



# **Organizações Públicas, Privadas e da Sociedade Civil**

## **Gestão, Inovação e Responsabilidade Social**

**Hudson do Vale de Oliveira**

Organizador



Pantanal Editora

2020

Hudson do Vale de Oliveira  
(Organizador)

**ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS  
E DA SOCIEDADE CIVIL**

**GESTÃO, INOVAÇÃO E RESPONSABILIDADE  
SOCIAL**



2020

Copyright© Pantanal Editora  
Copyright do Texto© 2020 Os Autores  
Copyright da Edição© 2020 Pantanal Editora  
Editor Chefe: Prof. Dr. Alan Mario Zuffo  
Editores Executivos: Prof. Dr. Jorge González Aguilera  
Prof. Dr. Bruno Rodrigues de Oliveira

Diagramação: A editora  
Edição de Arte: A editora. Capa e contra-capas: canva.com  
Revisão: O(s) autor(es), organizador(es) e a editora

#### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Adailson Wagner Sousa de Vasconcelos – OAB/PB
- Profa. Msc. Adriana Flávia Neu – Mun. Faxinal Soturno e Tupanciretã
- Profa. Dra. Albys Ferrer Dubois – UO (Cuba)
- Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – IF SUDESTE MG
- Profa. Msc. Aris Verdecia Peña – Facultad de Medicina (Cuba)
- Profa. Arisleidis Chapman Verdecia – ISCM (Cuba)
- Prof. Dr. Bruno Gomes de Araújo - UEA
- Prof. Dr. Caio Cesar Enside de Abreu – UNEMAT
- Prof. Dr. Carlos Nick – UFV
- Prof. Dr. Claudio Silveira Maia – AJES
- Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – UFGD
- Prof. Dr. Cristiano Pereira da Silva – UEMS
- Profa. Ma. Dayse Rodrigues dos Santos – IFPA
- Prof. Msc. David Chacon Alvarez – UNICENTRO
- Prof. Dr. Denis Silva Nogueira – IFMT
- Profa. Dra. Denise Silva Nogueira – UFMG
- Profa. Dra. Dennyura Oliveira Galvão – URCA
- Prof. Dr. Elias Rocha Gonçalves – ISEPAM-FAETEC
- Prof. Me. Ernane Rosa Martins – IFG
- Prof. Dr. Fábio Steiner – UEMS
- Prof. Dr. Gabriel Andres Tafur Gomez (Colômbia)
- Prof. Dr. Hebert Hernán Soto González – UNAM (Peru)
- Prof. Dr. Hudson do Vale de Oliveira – IFRR
- Prof. Msc. Javier Revilla Armesto – UCG (México)
- Prof. Msc. João Camilo Sevilla – Mun. Rio de Janeiro
- Prof. Dr. José Luis Soto Gonzales – UNMSM (Peru)
- Prof. Dr. Julio Cezar Uzinski – UFMT
- Prof. Msc. Lucas R. Oliveira – Mun. de Chap. do Sul
- Prof. Dr. Leandro Argente-Martínez – ITSON (México)
- Profa. Msc. Lidiane Jaqueline de Souza Costa Marchesan – Consultório em Santa Maria
- Prof. Msc. Marcos Pisarski Júnior – UEG
- Prof. Dr. Mario Rodrigo Esparza Mantilla – UNAM (Peru)
- Profa. Msc. Mary Jose Almeida Pereira – SEDUC/PA
- Profa. Msc. Nila Luciana Vilhena Madureira – IFPA
- Profa. Dra. Patrícia Maurer
- Profa. Msc. Queila Pahim da Silva – IFB
- Prof. Dr. Rafael Chapman Auty – UO (Cuba)
- Prof. Dr. Rafael Felipe Ratke – UFMS
- Prof. Dr. Raphael Reis da Silva – UFPI

- Prof. Dr. Ricardo Alves de Araújo – UEMA
- Prof. Dr. Wéverson Lima Fonseca – UFPI
- Prof. Msc. Wesclen Vilar Nogueira – FURG
- Profa. Dra. Yilan Fung Boix – UO (Cuba)
- Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – UFT

#### Conselho Técnico Científico

- Esp. Joacir Mário Zuffo Júnior
- Esp. Maurício Amormino Júnior
- Esp. Tayronne de Almeida Rodrigues
- Esp. Camila Alves Pereira
- Lda. Rosalina Eufrausino Lustosa Zuffo

#### Ficha Catalográfica

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)</b> (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
O48o	<p>Oliveira, Hudson do Vale de. Organizações públicas, privadas e da sociedade civil [recurso eletrônico] : gestão, inovação e responsabilidade social / Organizador Hudson do Vale de Oliveira. – Nova Xavantina, MT: Pantanal, 2020. 70p.</p> <p>Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web ISBN 978-65-88319-22-2 DOI <a href="https://doi.org/10.46420/9786588319222">https://doi.org/10.46420/9786588319222</a></p> <p>1. Administração de empresas. 2. Inovação. 3. Responsabilidade social I. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDD 354</p>
<b>Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422</b>	

O conteúdo dos livros e capítulos, seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva do(s) autor (es). O download da obra é permitido e o compartilhamento desde que sejam citadas as referências dos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

#### **Pantanal Editora**

Rua Abaete, 83, Sala B, Centro. CEP: 78690-000.  
Nova Xavantina – Mato Grosso – Brasil.  
Telefone (66) 99682-4165 (Whatsapp).  
<https://www.editorapantanal.com.br>  
[contato@editorapantanal.com.br](mailto:contato@editorapantanal.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A sociedade muda constantemente e, em função dessas mudanças, as organizações precisam se readaptar para atender as demandas emergentes e urgentes que surgem de forma muito dinâmica. Em tempos de pandemia, essa necessidade de adaptação foi amplificada, uma vez que essas organizações estão diante de cenários cada vez mais incertos, promovendo novos fluxos e exigindo novas formas de governança.

Neste sentido, a obra “Organizações Públicas, Privadas e da Sociedade Civil: Gestão, Inovação e Responsabilidade Social”, constituída de quatro capítulos, traz algumas reflexões que perpassem a gestão e a inovação em/de organizações públicas em diálogo com instituições privadas e da sociedade civil, inclusive considerando o contexto de pandemia.

No primeiro capítulo, “Das organizações públicas à pluralidade das organizações privadas: reformas administrativas e a busca por eficiência nos serviços de extensão rural”, os autores buscam fazer o mapeamento das reformas nos serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) e, partir deste mapeamento, refletem sobre o direcionamento desses serviços, buscando compreender que efeitos essas mudanças trazem para a eficiência e a inovação desses serviços.

Ainda na perspectiva de inovação, e também de gestão, o segundo capítulo, “Emendas Parlamentares Participativas como Prática de Inovação no Setor Público: O Caso da Câmara de Vereadores de Florianópolis – SC”, aborda uma análise acerca da experiência da participação da sociedade civil no processo da gestão pública por intermédio da implementação de emendas parlamentares participativas, em Florianópolis, Santa Catarina.

Com o título “Indicadores de transparência, gestão e resultados das instituições como instrumento de controle: uma comparação entre indicadores oficiais”, o terceiro capítulo busca comparar indicadores de transparência e de resultados, por meio de órgãos oficiais, com foco em reflexões sobre a perspectiva de dar continuidade às discussões sobre governança eletrônica.

O quarto capítulo, “Governança no enfrentamento da pandemia: Que caminho seguir quando as orientações são divergentes?”, trata-se de um ensaio teórico e traz reflexões sobre o contexto de crise sanitária, buscando contribuir para o debate acerca do enfrentamento da pandemia, identificando algumas divergências nas orientações divulgadas acerca deste enfrentamento e refletindo sobre o impacto dessas divergências na potencialização da crise.

Esta obra, por meio dos capítulos resumidamente apresentados, tem como propósito convidá-lo, não só a leitura, mas também ao debate e às reflexões acerca das organizações, sejam elas públicas, privadas ou da sociedade civil, isoladamente ou de forma conjunta, nos mais diferentes contextos e considerando, inclusive, as diversas nuances que perpassam a gestão, a inovação e a responsabilidade social dessas organizações.

**Hudson do Vale de Oliveira**

## SUMÁRIO

<b>Apresentação</b> .....	4
<b>Capítulo I</b> .....	6
Das organizações públicas à pluralidade das organizações privadas: reformas administrativas e a busca por eficiência nos serviços de extensão rural.....	6
<b>Capítulo II</b> .....	23
Emendas Parlamentares Participativas como Prática de Inovação no Setor Público: O Caso da Câmara de Vereadores de Florianópolis – SC.....	23
<b>Capítulo III</b> .....	42
Indicadores de transparência, gestão e resultados das Instituições como instrumento de controle: uma comparação entre indicadores oficiais.....	42
<b>Capítulo IV</b> .....	61
Governança no enfrentamento da pandemia: Que caminho seguir quando as orientações são divergentes?.....	61
<b>Índice Remissivo</b> .....	69

# Das organizações públicas à pluralidade das organizações privadas: reformas administrativas e a busca por eficiência nos serviços de extensão rural

Recebido em: 15/07/2020

Aceito em: 26/07/2020

 10.46420/9786588319222cap1

Marco Aurélio Oliveira Santos<sup>1\*</sup> 

Nathally Costa de Oliveira<sup>1</sup> 

Léo César Parente de Almeida<sup>1</sup> 

Victória Itanagé Araújo da Silva<sup>1</sup> 

## INTRODUÇÃO

A sociedade está em constante transformação. Adaptar-se a estas mudanças é um desafio para os cidadãos, para as empresas e principalmente para o governo, que tem numerosas responsabilidades perante ao parlamento e a sociedade que paga impostos (Barrett, 2001). Entretanto, a adaptação da sociedade e do governo é conseqüências de uma dada matriz institucional.

A matriz institucional é formada por um conjunto de instituições formais (leis, constituições e regulamentos transcritos) e informais (convenções socialmente aceitas como cultura, crença e regras morais) de uma sociedade (North, 1990, 1991). À vista disso, as instituições carregam um conjunto de estímulos da sociedade em um dado momento do tempo. Neste sentido, Gala, (2003) assevera que a partir dos estímulos oferecidos pelas instituições, surgirão diversas organizações que atuarão na busca de diversos objetivos.

Neste cenário, o governo é o ator responsável por definir as regras formais de uma sociedade, por isso acaba por ser o responsável por definir os estímulos da matriz institucional. Por isso deve ser capaz de criar um a matriz institucional que estimule as organizações a se envolverem em atividades que contribuam com o progresso econômico da sociedade (North, 1990, 1991). Para tanto, a administração pública deve ser capaz de promover a evolução institucional de modo a induzir organizações e indivíduos a se envolver em atividades que promoveram o progresso da sociedade.

Entretanto, a administração pública brasileira passou por um processo de modernização para romper com o excesso de burocracia, reduzir o tamanho do Estado, dotá-lo com qualidade, agilidade e eficiência (Bresser-Pereira, 1996). Conseqüentemente, a redução do tamanho do Estado induziu a

---

<sup>1</sup> Campus Universitário de Alenquer, Universidade Federal do Oeste do Pará, Rua Dr. Pedro Vicente, nº 270, Luanda, CEP: 68.200-000, Alenquer, Pará, Brasil.

\* Autor de correspondência: marco.santos@hotmail.com.br

descentralização de inúmeros serviços para autarquias ou para organizações privadas fazendo da estrutura de coordenação o centro de discussão (Castro, 2006; Denhardt; Denhardt, 2015; Motta, 2007). À vista disso, o Estado passou a ser um agente ativador, controlador e coordenador (Kissler; Heidemann, 2006), de um conjunto de atores que trabalham interdependentemente para execução dos serviços públicos.

Todavia, quando o governo descentraliza uma atividade mirando a eficiência, não se preocupa com os fins, mas apenas com os meios, sem, necessariamente, entregar o melhor produto à sociedade (André, 1995; Bachrach; Baratz, 2011; Castro, 2006; Hill; Hupe, 2002). Por isso, cabe ao gestor público ser um estrategista para identificar, pensar, programar e instituir leis e regras para ordenar as atividades delegadas às autarquias e as diferentes organizações do mercado de modo a orientar as ações para objetivos comuns visando maximizar a entrega de bens e serviços públicos.

À medida que as leis e regras, ou seja, as instituições vão mudando passam a estimular ou inibir atividades, o engajamento de diferentes atores, bem como passam a determinar a dinâmica econômica de um serviço público de forma concreta. Desta maneira, mudanças institucionais ocorrem de forma gradual e colocam as sociedade e organizações em uma trajetória de evolução constante (Gala, 2003; North, 1990). Por isso, mudanças institucionais provocaram significativas mudanças em serviços como o de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER).

Os serviços de ATER é um serviço pluralista que engloba diferentes temas pertinentes ao desenvolvimento das populações e dos sistemas produtivos rurais. De acordo com Fonseca (1985) os serviços de ATER foram importantes para impulsionar a “Revolução Verde” e a constituição dos complexos agroindustriais brasileiro. A vista disso, este serviço, na maioria das vezes, esteve delegado a entidades ligadas à administração indireta e com a mudança nas leis passou a ser executado também por organizações privadas.

Ao logo dos anos os serviços de ATER seguiram diferentes orientações. Desde a criação em meados de 1950 os serviços de ATER eram prestadas por entidades civis, sem fins lucrativos comprometida com os aspectos sociais e com a estrutura de representação no meio rural, como a Fundação Serviço Social Rural (SSR), de 1955 (Brasil, 1955; Skidmore, 1988). Não obstante a revolução verde induziu o aparecimento de um novo procedimento de prestação dos serviços de ATER. Por isso, criou-se a Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMBRATER), na a década de 1970, para coordenar a prestação e a contratação de organizações privadas para executar as atividades.

A EMBRATER apresentava uma estrutura organizacional voltada para atuação de mercado explorando economicamente os serviços de assistência técnica e extensão rural (Brasil, 1975). Já nos anos 2000 o governo cria o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) com função de executar as reforma agrária, impulsionar o desenvolvimento rural sustentável, a inovação tecnológica, a proteção

do meio ambiente, e o fortalecimento da agricultura familiar (Brasil, 2004; Carneiro, 2015; Dos Santos; Almeida, 2018). A criação do MDA inovou na execução do serviço de ATER passando a ser realizado por meio de chamadas públicas ampliando o número de atores interessados na atividade.

Para gerenciar e administrar a política de ATER o governo cria a Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (ANATER) representando um avanço gestão deste serviço (Brasil, 2013). Ainda assim, as preocupações da sociedade quanto à segurança alimentar, desenvolvimento sustentável, condições sociais etc., têm pressionado os serviços de ATER a se adaptar (Dos Santos; Almeida, 2018; Freire, 1992; Gereffi et al., 2001; Hill, 2009; Silva, 1993; 1999). A adaptação se faz pela presença de novos problemas produtivos, sociais e econômicos que afetam as comunidades rurais (Mirani; Mirani, 2012; Oakley; Garforth, 1985; Peixoto, 2008; Santos, 2018).

Muitos dos novos problemas que afetam as comunidades rurais são vulnerabilidades cotidianas, como por exemplo, o diabetes nos Estados Unidos (Jin et al., 2015; Scutchfield et al., 2007), a epidemia do HIV/SIDA na África (Rivera et al., 2001), e ambos casos o serviço de ATER tem sido orientado para assegurar o bem-estar das populações rurais. Portanto, o trabalho do extensionista vai além dos serviços orientados para o sistema produtivo, e envolve uma gama de atividades não produtivas que contribuem para o bem-estar das populações rurais, com reflexos diretos nas populações urbanas. Por isso as mudanças nas leis de ATER ocorrem de forma gradual para atender as necessidades da sociedade.

De acordo com North, (1990) as mudanças seguem uma trajetória fundamental para entender o curso da evolução de uma sociedade. Por isso, o intuito deste trabalho é fazer um mapeamento das mudanças e reformas administrativas nos serviços de ATER para compreender o direcionamento dos serviços ofertados por meio de diferentes organizações públicas e privadas ligadas à administração indireta. Além do mais, buscou-se compreender os efeitos das mudanças na eficiência e inovação dos serviços de ATER.

## **LEIS COMO PROMOTORAS DE ENTENDIMENTO**

Os serviços públicos são pautados em um conjunto de leis, instituições formais, s que tem por princípios assegurar que as ações sejam isomórficas, pois são criadas para garantir a ordem e reduzir a incerteza. Segundo North, (1990, 1991), as normas e leis evoluem incrementalmente, conectando o passado com o presente e o futuro. Portanto, carregam diferentes orientações que estudadas nos indicam caminhos para entender mudanças e direcionamentos nos serviços públicos ao longo do tempo.

Por meio de uma pesquisa descritiva, o pesquisador pode analisar e registrar as mudanças de modo a captar e interpretar o direcionamento e seus efeitos nos serviços de ATER. Para tanto, a análise de conteúdo permite ter diversos olhares sobre “o que fala” e marcar a especificidade da mensagem (Bardin, 1977). No caso em análise, as leis que coordenam as pessoas administrativas que desempenham um serviço público sob o controle disciplinar da administração pública (Di Pietro, 1993), tendo como

base as atribuições e objetivos a ser alcançados pelas organizações responsáveis por prestar os serviços públicos. No caso em questão, a as leis que orientam os serviços da Fundação Serviço Social Rural, a Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural e a Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural, entidades ligadas à administração indireta.

Tomou-se como base o processo sucessório das autarquias encarregadas de prestar os serviços de ATER, entidades que, em seu respectivo tempo, foram as responsáveis pela governança dos serviços de extensão; as mudanças em sua estrutura organizacional representaram a tentativa de aumentar a eficiência na prestação do serviço ao longo dos anos.

Recorreu-se ao Sistema de Informação do Congresso Nacional (SICON) para levantar o conjunto de leis norteadoras dos serviços de assistência técnica e extensão rural na SSR, na EMBRATER e na ANATER (Brasil, 2017). Consequentemente, as leis que norteiam as ações destas entidades representam fonte de estudos, permite entender o direcionamento das ações e a eficiência das mudanças políticas. Assim, levantou-se a seguinte legislação: a Lei nº 2.613, de 23 de setembro de 1955, que institucionaliza a SSR; o Decreto nº 75.373, de 14 de fevereiro de 1975, que institucionaliza a EMBRATER; e a Lei nº 12.897, de 18 de dezembro de 2013, que institui a ANATER.

As leis selecionadas foram processadas no software IRAMUTEQ, programa livre desenvolvido por Pierre Ratinaud e licenciado pela GNU GPL (Camargo; Justo, 2013b). Com esse programa foram contabilizadas: a frequência das palavras, a classificação hierárquica das palavras de acordo com o conteúdo, e por fim a medição do grau de associação da palavra com o seu contexto de significado, Qui-quadrado ( $X^2$ ) (Camargo; Justo, 2013b; Ratinaud; Marchand, 2012). Desta forma, foi possível assegurar agilidade e confiabilidade ao processo analítico.

## **CAPTANDO AS MUDANÇAS NOS SERVIÇOS DE ATER EXPLICITAS NAS LEIS**

As análises textuais no software incorreram sobre 1.095 vocábulos distintos que constituíam 47,65% do texto analisável; os demais 52,35% compreendiam palavras que apareciam apenas uma vez. O texto analisável foi ordenado em 162 unidades do contexto elementar (UCE), dos quais 122 segmentos foram agrupados em 4 classes, as quais foram agrupadas em 3 clusters que captam as principais mudanças nos serviços de ATER.

O software faz as análises partindo de um contexto generalistas, classe 4, e migra para um contexto mais específico, classes 1 e 3, que pode ser observado a partir da Figura 1. Neste sentido, as mudanças nos serviços de ATER se dão na *Estrutura de Coordenação e Representação* que forma o primeiro cluster. O segundo cluster apresenta as mutações na denominada *Estrutura dos Serviços e de Governança do Agente Público*; e por fim o terceiro cluster apresenta as modificações na denominada *Estrutura de Controle e Gestão Patrimonial*.

Os clusters são formados por classes de palavras que se reúnem a partir de um contexto explicativo (Reinert, 1990). O grau de associação da palavra ao contexto explicativo é mensurado pelo  $X^2$ , sendo que são desconsideradas palavras com  $X^2$  inferior a 3,84 para garantir melhor poder explicativo e confiabilidade das classes (Camargo; Justo, 2013a; Reinert, 1990). Logo os clusters descrevem os reflexos das mudanças sobre as estruturas de coordenação administrativa, no que concerne ao planejamento, organização, direção e controle dos serviços nas entidades estudadas.

O primeiro cluster, Estrutura de coordenação e representação, abrange um conjunto de palavras que descrevem o processo de mudança na estrutura administrativa das entidades estudadas. Esse cluster é formado pela classe 4 formada por um conjunto de palavras que explica 24,6% do problema em questão. Tem nas palavras “Representante e Membro” os vocábulos com maior grau de associação,  $X^2$ , cada uma com um grau de associação de 29,80.

O segundo cluster centra-se na Estrutura dos Serviços e de Governança do Agente Público e formado pela classe 2. Esta classe explica, aproximadamente, 30% das mudanças nos serviços de ATER. O grau máximo de associação das palavras à classe ( $X^2$ ) foi 41,61. Por fim o terceiro cluster, Estrutura de controle e gestão patrimonial, é formado pelas classes 1 e 3, sendo que podemos entendê-lo como consequência direta das modificações na estrutura administrativa, organizacional e representacional por quais passaram os serviços de extensão rural ao longo dos anos.

A classe 1 agrupa palavras representativas ligadas à estrutura patrimonial das entidades e explica cerca de 18% do tema em estudo. Nessa classe, o valor máximo do  $X^2$  foi de 28,68%. Já na classe 3, os vocábulos evidenciam os princípios norteadores dos agentes na entrega dos serviços. Essa classe agrupa 27,9% dos segmentos analisados e apresentou um  $X^2$  máximo de 28,19%.

Estrutura dos Serviços		Estrutura de Controle e Gestão Patrimonial		Estrutura de Coordenação e Representação			
CLASSE 2		CLASSE 1		CLASSE 3		CLASSE 4	
Vocábulo	X <sup>2</sup>	Vocábulo	X <sup>2</sup>	Vocábulo	X <sup>2</sup>	Vocábulo	X <sup>2</sup>
Assistência técnica e Extensão Rural	41,61	Imóvel	28,68	Conta	28,19	Representante	29,80
Unidade	19,16	União	24,47	Critério	19,22	Membro	29,80
Serviço	18,30	Transferir	23,70	Relatório	16,33	Presidente	13,44
Público	17,74	Móvel	23,70	Avaliação	15,14	Único	12,68
Privado	17,74	Destinar	23,01	Diretoria da empresa	13,49	Mandato	12,68
Desenvolvimento	15,08	Proveniente	18,80	Acompanhar	13,49	Escolher	12,68
Criar	13,84	Propriedade	18,80	Aplicação	12,04	Conselho	12,11
Mecanismo	13,84	Doação	18,80	Aprovar	12,04	Regulamento	12,11
Objetivo	13,35	Crédito	18,80	Anualmente	10,70	Associação	9,43
Articulação	12,46	Capital	18,21	Contrato de Gestão	9,46	Território	9,43
Entidade	10,88	Recurso	16,29	Tribunal	7,96	Composto	9,43
Atividade	10,14	Bem	14,62	Documento	7,96	Voto	9,43
Instrumento	9,88	Ir	14,32	Alcançado	7,96	Suplente	9,43
Estadual	9,88	Transferência	13,98	Execução	7,38	Nomear	9,43
Governo	8,79	Legado	13,98	Submeter	7,05	Listar	9,43
Pesquisa	8,52	Dotação	13,98	Prestação	7,01	Assembléia	9,43
Ação	7,35	Empresa	12,73	Pessoal	5,59	Apresentado	9,43
Planejar	7,35	Constituir	7,69	Trabalho	5,11	Prazo	8,79
Abastecimento	7,35	Mapa	7,53			Conselho de administração	8,79
Federação	6,77	Ministro	5,92			Nacional	8,63
Prioridade	6,39	Aumento	4,92			Controle fiscal	6,03
Embrapa	6,39	Termo	4,92			Exercício	5,02
Apoio	6,27	Receita	4,92			Gerenciar	4,24
Celebrar	4,19	Orcamentário	4,92				
Programa	4,19	Administração	4,36				
Plano setorial	4,12						
<b>Varição Explicada</b>	<b>29,5%</b>	<b>Varição Explicada</b>	<b>18%</b>	<b>Varição Explicada</b>	<b>27,9%</b>	<b>Varição Explicada</b>	<b>24,6%</b>

**Figura 1.** Indicadores das mudanças nos serviços de ATER no âmbito das organizações executoras. Fonte: Resultado da pesquisa.

A análise dos 162 UCE permitiu tecer as considerações acerca das características dessas políticas públicas e do direcionamento das ações das diferentes organizações públicas e privadas que passaram a atuar na execução dos serviços de ATER. Tais classes se estruturam a partir das hierarquias de associação ligadas ao X<sup>2</sup>. Deste modo, representam as classes descritivas e explicativas associadas às mudanças em diferentes estruturas das organizações que incidem diretamente sobre a consecução do bem comum. A seguir serão discutidos os clusters e suas ramificações explicativas no processo de mudança dos serviços de ATER, bem como fazer inferências sobre o direcionamento das mudanças e a eficiência na identificação das necessidades adaptativas do serviço.

## **AS ORGANIZAÇÕES E AS ESTRUTURAS DE COORDENAÇÃO E REPRESENTAÇÃO**

Para entendermos as mudanças e direcionamentos nos serviços de extensão dentro do âmbito das entidades analisadas, não podemos desconsiderar as rupturas no campo e na agenda política provocada pela ascensão dos militares ao poder em 1964. As rupturas no campo político provoca mudanças no jogo de interesses e no poder que determinado grupo passa a exercer na estrutura de decisão pública (Souza, 2006), de tal modo que estes podem manipular os valores sociais e políticos (mobilização de viés) para alcançar seus interesses ou limitar interesses julgados impróprios (Bachrach; Baratz, 2011; Jones; Baumgartner, 2004). Deste modo, as rupturas políticas reorientam a estrutura política, nos interesses e na forma como as atividades do Estado são executadas.

A ascensão dos militares ao poder em 1964 rompeu com o equilíbrio no campo político, instituindo uma nova agenda política que buscava fazer do Brasil uma potência. Para tanto, se fazia necessário modernizar a agricultura, dando uma nova direção para os serviços de ATER. O redirecionamento dos serviços de ATER ganhou impulso com o decreto presidencial nº 200, de 1967, que estabeleceu diretrizes para a reforma administrativa (Brasil, 1967), com a qual o governo buscava descentralizar a execução das atividades da Administração Federal.

Ao descentralizar a execução das atividades, o governo desincumbia-se das funções administrativas com intuito de impedir o crescimento da máquina administrativa, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta das atividades, mediante contratação ou concessão das atividades a agentes capacitados para execução das atividades governamentais (Brasil, 1967). Nesse sentido, o planejamento, organização, direção e controle passariam a ser alocados à administração indireta, para dar mais celeridade e objetividade às decisões. Ou seja, saia de uma função de executor para coordenador.

Por meio da contratação, as entidades privadas, tais como organizações não governamentais, empresas privadas e organizações coletivas, passaram a ser executoras materiais das funções até então desempenhadas pelo Estado. Nesse modelo de gestão, os contratos passam a refletir a implementação de um modelo de administração orientada por resultados, metas e objetivos, cabendo ao Estado fiscalizar e regular as atividades (André, 1995; O'Flynn, 2007). Consequentemente, a reforma administrativa induziu mudanças nos objetivos e na estrutura organizacional das entidades, que eram incumbidas de executar as atividades. Portanto, oferecendo caminhos para identificar a trajetória e as novas práticas que tenham evoluído juntamente com a lógica da descentralização dos serviços públicos.

A descentralização via contratação trouxe à tona a necessidade de uma estrutura de coordenação mais eficiente para assegurar o ordenamento de responsabilidade entre os diferentes atores integrantes do processo de prestação do serviço de ATER. Isso porque a descentralização provocou mudanças no direcionamento das ações, pois o direcionamento dos serviços de assistência técnica e extensão rural

foram mudando, sobretudo na execução, uma vez que cada organização busca meios de minimizar custos, fato que acabou refletindo em novas formas de entrega do serviço e de administração.

Neste sentido, os serviços eram inicialmente ofertados pela SSR, uma fundação filantrópica com a finalidade de garantir boas condições de alimentação, vestuário, habitação, saúde, educação, higiene e o incentivo à atividade produtora (Brasil, 1955; Peixoto, 2008). O foco da SSR era assegurar boas condições sociais e uma estrutura de representação com equidade junto à administração da fundação. Neste sentido, a SSR era gerida por um conselho nacional que delimitava as diretrizes para as organizações no âmbito territorial.

O conselho era formado pelos Ministérios da Agricultura, do Trabalho, Indústria e Comércio, da Educação e Cultura, da Saúde e pela Confederação Rural Brasileira; a vista disso, havia um pluralismo representacional que assegurava horizontalidade decisória. Este conselho tinha por missão assegurar a prestação de serviços sociais no meio rural, de modo a garantir as melhores condições de vida à população rural (Brasil, 1955). O conselho buscava estimular o desenvolvimento de empreendimentos que moldassem e valorizassem o modo de vida do ruralista e o fixassem à terra, além do aperfeiçoamento das técnicas de trabalho e do associativismo, como se observa na Tabela 1.

**Tabela 1.** A ATER na visão da Fundação Serviço Social Rural. Fonte: Adaptado de Brasil (1955) e Oliveira et al. (2019).

Ano	Ato	O Serviço Social Rural terá por fim:
1955	Lei Nº 2.613	Prestar serviços sociais no meio rural, especialmente no que concerne: À alimentação, ao vestuário e à habitação. À saúde, à educação e à assistência sanitária. Ao incentivo à atividade produtora e a quaisquer empreendimentos de molde a valorizar o ruralista e a fixá-lo à terra. À aprendizagem e ao aperfeiçoamento das técnicas de trabalho adequadas ao meio rural. Incentivar a criação de comunidades, cooperativas ou associações rurais. Fomentar no meio rural a economia das pequenas propriedades e as atividades domésticas. Realizar inquéritos e estudos para conhecimento e divulgação das necessidades sociais e econômicas do homem do campo.

A SSR, por ser uma fundação, visava à prestação de um serviço filantrópico de modo a suscitar um desenvolvimento rural homogêneo (Brasil, 1955; Freire, 1992; Peixoto, 2008). Para tanto, a organização coletiva assegurava a identificação das demandas e que estas chegassem ao conhecimento do conselho. Por isso, as Associações Rurais eram um braço importante da estrutura administrativa, pois serviam para aproximar as demandas dos atores no meio rural com os centros decisórios (Dos Santo; Almeida, 2018). Portanto, tinham o papel de mapear as demandas e fazer com que estas

chegassem aos tomadores de decisão para orientar o planejamento e execução dos diferentes serviços sociais demandados pelas populações rurais.

Apesar disso, o governo militar entendia que os serviços, em especial os não produtivos, ofertados pela SSR eram onerosos e pouco rentáveis diante dos serviços orientados para fomentar as atividades produtivas (Rivera et al., 2001). Conseqüentemente, os serviços da SSR ganharam novo direcionamento, tendo como foco a difusão tecnológica visando levar a indústria ao campo e o integrar as cadeias globais de valor. Neste cenário, os serviços de ATER assumiam o papel de agente de transformação das atividades agrícolas em uma atividade comercial voltada para a exportação. Logo, a SSR não atendia mais aos anseios governamentais, que precisavam ampliar o escopo de ofertantes do serviço explicitando a necessidade de coordenação e a ruptura com a estrutura de representação até então vigente.

Nesse contexto surge a EMBRATER, com a missão de coordenar o processo de contratação e prestação do serviço de ATER. Essa empresa tinha um papel mais amplo: além de executar o serviço, visava coordenar a contratação de agentes executores. A empresa contava com autonomia administrativa e financeira para promover, estimular, coordenar e controlar os programas de ATER, visando à difusão de conhecimentos científicos de natureza técnica, econômica e social necessários ao desenvolvimento do setor rural (Brasil, 1975; Santos, 2018). A contratação atraiu uma gama de atores privados que expandiram a oferta dos serviços. Contudo, muitos desses atores primavam unicamente pelo lucro auferido com as atividades e a venda de insumos agrícolas, e não atendiam satisfatoriamente às diferentes necessidades rurais.

Com a migração do serviço da SSR para a EMBRATER, houve uma ruptura com o processo decisório horizontal para uma estrutura decisória vertical, fato que assegura celeridade decisória. Assim, a figura do diretor assumia a função de nortear as estratégias de ação e de decisão, garantindo maior adaptação às necessidades dos grupos dominantes (Bachrach; Baratz, 2011; Fonseca, 1985). Logo, o diretor passa a ser a figura central na estrutura de coordenação da prestação dos serviços de ATER entre a empresa contratante e as organizações não estatais ofertantes do serviço.

Nesse cenário, o extensionista passava a carregar o conhecimento e a difundir tecnologias que acabam por impulsionar o novo sistema produtivo, baseado nos moldes capitalistas. Concomitantemente a esse processo modernizante, atores não estatais passaram a desempenhar essas atividades do Estado, expandindo a oferta do serviço. Por consequência, o serviço passou a se alinhar com as premissas mercadológicas, exprimindo um distanciamento das premissas norteadoras do serviço ofertado pela SSR. Portanto, representou a fuga de um serviço assistencialista em detrimento das leis e da força do mercado, o que resultou no alijamento de um contingente de pequenos produtores do foco

de ação para as organizações privadas e coletivas que passaram a ofertar o serviço, conforme o Tabela 2.

**Tabela 2.** Foco da ATER na EMBRATER. Fonte: Adaptado de Brasil (1975) e Oliveira et al. (2019).

Ano	Ato	A Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural tem por fim:
1975	Decreto Nº 75.373	<p>Colaborar com os órgãos competentes do Ministério da Agricultura na formulação e execução das políticas de assistência técnica e extensão rural do País;</p> <p>Promover, estimular, coordenar e controlar programas que visem à difusão de conhecimentos científicos, de natureza técnica, econômica e social, necessários ao desenvolvimento rural;</p> <p>Estimular e promover a descentralização operativa das atividades de assistência técnica e extensão rural, visando à integração regional, estadual e local exercendo função normativa, programática, de coordenação, acompanhamento e avaliação;</p> <p>Exercer a coordenação técnica dos programas e projetos de assistência técnica e extensão rural, cuja execução envolva a atuação técnico-administrativa de órgãos e entidades da administração federal, direta ou indireta.</p> <p>Compatibilizar a extensão com os objetivos e metas centrais do Governo, estabelecidos no Plano Nacional de Desenvolvimento, bem como elidir a duplicação desnecessária de atividades e evitar a conseqüente fragmentação de recursos humanos, técnicos e financeiros;</p> <p>Estimular e apoiar o desenvolvimento de ação conjunta entre os serviços públicos e privados de assistência técnica, de extensão rural, de educação de nutrição e saúde visando à execução de programas integrados de promoção do homem;</p> <p>Estímulo e apoio ao inter-relacionamento entre os órgãos de pesquisa agropecuária e os produtores rurais, tanto para identificação das necessidades destes como para a transferência de tecnologia gerada e avaliação de seus efeitos;</p> <p>Estímulo, em caráter prioritário, aos programas nos quais a assistência técnica e a extensão rural estejam associadas ao crédito rural, a provisão de insumos, à comercialização agropecuária e à organização de produtores;</p> <p>Apoio à formação e ao aperfeiçoamento de pessoal especializado na difusão de tecnologia e na promoção do homem no meio rural, com a participação das universidades e de outros órgãos de ensino;</p> <p>Adequação dos programas e projetos as necessidades regionais.</p>

A mudança de paradigmas nas estruturas organizacionais permite maiores adaptações administrativas no sentido de orientar os agentes públicos na concretização material e efetiva de suas ações (Motta, 2007) para a persecução do bem comum (Fonseca, 1985). No entanto, o equilíbrio do sistema político é rompido com a redemocratização do país, pondo fim à EMBRATER. Houve desorganização, perda de organicidade e de articulação entre as diversas instituições executoras no sistema oficial de ATER, que é transferido aos municípios (Peixoto, 2008).

Apesar disso, a figura do diretor cria um desafio a ser superado, a autoadministração. Os diretores são nomeados diretamente pelo chefe do poder executivo, limitando a autoadministração pelo jogo de interesses de atores poderosos. Este jogo de interesses sempre deixa suas marcas nos programas

e projetos desenvolvidos e implementados, tanto que a coordenação dos serviços de ATER manteve um caráter itinerante junto às secretarias do Ministério da Agricultura (Peixoto, 2008). Várias secretarias foram responsáveis pela coordenação do Sistema Brasileiro de Extensão Rural (SIBER), de modo que houve uma reordenação dos planos, programas, metas e objetivos das entidades ao longo dos anos, e o reflexo se dá no modo como os serviços passam a ser prestados.

Somente no ano 2000, com a criação do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), se incorreu em uma mudança de foco na prestação de serviço de ATER. O MDA passa a ter as funções de executar a reforma agrária, promover o desenvolvimento rural sustentável e a integração dos atores marginalizados pela modernização da agricultura, que criou um ambiente de exclusão dos produtores de pequena escala e monopolização da agenda política, exemplificando o clientelismo político (Dos Santos; Almeida, 2018; Hill; Hupe, 2002). Além de ser um ministério voltado para as nuances da agricultura familiar, o MDA abarca um conjunto de novas premissas voltadas para o desenvolvimento rural sustentável, a inovação tecnológica, a proteção do meio ambiente, a cultura e a desigualdade de renda, reorientando as políticas públicas para o fortalecimento da agricultura familiar.

Nesse contexto, a ANATER passou a ter a função de gerenciar as ações e planos operacionais de modo a melhorar as condições de desenvolvimento econômico, social e a promoção da sustentabilidade no meio rural (Brasil, 2013; Dos Santos; Almeida, 2018). Para tanto, a ANATER passou a ter um caráter multidisciplinar a partir do governo de Luís Inácio Lula da Silva, em 2003. O foco desta mudança se deu pela necessidade de promover a cidadania e atender às necessidades regionais, bem como impulsionar a segurança e soberania alimentar e a qualidade de vida no meio rural (Brasil, 2010; Santos, 2018).

Essas diretrizes nortearam a institucionalização da ANATER, que se aproxima das finalidades da SSR, no que tange ao caráter de execução, ao mesmo tempo em que assume também funções administrativas da EMBRATER para atender e alcançar seus objetivos. Como autarquia da administração indireta, a ANATER passa a exercer um caráter mais prático na implementação das políticas de ATER, visando a impulsionar o desenvolvimento rural sustentável (Brasil, 2013), de acordo com os objetivos da ANATER, conforme o Tabela 3.

**Tabela 3.** Os serviços de ATER na ANATER. Fonte: Adaptado de Brasil (2013) e Oliveira et al., (2019).

Ano	Ato	Cabe à Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural:
2013	Lei Nº 12.897	Promover, estimular, coordenar e implementar programas com vistas à inovação tecnológica e à apropriação de conhecimentos científicos de natureza técnica, econômica, ambiental e social;

Promover a integração da extensão com o sistema de pesquisa agropecuária, fomentando o aperfeiçoamento e a geração de novas tecnologias e a sua adoção pelos produtores;

Apoiar a utilização de tecnologias sociais e os saberes tradicionais pelos produtores rurais;

Credenciar e acreditar entidades públicas e privadas para prestação dos serviços;

Promover programas e ações de caráter continuado para a qualificação dos profissionais que contribuem para o desenvolvimento rural sustentável;

Contratar serviços de assistência técnica e extensão rural conforme disposto em regulamento;

Articular-se com os órgãos públicos e entidades privadas, inclusive com governos estaduais, órgãos públicos estaduais de assistência técnica e extensão rural e consórcios municipais, para o cumprimento de seus objetivos;

Colaborar com as unidades da Federação na criação, implantação e operação de mecanismo com objetivos afins aos da ANATER;

Monitorar e avaliar os resultados dos prestadores de serviços;

Envidar os esforços necessários para universalizar os serviços de assistência técnica e extensão rural para os agricultores familiares e os médios produtores rurais;

Promover a articulação prioritária com os órgãos públicos estaduais de extensão rural visando a compatibilizar a atuação em cada unidade da Federação e ampliar a cobertura da prestação de serviços aos beneficiários.

---

As mudanças mais visíveis e que representaram inovações nos serviços se concentram na economicidade e na prestação de contas, com isso a transferência da oferta dos serviços públicos para organizações privadas e/ou coletivas só se faria se a ANATER entendesse que era mais eficaz a execução do serviço por um ator contratado do que pelos atores governamentais, tendo como base os princípios de custo-benefício, de moralidade, de impessoalidade, de transparência e de publicidade (Brasil, 2013). Desta forma, a ANATER criou mecanismos para inibir irregularidades na prestação do serviço, configurando uma inovação na gestão e coordenação do processo.

## **IMPLICAÇÕES DAS MUDANÇAS NA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA PARA AÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES E DOS AGENTES PÚBLICOS**

Observa-se que os serviços de extensão rural são um serviço pluralista que engloba diferentes temas pertinentes às populações rurais, de modo que a difusão de inovações tecnológicas era mais uma das atribuições dos serviços de extensão rural. Contudo, observa-se uma migração do modelo pautado em serviços sociais, da fundação SSR, para serviços voltados para o fomento da produção agrícola, principalmente na empresa e na agência.

Essa mudança de paradigma acompanha o cenário político brasileiro. Com a ascensão dos militares ao governo, em 1964, as técnicas de trabalho passaram a dar vez às tecnologias produtivas. O foco dessa mudança era constituir o Brasil como grande potência, induzindo a modernização da

agricultura integrada ao mercado, de tal modo que os serviços de ATER assumiam o papel de agente de transformação das atividades agrícolas em uma atividade comercial voltada para a exportação. A montante a agricultura passava a depender das indústrias de insumo, e a jusante a agricultura se alinhava às grandes redes que impulsionavam toda a cadeia ao definir o que, como, quanto e quando produzir (Gereffi et al., 2001; Silva, 1993; 1999).

Nesse cenário, a figura do extensionista passava a ser o ator central de uma estrutura produtiva impulsionada pelo sistema capitalista. Cabia ao extensionista ser um agente de popularização das novas tecnologias, de transformação de conhecimentos, de diretrizes e de atitudes (Fonseca, 1985; Santos, 2018). Muitas destas ações passaram a ser desempenhadas por organizações privadas que assumiram essas atividades por meio de contratos de tal modo que se expandiu a oferta do serviço e o alinhamento com os interesses do capital.

A adoção da contratação abriu espaço para novos atores inovarem na entrega do serviço público. Alinhados a estas novas formas de entrega do serviço, surgiram novos meios de controle e prestação de contas construídos para garantir transparência e para orientar as ações dos agentes públicos. Logo surgem novas formas de entrega e de interação entre atores públicos e privados, pautadas em regras que norteiam as relações interorganizacionais, mais flexíveis e que têm contribuído para promover ajustes nos sistemas de extensão, contribuindo para a estruturação de metodologias alternativas que fogem ao modelo difusionista.

Neste sentido, como inicialmente os serviços de ATER era exercido por organizações públicas as mudanças nas leis abriu espaço para organizações privadas que ampliaram a oferta dos serviços de assistência técnica e extensão rural a partir de novos métodos de divulgação de informações e de tecnologia que contribuam para a evolução das comunidades rurais (Dethier; Effenberger, 2012; Jin et al., 2015; Qamar, 2005). Como resultado das mudanças, se observa um serviço multifacetado e voltado para atender a diferentes necessidades dos diversos públicos dos serviços de assistência técnica e extensão rural.

Por isso, a entrada de diferentes organizações privadas acompanhou podendo representar um contínuo esforço de adaptação dos serviços de ATER para acompanhar a modernização da agricultura nacional. Portanto, cria-se um modelo de extensão mais alinhado às diversidades e potencialidades regionais, expressando um processo adaptativo alinhado com as necessidades sociais e econômicas das sociedades rurais, exprimindo um processo eficiente no fazer a coisa certa.

Constata-se que as mudanças nos serviços de extensão rural acompanharam paulatinamente a modernização da agricultura nacional e a mudança do público que demanda este serviço, os agricultores familiares e suas nuances. Essa dinâmica é fundamental para entender a organização política e as ideias dominantes da atualidade em torno dos serviços de extensão rural. Portanto, a entrada de novas

organizações na prestação dos serviços públicos ampliou a necessidade de adaptação dos agentes públicos para fiscalizar e assegurar a qualidade da prestação desses serviços. Assim, a entrada destas novas organizações forçou a administração pública a se adaptar para assegurar eficiência dos serviços de ATER.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- André MA de (1995). Contratos de gestão: contradições e caminhos da administração pública. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3): 6–12.
- Bachrach P, Baratz MS (2011). Duas faces do poder. *Revista de Sociologia e Política*, 19(40): 149.
- Bardin L (1977). *Análise de Conteúdo* (70th ed.). Persona.
- Barrett P (2001). Corporate Governance—More than Good Management. *CPA South Australia Annual Congress*. Recuperado de [https://www.anao.gov.au/sites/g/files/net616/f/Barrett\\_corporate\\_governance\\_more\\_than\\_good\\_management\\_2001.pdf](https://www.anao.gov.au/sites/g/files/net616/f/Barrett_corporate_governance_more_than_good_management_2001.pdf)
- Brasil (1955). *Lei N° 2.613, de 23 de setembro de 1955*. Autoriza a União a criar uma Fundação denominada Serviço Social Rural. Sistema de Informações do Congresso Nacional (SICON), Brasília, DF, 27 set. 1955. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L2613.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L2613.htm)
- Brasil (1967). *Decreto-Lei nº 200 de 25 de Fevereiro de 1967*, Dispõe sobre a organização da Administração Federal (1967). Sistema de Informações do Congresso Nacional (SICON), Brasília, DF, 25 Fevereiro de 1967. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)
- Brasil (1975). *Decreto N° 75373, de 14 de fevereiro de 1975*. Cria a Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMBRATER. Sistema de Informações do Congresso Nacional (SICON), Brasília, DF, 18 jan. 1975. Recuperado de <http://legis.senado.leg.br/legislacao/PublicacaoSigen.action?id=498013&tipoDocumento=DEC-n&tipoTexto=PUB>
- Brasil (2004). *Decreto N°5033, de Abril de 2004*. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério do Desenvolvimento Agrário, e dá outras providências. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/decreto/d5033.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5033.htm)
- Brasil (2010). *Lei N° 12.188, de 11 de janeiro de 2010*. Institui a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural para a Agricultura Familiar e Reforma Agrária - PNATER e o Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária - PRONATER. Sistema de Informações do Congresso Nacional (SICON), Brasília, DF, 12 jan.

2010. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Lei/L12188.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12188.htm)
- Brasil (2013). *Lei Nº 12.897, de 18 de Dezembro de 2013*. Autoriza o Poder Executivo federal a instituir serviço social autônomo denominado Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural - ANATER e dá outras providências. Sistema de Informações do Congresso Nacional (SICON), Brasília, DF, 18 de Dezembro de 2013. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Lei/L12897.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12897.htm)
- Brasil (2017). *SICON - Sistema de Informações do Congresso Nacional*. Recuperado de <http://legis.senado.leg.br/sicon/#/basica>
- Bresser-Pereira LC (1996). A reforma da administração pública. In *Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil* (pp. 269–294). Editora 34.
- Camargo BV, Justo AM (2013a). *Tutorial para uso do software*. Recuperado de [http://iramuteq.org/documentation/fichiers/Tutorial IRaMuTeQ em portuges\\_17.03.2016.pdf](http://iramuteq.org/documentation/fichiers/Tutorial_IRaMuTeQ_portugues_17.03.2016.pdf)
- Camargo BV, Justo AM (2013b). IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas Em Psicologia*, 21(2): 513–518.
- Carneiro FF (Org) (2015). Dossiê ABRASCO: um alerta sobre os impactos dos agrotóxicos na saúde. In *Associação Brasileira de Saúde Coletiva - ABRASCO*. Expressão Popular.
- Castro RB de (2006). Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. *30º Encontro Da Anpad, 23 a 27 de Setembro*, 1–11.
- Denhardt JV, Denhardt RB (2015). The New Public Service Revisited. *Public Administration Review*, 75(5): 664–672.
- Dethier JJ, Effenberger A (2012). Agriculture and development: A brief review of the literature. *Economic Systems*, 36(2): 175–205.
- Di Pietro MSZ (1993). Participação popular na administração pública. *Revista de Direito Administrativo*, 191: 26–39.
- Dos Santos, M A, Almeida, L C P de (2018). Extensão Rural: as dimensões das atividades na Fundação de Serviço Rural, Na EMBRATER e na ANATER. In: Dos Santos AF, Barbosa GJ (Eds.). *Extensão Rural Experiências, Pesquisas e Sindicalismo* (pp. 59–70). Mídia Gráfica e Editora.
- Fonseca MTL da (1985). *A extensão rural no Brasil, um projeto educativo para o capital*. São Paulo, Loyola.
- Freire P (1992). Comunicação ou extensão. *Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra*.
- Gala P (2003). A Teoria Institucional de Douglas North. *Revista de Economia Política, São Paulo*.
- Gereffi G, Humphrey J, Kaplinsky R, Sturgeon TJ (2001). Introduction: Globalisation, Value Chains and Development. *IDS Bulletin*, 32(3): 1–8.

- Hill M (2009). Using Farmer's Information Seeking Behaviour to Inform the Design of Extension. *Extension Farming Systems Journal*, 5(2): 121.
- Hill MJ, Hupe PL (2002). *Implementing public policy: governance in theory and practice*. Sage.
- Jin S, Bluemling B, Mol AAP (2015). Information, trust and pesticide overuse: Interactions between retailers and cotton farmers in China. *NJAS-Wageningen Journal of Life Sciences*, 72: 23–32.
- Jones BD, Baumgartner, FR (2004). Representation and Agenda Setting. *Policy Studies Journal*, 32(1): 1–24.
- Kissler L, Heidemann, FG (2006). Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? *Revista de Administração Pública*, 40(3): 479–499.
- Mirani Z, Mirani, Z (2012). Perception of Farmers and Extension and Research Personnel Regarding Use and Effectiveness of Sources of Agricultural Information in Sindh Province of Pakistan. *The Journal of Community Informatics*, 9(1).
- Motta PR (2007). A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. *Revista de Administração Pública - RAP*, 41: 87–96.
- North DC (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* (1st ed.). Cambridge University Press.
- North DC (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives, Berkeley*, 5(1): 97–112.
- O'Flynn J (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *Australian Journal of Public Administration*, 66(3): 353–366.
- Oakley P, Garforth C (1985). *Guide to extension training*. FAO.
- Oliveira NC de, Sousa, HA de, Santos MAO (2019). Extensão rural: necessidade humanas desarticuladas com a saúde pública na região amazônica. *Revista de Administração e Negócios Da Amazônia*, 11(3): 19–38.
- Peixoto M (2008). *Extensão rural no Brasil: uma abordagem histórica da legislação* [Texto]. Senado Federal. Recuperado de <https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/textos-para-discussao/td-48-extensao-rural-no-brasil-uma-abordagem-historica-da-legislacao>
- Qamar MK (2005). *Modernizing national agricultural extension systems. A practical guide for policy-makers of developing countries*. FAO.
- Ratinaud P, Marchand P (2012). Application de la méthode ALCESTE aux « gros » corpus et stabilité des « mondes lexicaux »: analyse du « CableGate » avec IRAMUTEQ. *Actes Des 11eme Journées Internationales d'Analyse Statistique Des Données Textuelles*, 835–844.
- Reinert M (1990). ALCESTE, une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application: Aurélia de G. de Nerval. *Bulletin de Métho- Dologie Sociologique*, 24–25.

- Rivera WM, Qamar MK, Crowder LV (2001). *Agricultural and Rural Extension Worldwide: Options for Institutional Reform in the Developing Countries*. FAO.
- Santos MAO (2018). Rural extension: productive needs disarticulated with human security. *International Journal of Current Research*, 10(02): 65879–65883.
- Scutchfield FD, Harris TT, Tanner B, Murray D (2007). Academic Health Centers and Cooperative Extension Service: A Model for a Working Partnership. *Journal of Extension*, 45(1).
- Silva JG da (1993). A Industrialização e a Urbanização da Agricultura. *Revista São Paulo Em Perspectiva*, 7(3): 10.
- Silva JFG da (1999). *O novo rural brasileiro*. Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia.
- Skidmore T (1988). *Brasil: de Getulio Vargas a Castelo Branco [1930-1964]*. Terra e Paz.
- Souza C (2006). Políticas públicas: uma revisão da literatura. *Sociologias, Porto Alegre*, 8(16): 20–45.

## ÍNDICE REMISSIVO

---

### **A**

adaptação · 6, 8, 14, 18, 62, 64  
administração pública · 6, 9, 19, 20, 21, 38, 40,  
58

---

### **C**

capacidade de gestão · 30  
coordenação · 7, 10, 12, 14, 15, 17, 30, 65  
Covid-19 · 60, 62, 63, 65

---

### **D**

descentralização · 7, 12, 15, 23, 40  
desempenho · 46, 50

---

### **E**

eficiência · 6, 7, 8, 9, 11, 19, 25, 29, 38, 43, 44,  
45, 46, 48, 49, 50, 56, 57, 59

---

### **G**

gestão  
participativa · 40  
pública · 23, 24, 40, 42, 43, 58, 59, 67  
governança · 9, 42, 43, 44, 45, 46, 49, 50, 55,  
56, 57, 58, 59, 61, 63, 65  
eletrônica · 42, 43, 44, 49, 56, 57, 58, 59

---

### **I**

indicadores de  
eficiência · 45, 46  
transparência · 42, 48  
inovação · 23, 30, 39

---

### **O**

orçamento participativo · 23, 24, 40

---

### **S**

serviços públicos · 7, 8, 9, 12, 15, 17, 18, 30,  
42, 44, 64

## **SOBRE O ORGANIZADOR**



### **ID Hudson do Vale de Oliveira**

É Doutorando em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Faz parte do Núcleo de Inovações Sociais na Esfera Pública (NISPE), atuando, também, no Observatório de Inovação Social de Florianópolis (OBISF). É Doutor em Agronomia pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). É Mestre em Agronomia pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). É Especialista em Gestão de Cooperativas pela Universidade Federal de Roraima (UFRR). É Graduado em Agronomia pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), em Administração pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) e em Comunicação Social

(Jornalismo) pela UFRR. É Professor Efetivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima (IFRR), Campus Boa Vista Zona Oeste (CBVZO). Possui experiência e interesse de projetos (pesquisa e extensão) nas seguintes áreas: Agronegócios, Sustentabilidade, Cooperativismo, Gestão de Pessoas, Gestão Pública, Inovação Social e Educação. Email para contato: [HUDSON.OLIVEIRA@ifrr.edu.br](mailto:HUDSON.OLIVEIRA@ifrr.edu.br)



ISBN 978-658831922-2



9

786588

319222

**Pantanal Editora**

Rua Abaete, 83, Sala B, Centro.

CEP: 78690-000

Nova Xavantina – Mato Grosso – Brasil

Telefone (66) 99682-4165 (Whatsapp)

<https://www.editorapantanal.com.br>

[contato@editorapantanal.com.br](mailto:contato@editorapantanal.com.br)