R; SCHIMDT, W, H; “How to Choose a Leadership Pattern”, Harvard Business Review, vol. 36, p.96, março – abril 1958.

TANNENBAUM, R; WESCHLER, I; MAPARIK, F. **Liderança e Organização.** São Paulo: Atlas, 1970.

TARTARUGA, Iván G. Peyré. **O conceito de território para a análise do desenvolvimento rural.** Paper apresentado a SOBER de Ribeirão Preto, 2005.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica.** 8.ed. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: Atlas, 1990.

TENÓRIO, F. G. (Re) visitando o conceito de Gestão social. In: SILVA JUNIOR, Jeova Torres (Org.) ; MASIH, R. T. (Org.) ; CANCADO, A. C. (Org.) ; SCHOMMER, P. C. (Org.) . **Gestão Social: Práticas em Debates, Teorias em Construção.** 1. ed. Fortaleza: Imprensa Universitária/UFC, 2008. v. 1. 248 p.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

\_\_\_\_\_. “Gestão social: uma perspectiva conceitual”, **RAP**, Rio de Janeiro, Vol.32, n.5, set/out. 1998.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) Universidade de São Carlos - EESC-USP, 2002.

TRIVIÑOS; A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

TZENG, R.; UZZI, B. *Embeddedness & corporate change in global economy*. New York: Peter Lang, 2000.

VALERIANO, D. L. **Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia**. São Paulo: Makron Books, 1998.

VENDRAMINI, P. **Liderança e Mudança Organizacional: as categorias essenciais do líder facilitador**. 2000. 212 f. Dissertação (Mestrado em engenharia de produção) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. *Estudo de Caso Planejamento e Métodos*. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. *Social network analysis: methods and applications*. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia compreensiva**. São Paulo: Editora Unb, 2004. 2 v.

WHITE, R. K; LIPPIT, R. "Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates" *Journal of Social Psychology*, vol. 10, maio 1939.

WILLIAMSON, O. E. *Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press, 1996.

## **ANEXOS**

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO – ROTEIRO DA ENTREVISTA – COLEGIADOS DOS TERRITÓRIOS RURAIS

### I – INFORMAÇÕES GERAIS

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_.  
Data e tempo de duração da Entrevista: \_\_\_\_\_.  
Nome do Território Rural: \_\_\_\_\_.

Grau de Escolaridade:

- ( ) Superior Completo
- ( ) Ensino Médio Completo
- ( ) Superior Incompleto
- ( ) Ensino Fundamental Completo
- ( ) Pós-Graduação
- ( ) Mestrado

Em caso de assinalar graduação, pós-graduação ou mestrado, qual a área de formação da graduação?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### II – PLANEJAMENTO

1) O colegiado possui uma missão definida?

( ) SIM

QUAL?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

( ) NÃO

2) Existe um planejamento estratégico do colegiado?

( ) SIM            ( ) NÃO

3) Está definido um objetivo geral do colegiado?

( ) SIM ( ) NÃO

4) Você tem conhecimento desse objetivo?

( ) SIM

QUAL?

---

---

---

---

---

( ) NÃO

5) Existe uma clareza sobre as atribuições do colegiado segundo o programa?

( ) SIM ( ) NÃO

6) Você tem conhecimento das atribuições do colegiado?

( ) SIM

QUAIS?

---

---

---

---

---

( ) NÃO

7) Existem ações estratégicas que orientam a atuação do colegiado?

( ) SIM ( ) NÃO

8) Você conhece essas ações?

( ) SIM

QUAIS?

---

---

---

---

---

---

( ) NÃO

9) As discussões das plenárias são orientadas por questões temáticas?

( ) SIM ( ) NÃO

10) As discussões das plenárias são orientadas por questões estratégicas?

( ) SIM ( ) NÃO

11) Qual a predominância das discussões das plenárias? (responder a de maior predominância)

( ) Social ( ) Econômica ( ) Ambiental

12) Existem projetos vinculados às ações planejadas?

( ) SIM ( ) NÃO

13) Você conhece esses projetos?

( ) SIM

QUAIS?

---

---

---

---

---

---

( ) NÃO

14) Existe um plano de ação do colegiado?

( ) SIM ( ) NÃO

15) Quem elabora o plano de ação do colegiado?

( ) Núcleo Dirigente      ( ) Plenária      ( ) Não se aplica

16) Como é realizada a validação do plano de ações?

---

---

---

---

---

---

17) Para qual período é feito o plano de ações do colegiado?

( ) Mensal  
( ) Semestral  
( ) Anual  
( ) Outro: \_\_\_\_\_

18) As ações do colegiado são para curto ou médio prazo?

( ) Curto prazo (até um ano)  
( ) Médio (de um ano a dois)

19) Existe um calendário de atividades do colegiado?

( ) SIM      ( ) NÃO

20) Existe um plano orçamentário para a execução das atividades previstas?

( ) SIM      ( ) NÃO

21) Qual o grau de frequência de revisão do plano de ações?

---

---

---

---

---

---

22) O plano de ações é elaborado com base no PDTRS?

( ) SIM      ( ) NÃO

**III – ORGANIZAÇÃO**

23) Existe um desenho da estrutura organizacional? (Organograma)

SIM       NÃO

24) Existe uma divisão em áreas de atuação do colegiado?

SIM       NÃO

25) Em caso de resposta SIM na questão anterior, quais áreas existem?

(marque todas que existem)

Administração Geral

Financeiro

Informação

comunicação

Relações interorganizacionais (Integração)

Acompanhamento de programas e políticas públicas

Acompanhamento de projetos

26) Existem responsáveis por áreas de atuação?

SIM       NÃO

27) Você possui uma função definida?

SIM

QUAL?

---

---

---

NÃO

28) As atribuições dos membros do colegiado são definidas e documentadas?

Apenas definidas

Definidas e documentadas

29) Das atribuições cabíveis ao colegiado, quais são realizadas e por qual responsável?

Atribuições:	Responsáveis:	Ações/Projetos associados
Divulgação do Programa;		
Identificação de demandas locais;		
Promoção da interação entre gestores públicos e conselhos setoriais;		
Acompanhamento de programas no território;		

30) Existem rotinas de trabalho documentadas?

SIM       NÃO

31) Existe a padronização de documentos administrativos?

SIM       NÃO

32) Em caso de resposta SIM na questão anterior, quais documentos são padronizados? (marque todas que existem)

- Atas
- Formulários de projetos
- Identificação de demandas
- Termo de adesão
- Termo de compromisso

33) Os documentos são arquivados em local específico?

SIM       NÃO

34) Em caso de resposta SIM na questão anterior, existe responsável?

SIM       NÃO

35) Você conhece as câmaras temáticas e os comitês setoriais?

SIM       NÃO

#### IV – LIDERANÇA

36) As ações do colegiado são determinadas por quem?

- ( ) Não existe um planejamento prévio de ações
- ( ) As ações do colegiado são pré-determinadas em conjunto entre os membros do núcleo diretivo e os membros da plenária
- ( ) As ações são pré-determinadas apenas pelos membros do núcleo diretivo

37) Em sua opinião, quais das características abaixo o núcleo diretivo possui?

Características:	Marque um X em todas que existem:	Exemplos:
Habilidades teóricas e praticas em técnicas de gestão		
Amplo conhecimento acerca dos problemas comunitários		
Habilidades para aproximar o saber especializado do saber popular		

38) Como você caracteriza o perfil dos membros da plenária:

- ( ) Interessados e proativos
- ( ) Interessados, mas pouco proativos
- ( ) Desinteressados e passivos

39) O perfil da plenária prejudica a atuação do colegiado?

- ( ) SIM            ( ) NÃO

40) O perfil da plenária prejudica o desempenho do colegiado?

- ( ) SIM            ( ) NÃO

41) Que tipo de interação a liderança possui com a SDT:

- ( ) Direta, através de um canal aberto como uma ouvidoria
- ( ) Indireta, através do Articulador Estadual

( ) Indireta, através da DFDA

42) O núcleo diretivo possui conhecimento claro sobre o papel de cada organização parceira?

Organizações parceiras:	Marque um X em todas que existem:	Explique o papel:
Articulador estadual		
Assessor de dinamização econômica		
ONG's		

43) A participação voluntária, (sem ganhos financeiros) prejudica a atuação do núcleo diretivo?

( ) SIM      ( ) NÃO

44) Você reconhece ganhos Individuais advindos da sua atuação?

( ) SIM

QUAL?

---



---



---

( ) NÃO

45) Você reconhece ganhos coletivos advindos da sua atuação?

( ) SIM

QUAL?

---



---



---

( ) NÃO

- 46) O núcleo diretivo promove ações de atração de futuros membros no núcleo diretivo?  
( ) SIM ( ) NÃO
- 47) Em sua opinião, existe um equilíbrio entre poder público e sociedade civil na atual composição do núcleo diretivo?  
( ) SIM ( ) NÃO
- 48) Em sua opinião, os membros do núcleo diretivo, oriundos da sociedade civil frequentam mais as reuniões do próprio núcleo diretivo do que os membros oriundos do poder público?  
( ) SIM ( ) NÃO
- 49) Em sua opinião, os membros mais comprometidos com as questões do núcleo diretivo, são oriundos da sociedade civil ou são oriundos do poder público?  
( ) Sociedade Civil ( ) Poder Público
- 50) A baixa participação de atores públicos no núcleo diretivo se deve:  
( ) Desinteresse da pelas ações do colegiado  
( ) Falta de condições operacionais  
( ) Desinformação com relação as funções do núcleo diretivo  
( ) Não visualiza benefícios em participar do núcleo  
( ) Outro: \_\_\_\_\_  
( ) Não de Aplica
- 51) A baixa participação de atores da sociedade civil no núcleo diretivo se deve:  
( ) Desinteresse da pelas ações do colegiado  
( ) Falta de condições operacionais  
( ) Desinformação com relação as funções do núcleo diretivo  
( ) Não visualiza benefícios em participar do núcleo  
( ) Outro: \_\_\_\_\_  
( ) Não de Aplica

52) Você reconhece dentro do núcleo diretivo, uma “pessoa chave”, ou seja, fundamental para o bom andamento do núcleo diretivo?

( ) SIM            ( ) NÃO

QUEM?

---

---

53) Você reconhece dentro do colegiado como um todo, uma “pessoa chave”, ou seja, fundamental para o bom andamento do colegiado?

( ) SIM            ( ) NÃO

QUEM?

---

---

## V – CONTROLE

54) Existem mecanismos de controle de resultados associados ao plano de ação?

( ) SIM

QUAIS?

---

---

---

( ) NÃO

55) Existe um controle de gastos realizados pelo colegiado?

( ) SIM

QUAIS?

---

---

---

( ) NÃO

56) Existe um controle de orçamento de custeio?

( ) SIM

QUAL?

---

---

---

( ) NÃO

57) Existe uma prestação de contas realizada pela parceira gestora do custeio?

( ) SIM ( ) NÃO

58) Em caso de resposta SIM na questão anterior, qual a frequência?

( ) Mensal

( ) Semestral

( ) Anual

( ) Outro: \_\_\_\_\_

59) Existe uma prestação de contas financeira e operacional do núcleo dirigente para a plenária?

( ) SIM ( ) NÃO

60) Em caso de resposta SIM na questão anterior, como é realizada a prestação de contas?

( ) Verbalmente ( ) Documentada

61) Existe um controle formal de participação dos membros nas reuniões da plenária?

( ) SIM

QUAL?

---

---

---

( ) NÃO

62) Existe um controle formal de participação dos membros nas reuniões do núcleo diretivo?

( ) SIM

QUAL?

---

---

---

( ) NÃO

63) Existe um sistema informatizado para gestão da informação do colegiado?

( ) SIM

QUAL?

---

---

---

( ) NÃO

64) Em caso de resposta SIM na questão anterior, quais informações são alimentadas nesse sistema? (marque um X em todas)

( ) Operacional (agendas, cronogramas, projetos)

( ) Financeiro (operações de custeio)



Colegiados em Rede  
Data: 14/03/13 12:34  
Relatório: Composição do Núcleo Dirigente por Entidade  
Território da Cidadania Grande Dourados - MS  
Data: 14/03/13 12:34

Relatório: Composição do Núcleo Dirigente por Entidade  
Território da Cidadania Grande Dourados - MS  
Filtro: [INSTÂNCIA: Núcleo Dirigente] [CLASSIFICAÇÃO: Todas] [REP.SOCIAL: Todos] e [TIPO REP.SOCIAL: Todos]  
Fonte de Dados: Base de dados colegiados em rede/ SDT/SGE/MDA

CENTRO-OESTE	Território da Cidadania	Agência de Apoio ao Sustentável – AADS	Agencias de desenvolvimento	Sociedade Civil	Lucimar Dias de Souza
CENTRO-OESTE	Território da Cidadania Grande Dourados - MS	Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural - AGRAER Reg	Órgão Público Estadual	Poder Público Estadual	Denise Soares da Silva Padovan
CENTRO-OESTE	Território da Cidadania Grande Dourados - MS	Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural - Douradina	Órgão Estadual de ATER	Poder Público Estadual	José Alcides da Silva
CENTRO-OESTE	Território da Cidadania Grande Dourados - MS	Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural - Vicentina	Órgão Estadual de ATER	Poder Público Estadual	Flávio de Oliveira Ferreira
CENTRO-OESTE	Território da Cidadania Grande Dourados - MS	Agroindústria Familiar de Douradina	Representação de Outros Segmentos Sociais	Sociedade Civil	Rosane Savitraz Silva
CENTRO-OESTE	Território da Cidadania Grande Dourados - MS	Associação de Apicultores de Rio Brillante – APIRB	Associação Produtiva Não Agropecuária	Sociedade Civil	Ruy Barbosa de Oliveira Sichinel
CENTRO-OESTE	Território da Cidadania Grande Dourados - MS	Associação de Mulheres Rurais de Dourados – Força Feminina – Indapólis	Associação Produtiva Agropecuária	Sociedade Civil	Maura Ferreira da Silva
CENTRO-OESTE	Território da Cidadania Grande Dourados - MS	Associação dos Produtores Orgânicos de Mato Grosso do Sul - APOMS	Associação Produtiva Agropecuária	Sociedade Civil	Olácio Mamoru Komori
CENTRO-OESTE	Território da Cidadania Grande Dourados - MS	Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural de Dourados	Conselhos Municipais de Desenvolvimento Rural	Conselhos	João Ferreira
CENTRO-OESTE	Território da Cidadania Grande Dourados - MS	Prefeitura Municipal de Douradina	Prefeitura Municipal ou Secretaria Municipal	Poder Público Municipal	Leandro Lima Narcizo