

PLANEJAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES ESTADUAIS DE ATER E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO FRENTE A LEI DA ATER E POLÍTICAS

Autor (es): Gustavo Adolfo Gomes Scholz – Eng.º Agr.º Msc em Planejamento e Governança Pública - UTFPR. Orientador: Prof. Ivan Carlos Vicentin – UTFPR. Dr. em Administração – USP

Entidade Filiada a FASER: Associação dos Funcionários do Instituto EMATER AFA-PR
Grupo: I

Tese: A ATER e a Pesquisa Agrícola Pública como instituições de Estado são fundamentais para a implementação de diversas políticas públicas voltadas para erradicar a pobreza e reduzir as desigualdades sociais no campo, devendo a FASER lutar para reafirmar esse papel à sociedade e aos poderes públicos.

PUBLICAS PARA A AGRICULTURA FAMILIAR

Introdução

O presente trabalho é fruto de pesquisa de mestrado na temática de Planejamento das Entidades Estaduais de ATER e alinhamento à Lei de ATER. Como o Estado atua na orientação e no financiamento dos diversos segmentos econômicos, ao alinhar as políticas com o processo de elaboração e execução dos programas e projetos, haveria maior chance de sucesso na execução das políticas públicas voltadas para erradicar a pobreza e reduzir as desigualdades sociais no campo. A ATER é uma das funções do Estado estabelecidas na Constituição¹. Ao Estado cabe o papel de regulador, de financiamento e fomento da produção de alimentos (grãos, carnes e lácteos), fibras e energias renováveis. A ATER já teve uma gestão centralizada no período da EMBRATER. No fim da década de 90 houve maior ênfase à AF (público da ATER) com o advento do PRONAF. Posteriormente a Lei da Agricultura Familiar (2206) e em 2012 a Lei da ATER –

¹ **Art. 187.** A política agrícola será planejada e executada na forma da lei, com a participação, levando em conta, especialmente: I – os instrumentos creditícios e fiscais; II – os preços ...; III – o incentivo à pesquisa ...; IV – a assistência técnica e extensão rural; V – o seguro...; VI – o cooperativismo; VII – a eletrificação...; VIII – a habitação **§ 1º** Incluem-se no planejamento agrícola as atividades **§ 2º** Serão compatibilizadas as ações de política agrícola e de reforma agrária.

**Congresso Nacional dos Trabalhadores/as da Assistência Técnica
Extensão Rural e do Setor Público Agrícola do Brasil
EXTENSÃO RURAL E CIDADANIA**



que estabelece parâmetros para o acesso aos recursos públicos de ATER condicionando-os aos preceitos da legislação.

Objetivo

Identificar o grau de alinhamento dos planos das organizações estaduais de ATER e Ministérios da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA e Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA, frente aos preceitos e diretrizes nacionais para o setor estabelecidos na Lei 12.188/10 – Lei da ATER.

Relato

Após a promulgação da “Lei da ATER” e sua regulamentação - Decreto nº 7215 de junho de 2010, diversas organizações ligadas a ATER e entes da Federação procuraram fazer adequações de suas legislações e alinhamento de estratégias frente o novo cenário. Com a possibilidade de fazer estudo sobre o tema, procurou-se, através de questionários estruturados e revisão bibliográfica analisar a metodologia de elaboração dos planos das entidades estaduais de ATER e o respectivo alinhamento destes frente aos princípios e objetivos da Lei. Complementarmente, com o uso da metodologia de análise de conteúdo, estudou-se também os planos dos Ministérios da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e do Desenvolvimento Agrário (MDA) em relação aos preceitos da Lei.

Desenvolvimento

A Lei nº 11.326, de 24 de junho de 2006 - Lei da Agricultura Familiar, instituiu diretrizes básicas para a formulação da “Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais” estabelecendo “conceitos, princípios e instrumentos” para à estruturação das diversas políticas públicas. Já a PNATER (política) e PRONATER (Programa) definem os princípios e os objetivos dos serviços de ATER (MDA, 2006). Esta última estabelece como instrumentos para a consecução dos objetivos o planejamento e a execução das ações, as quais deverão ser compatibilizadas com as diversas áreas de atuação com foco nos princípios e diretrizes norteadores. Dados da ASBRAER (2006, p.



81), indica que suas afiliadas não elaboram Planos Estratégicos, mas sim planos operacionais. Isso poderia comprometer no médio e longo prazo, a sobrevivência das mesmas pela não utilização das “ferramentas de análise de ambiente para melhor compreensão das ameaças e oportunidades e das forças de mercado”, conferindo vulnerabilidade às mudanças de ambiente político, adotando posturas reativas e não proativas (ASBRAER, 2006, p.81). O documento “Diagnóstico das Entidades de ATER” (MDA, 2003) trata que os serviços de ATER são importantes instrumentos de execução prática de políticas agrícolas e de desenvolvimento rural no mundo, sendo que no Brasil existiriam mais de 5000 (cinco mil) organizações, sejam públicas ou privadas. No ATER pública o principal problema vem da “instabilidade institucional, baixa flexibilidade das estruturas, pouca adoção de novos métodos de trabalho, falta de renovação de quadros técnicos e baixa interdisciplinaridade das equipes técnicas de execução dos serviços”. Para melhor compreensão (fins metodológicos) estabeleceu-se para o estudo as Diretrizes (princípios) e Objetivos Estratégicos da lei de ATER, identificando ainda os principais problemas, a natureza jurídica e modo de organização das 27 organizações estaduais.

Nº	Unidades da Federação	Natureza do Plano
10	Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Bahia, Paraná, Santa Catarina, Pernambuco, São Paulo (APTA/PPA) , Paraíba e Rio Grande do Norte e Distrito Federal	Plano Estratégico
16	Ceará, Maranhão, Pará, Piauí, Alagoas, Mato Grosso, Goiás, Espírito Santo, Sergipe, Rio de Janeiro, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Acre, Rondonia, Amapá, Roraima	Plano Pluri Anual – PPA’s
01	Amazonas	Plano Operativo

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

Fonte: ASBRAER (2006) / Sites Institucionais. Dados compilados pelo autor.

Sobre os problemas das organizações de ATER levantados em bibliografia:

Levantamento dos Problemas da ATER	Autores / Citações
Democratização da gestão (Conselhos / equipes de	Caporal (2007); Monteiro (2006); Peixoto (2008)



gestão estratégica) Decisões compartilhadas Controle Social	Abramovay (1998)
Integração Intrainstitucional da gestão (Redes)	MDA/FAO (2003); Caporal (2007); Monteiro (2006) Peixoto (2008)
Integração interinstitucional da gestão	MDA/FAO (2003); Caporal (2007); Monteiro (2006) Peixoto (2008)
Integração Intrainstitucional da execução de ações (Processos avaliativos internos e pelos clientes) permanentes e 360°	MDA/FAO (2003); Caporal (2007); Monteiro (2006) Peixoto (2008)
Integração interinstitucional da execução das ações	MDA / FAO (2003); Caporal (2007); Monteiro (2006) Peixoto (2008)
Modernização / Dinamização gerencial (Formação de gestores e extensionistas) Hierárquicas	ASBRAER (2006); Abramovay (1998)
Redefinição de papéis / novos métodos de trabalho	ASBRAER (2006); Monteiro (2006)
Gestão profissional	ASBRAER (2006);
Investimento em Tecnologia	ASBRAER (2006); Monteiro (2006)
Quadro de Pessoal / Renovação	MDA / FAO (2003); ASBRAER (2006); Peixoto (2008)
Passivos Judiciais	ASBRAER (2006);
Instabilidade Institucinal / Recursos	MDA / FAO (2003); Peixoto (2008); Abramovay (1998)
Pouca Flexibilidade (Burocráticas)MDA / FAO	Monteiro (2006); Abramovay (1998)
Baixa Interdisciplinaridade	MDA / FAO (2003);
Novo conjunto Indicadores de resultados (vinculados às políticas do PNATER)	Monteiro (2006);

Quadro - Problemas de ordem de gestão nas organizações de ATER no Brasil

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

Discussão dos Resultados

Dezenove (19) das vinte e sete (27) organizações enviaram informações, sendo que dezoito (18) em tempo hábil para a análise dos dados. A maior parte (80%) possuem mais de um tipo de plano além do Plano Plurianual - PPA. 60% possuem Planos com características de planos táticos/operacionais enquanto 40% (conforme informação dos



gestores) identificam como planos estratégicos; 51% afirmam que os planos estão baseados no ataque às causas dos problemas e que têm como meta futura o planejamento estratégico, sendo o principal dificultador é a falta de recursos (financeiros e humanos); Aqueles identificados como estratégicos atendem no mínimo a 25% e no máximo 60% das características esperadas para este tipo de plano. Dez (10) entidades pesquisadas identificaram que os planos são balizados por informações obtidas pelo monitoramento periódico e sistemático; Doze (12) entidades (66%) informaram que pretendem realizar a revisão do plano e promoveram a mobilização prévia dos colaboradores / atores, o que é desejável no processo de planejamento. Concordam ou concordam totalmente quanto à utilização do plano para as diretrizes institucionais. Em relação as Diretrizes Estratégicas da Lei, existe um forte alinhamento estratégico (mais de 70%) dos planos em seis (6) das doze (12) diretrizes. Há pouco alinhamento para quatro (4) diretrizes. Por sua vez, os planos possuem poucos mecanismos de monitoramento para mensurar o atendimento do objetivo estratégico.

O planejamento é atividade consagrada e necessária nas organizações. Nas organizações pesquisadas, sete (7) gestores (38,9%) declaram que suas entidades possuem planos com características estratégicas – “caráter genérico, sintético, abrangente e de longo prazo”. A maioria são de caráter tático e operacional – “detalhados, específicos, analíticos e de curto prazo”. Metade das organizações estabelecem estratégias para a construção do plano estratégico, mas somente quarenta e dois por cento (42%) preveem recursos para isso. Para as organizações com Planos Estratégicos (07) as motivações para a elaboração e uso de plano estratégico estão em conformidade com o estabelecido na literatura – “uso do plano para a análise da situação interna e externa, para o tratamento de questões importantes, bem como sua utilização em apoio na definição da missão e visão da organização”. Há alinhamento estratégico em mais de 70% dos planos em relação à Lei, nas seis (6) das 12 diretrizes estratégicas. Destaque negativo é o fato de que os planos não preveem instrumentos de monitoramento (avaliação e controle). Em relação ao Plano Estratégico do MAPA demonstrou-se que

Congresso Nacional dos Trabalhadores/as da Assistência Técnica Extensão Rural e do Setor Público Agrícola do Brasil EXTENSÃO RURAL E CIDADANIA

somente dois (2) dos quatro (4) objetivos estratégicos apresentaram alinhamento superior a 70% em relação aos planos das organizações. Os outros dois objetivos alcançaram um percentual inferior a 50%, conferindo um médio alinhamento. Para o Plano do MDA constatou-se que há alinhamento (alinhado/fortemente alinhado) em 56,3% dos planos. Em ambos não se prevêem instrumentos de monitoramento (avaliação e controle) para os objetivos estratégicos estabelecidos. Na percepção dos gestores, sete (7) entidades (38,9%) possuem planos alinhados ao plano do MAPA enquanto treze (13) entidades (72,2%) estariam alinhadas ao plano estratégico do MDA. Duas organizações (11%) informam que não há alinhamento a nenhum dos Ministérios. Conclui-se que a maioria das organizações de assistência técnica e extensão rural do país focaliza temas relativos à agricultura familiar, sob tutela do Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA, e em menor escala aos Planos do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, reforçando nesse caso a tese de divisão da agricultura brasileira em dois segmentos distintos, o que pode ser restritivo para o avanço das políticas públicas para o setor. Concluímos que, apesar de haver um direcionamento quanto aos princípios (diretrizes) e objetivos estratégicos em relação à Lei, os planos das organizações (estratégicos ou não) nos dão a percepção que os mesmos não garantem um avanço na consolidação dos mesmos nos serviços de ATER, principalmente pela inexistência de mecanismos de avaliação do alinhamento.

Bibliografia:

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

ANEXOS

Anexo 1: QUADRO – PRINCÍPIOS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA LEI 12188/12 – LEI DE ATER

A partir da leitura da Lei foram destacados princípios (Diretrizes) e Objetivos Estratégicos para assim, de forma didática, fazer a identificação do grau de alinhamento das mesmas frente aos Planos analisados.

QUADRO – PRINCÍPIOS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA LEI 12188/12 – LEI DE ATER	
Princípios da Lei de ATER	Objetivos Estratégicos – Lei de ATER
1. Desenvolvimento rural sustentável, compatível com a utilização adequada dos recursos naturais e com a preservação do meio ambiente;	1. Promover o desenvolvimento rural sustentável;
	2. Apoiar iniciativas econômicas que promovam as potencialidades e vocações regionais e locais;
2. Gratuidade, qualidade e acessibilidade aos serviços de assistência técnica e extensão rural;	3. Aumentar a produção, a qualidade e a produtividade das atividades e serviços agropecuários e não agropecuários, inclusive agroextrativistas, florestais e artesanais;
	4. Promover a melhoria da qualidade de vida de seus beneficiários;
3. Adoção de metodologia participativa, com enfoque multidisciplinar, Interdisciplinar e intercultural, buscando a construção da cidadania e a democratização da gestão da política pública;	5. Assessorar as diversas fases das atividades econômicas, a gestão de negócios, sua organização, a produção, inserção no mercado e abastecimento, observando as peculiaridades das diferentes cadeias produtivas;
	6. Desenvolver ações voltadas ao uso, manejo, proteção, conservação e recuperação dos recursos naturais, do agro ecossistemas e da biodiversidade;
4. Adoção dos princípios da agricultura de base ecológica como enfoque preferencial para o desenvolvimento de sistemas de produção sustentáveis;	7. Construir sistemas de produção sustentáveis a partir do conhecimento científico, empírico e tradicional;
	8. Aumentar a renda do público beneficiário e agregar valor à sua produção;
5. Equidade nas relações de gênero, geração, raça e etnia; e	9. Apoiar o associativismo e o cooperativismo, bem como a formação de agentes de assistência técnica e extensão rural;
	10. Promover o desenvolvimento e a apropriação de inovações tecnológicas e organizativas adequadas ao público beneficiário e a integração deste ao mercado produtivo nacional;
6. Contribuição para a segurança e soberania alimentar e nutricional.	11. Promover a integração da ATER com a pesquisa, aproximando a produção agrícola e o meio rural do conhecimento científico;
	12. Contribuir para a expansão do aprendizado e da



	qualificação profissional e diversificada, apropriada e contextualizada à realidade do meio rural brasileiro.
--	---

Anexo 2: Referencias

ABIB, Gustavo. **Elementos de dimensão social no alinhamento estratégico: uma análise sob a ótica da estratégia enquanto prática**. 169 f. 2011. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração – UFRGS – 2011. Disponível em: <www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29969/000779844.pdf?sequence=1>. Acesso em: 22 set. 2012.

ABRAMOVAY, Ricardo. **Agricultura familiar e serviço público: novos desafios para a extensão rural. Debates/Agricultura Familiar e Serviço Público**. Cadernos de Ciência & Tecnologia, Brasília, v.15, n.1, p.137-157, jan./abr. 1998. Disponível em: <seer.sct.embrapa.br/index.php/cct/article/view/8932>. Acesso em: 22 mar. 2012.

AGÊNCIA DE NOTÍCIAS DO PARANÁ. (On-line) Disponível em: <<http://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=71946&tit=Ematercontrata-consultoria-para-mudar-modelo-de-gestao>>. Acesso em: 03 mar. 2013.

ALMEIDA, Guilherme. **As palavras do Buddha**. Rio de Janeiro: Livraria José Olímpio Editora, 1950. 99 p. Coleção Rubáiyát.

ALVES, E. R. A.; SOUZA, G. S.; ROCHA, D. P.; MARRA, R. **Papel da Embrapa no desenvolvimento do agronegócio. 2013. A Contribuição da Ciência e da Tecnologia para o Desenvolvimento do Agronegócio**. Suprema, Viçosa: UFV, v.1, 2013. 655 p.

ANTUNES, M. C.; GONÇALVES, Andréa de Oliveira. 2010. **Nível de maturidade do alinhamento estratégico entre os programas e/ou ações do plano plurianual do governo federal brasileiro e os órgãos responsáveis por sua gestão**. ANPAD/EnPAG. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2010/2010_ENAPG208.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2013.

**Congresso Nacional dos Trabalhadores/as da Assistência Técnica
Extensão Rural e do Setor Público Agrícola do Brasil
EXTENSÃO RURAL E CIDADANIA**

ASBRAER - Associação Brasileira das Entidades de Assistência técnica e Extensão Rural. **Projeto indicadores de avaliação de resultados de ATER.** SAF- MDA. Ministério do Desenvolvimento Agrário. 2007. Disponível em: <www.noticiasagricolas.com.br/dbarquivos/ruda2.com>. Acesso em: 15 mar. 2012.

ASBRAER - Associação Nacional das Entidades de Assistência Técnica e Extensão Rural. **Personalidade jurídica e modelos de gestão nas instituições oficiais de ATER** - Coleção SEMEAR 1. In: QUEIROZ, S. S. de; BANDEIRA, A.; BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R. 2006. Disponível em: <www.asbraer.org.br>. Acesso em: 16 jul. 2013.

ASBRAER. Associação Brasileira das Entidades de Assistência técnica e Extensão Rural. **Plano estratégico da Asbraer - 2006.** Balanço social 2005/2006 Compromissos estratégicos. Disponível em: <<http://www.asbraer.org.br/biblioteca.php>>. Acesso em: 01 abr. 2012.

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

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

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

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

BARTH -TEIXEIRA, E. **A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais.** 2003. Desenvolvimento em Questão, UNIJUÍ, ano 1, n. 2,p.177-201, jul./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.revistas>>.

**Congresso Nacional dos Trabalhadores/as da Assistência Técnica
Extensão Rural e do Setor Público Agrícola do Brasil
EXTENSÃO RURAL E CIDADANIA**

unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/download/84/41>.
Acesso em: 12 abr. 2013.

BATISTELA, Mateus. BOLFE, Edson. **Pesquisa, desenvolvimento e inovações geoespaciais para a agropecuária**. Pesq. Agrop. Bras., Brasília, v.47, n.º9, piii-vii, set. 2012. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/pab/v47n9/03.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2014.

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

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

BRASIL. MAPA. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. **Assessoria de Gestão Estratégica**. Projeções do agronegócio Brasil 2011/12 a 2021/22. Disponível em:
<http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/Ministerio/gestao/projecao/Projecoes%20do%20Agronegocio%20Brasil%20201120012%20a%202021-2022%20%282%29%281%29.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2013.

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

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

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

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

**Congresso Nacional dos Trabalhadores/as da Assistência Técnica
Extensão Rural e do Setor Público Agrícola do Brasil
EXTENSÃO RURAL E CIDADANIA**

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

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

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

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

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

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

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

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

BRIDA, M.; SANTOS, J.N. **O alinhamento entre as estratégias e as competências organizacionais: o caso de uma empresa nacional líder do segmento dos revestimentos cerâmicos.** 2011. Disponível em:



<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enampad_2011/ESO964.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2014.

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

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

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

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

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

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

CAPORAL, F. R.; RAMOS, L. F. **Da extensão rural convencional à extensão rural para o desenvolvimento sustentável: enfrentar desafios**

**Congresso Nacional dos Trabalhadores/as da Assistência Técnica
Extensão Rural e do Setor Público Agrícola do Brasil
EXTENSÃO RURAL E CIDADANIA**

para romper a inércia. 2006. MDA. Disponível em: <
<http://agroeco.org/socla/wp-content/uploads/2013/11/Da-Extensao-Rural-Convencional-Extensao-Rural-para.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2013.

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

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

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

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

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

COUTINHO, Renata Buarque Goulart; MACEDO-SOARES, T. Diana L. V. A. 2002. Gestão estratégica com responsabilidade social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. Rev. Adm. Contemp. [on line], v.6, n.3, p.75-96, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S14155552002000300005&script=sci_arttext>. Acesso em: 12 mar. 2013.

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

**Congresso Nacional dos Trabalhadores/as da Assistência Técnica
Extensão Rural e do Setor Público Agrícola do Brasil
EXTENSÃO RURAL E CIDADANIA**

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

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

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

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

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

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

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

DUARTE, R. M. **Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo.** 2002. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, n.115, p.139-154, mar.

**Congresso Nacional dos Trabalhadores/as da Assistência Técnica
Extensão Rural e do Setor Público Agrícola do Brasil
EXTENSÃO RURAL E CIDADANIA**

2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/n115/a05n115.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2013.

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

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

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

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

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

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

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

FERRAREZI, Elizabete; AMORIN, Sonia Naves; TOMACHESKI, J. A. **Sustentabilidade de iniciativas premiadas no concurso de inovação: indícios de mudança de gestão do Governo Federal.** 2010. In: IV CONGRESSO



CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, Brasília 2011. Disponível em:
<<http://repositorio. enap.gov.br /handle/1/736>>. Acesso em: 16 fev. 2013.

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

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

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

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

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

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Sustentabilidade e poder nas organizações.**
2003. Disponível em:
<[http://www.fdc.org.br/hotsites/mail/livro_sustentabilidade
_poder/sustentabilidade-poder-e-funcoes-organizacionais/sustentabilidade-
eplanejamento-estrategico.html](http://www.fdc.org.br/hotsites/mail/livro_sustentabilidade
_poder/sustentabilidade-poder-e-funcoes-organizacionais/sustentabilidade-
eplanejamento-estrategico.html)>. Acesso em: 13 fev. 2014.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - FUB. 2011. **Decanato de
Planejamento. Bases do planejamento estratégico 2011 a 2015.** Versão

**Congresso Nacional dos Trabalhadores/as da Assistência Técnica
Extensão Rural e do Setor Público Agrícola do Brasil
EXTENSÃO RURAL E CIDADANIA**

preliminar de setembro de 2011. Brasília, 2011. Disponível em:
www.dpo.unb.br/Bases_2011-2015_preliminar.pdf. Acesso em: 02 abr. 2013.

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

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

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

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

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

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

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

**Congresso Nacional dos Trabalhadores/as da Assistência Técnica
Extensão Rural e do Setor Público Agrícola do Brasil**

EXTENSÃO RURAL E CIDADANIA

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

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

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

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Brasil em Desenvolvimento: Estado, planejamento e políticas públicas**. 2010. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_brasil_desenvolvimento2011_vol_01.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2012.

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

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

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

LEITE, S. Pereira. **Governança das políticas públicas para o desenvolvimento rural no Brasil**. 2011. Disponível em:
<<http://www.iica.int/Esp/regiones/sur/brasil/>>

**Congresso Nacional dos Trabalhadores/as da Assistência Técnica
Extensão Rural e do Setor Público Agrícola do Brasil
EXTENSÃO RURAL E CIDADANIA**

Lists/DocumentosTecnicosAbertos/DispForm.aspx?ID=404>. Acesso em: 27 out. 2013.

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

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

MARIO DIVO. **A dimensão do sucesso em coaching: uma análise do contexto brasileiro**. 2012. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9952/A%20dimens%C3%A3o%20do%20sucesso%20em%20Coaching%20%28APROVA%C3%87%C3%83O%20JUNHO2012%29%20Web.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 01 nov. 2013.

MARTINS, Humberto Falcão; Marini, Caio. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publix Editora, 2010.

Disponível em:

<http://issuu.com/institutopublix/docs/guia_de_governanca_para_resultados>. Acesso em: 18 mar. 2013.

MARTINS, Humberto Falcão; Marini, Caio. **Uma análise dos paradigmas da administração pública**. 1996. Disponível em:

<<http://www.ebah.com.br/content/ABAAe7JsAA/analise-dos-paradigmas-administracao-publica#>>. Acesso em: 23 set. 2013.

MARTINS, Marco. A. dos S. (2004). **Construção de indicadores para avaliação do desempenho empresarial**. Disponível em:

<<http://hdl.handle.net/10183/4675>>. Acesso em: 30/08/2013>. Acesso em: 13 mar. 2013.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração estratégica: foco no planejamento estratégico**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração Estratégica: Foco no planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2011.

MEDEIROS, Jássio Pereira. Borges, Djalma Freire. **Participação cidadã no planejamento das ações da Emater-RN**. RAP - Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n1/05.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2013.

**Congresso Nacional dos Trabalhadores/as da Assistência Técnica
Extensão Rural e do Setor Público Agrícola do Brasil
EXTENSÃO RURAL E CIDADANIA**

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso.** 1995. 229p. Dissertação (Mestrado em Administração) – EPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995. Disponível em: <<<http://www.bcb.gov.br/pre/quemequem/port/anthero.asp?idpai=diretoria>>. Acesso em: 02 fev. 2013.

MENEZES, F. P. Dias; Miranda, J. R. da S. **Um olhar ético e moral nas ações extensionistas. An ethic and moral view upon the extensionist actions.** Disponível em: <<http://www.cch.ufv.br/revista/pdfs/artigo3evol11-1.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2013.

MIGLIATO, Antonio Luiz Tonissi. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa. Estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviço (hoteleiro) da região de Brotas – SP.** 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-24112004-073829/pt-br.php>>. Acesso em: 05 set. 2012.

MIGUEL, Lovois Andrade. **Evolução e diferenciação de sistemas agrários, desenvolvimento rural e a história da agricultura no Brasil. Políticas Públicas e desenvolvimento.** Percepções perspectivas no Brasil e em Moçambique. PGDR, UFRGS. 2006. Disponível em: <www.ufrgs.br/pgdr/temas/producao/01_ebook_PGDR.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2013.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégica: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEIRO, Dion Márcio Carvaló. **Estudo sobre a organização da produção em área de assentamento no sudeste do Pará.** Disponível em: <http://www.ufpa.br/naea/gerencia/ler_tcc.php?id=94><http://www.ufpa.br/naea/gerencia/ler_tcc.php?id=94>. Acesso em: 14 abr. 2012.

MONTEIRO, Elias de Pádua; PINHO, José Benedito. **Extensão rural e as tecnologias de informação e comunicação – possibilidades e limites de atuação.** 2007. Disponível em: <http://www.tede.ufv.br/tedesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=539>. Acesso em: 22 set. 2013.

**Congresso Nacional dos Trabalhadores/as da Assistência Técnica
Extensão Rural e do Setor Público Agrícola do Brasil
EXTENSÃO RURAL E CIDADANIA**

MONTEIRO, Maurílio de Abreu (organizadores) **Desafios na Amazônia: uma nova Assistência Técnica e Extensão Rural**. Belém: UFPA/NAEA, 2006. 266 p.

MONTGOMERY, Cyntia; PORTER, Michel E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOREIRA, Margarida M. M. B. **Alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional: um estudo de caso em uma empresa pública brasileira**. 2010. Disponível em: <<http://catalogo.biblioteca.iscte-iul.pt/cgi-bin/koha/opacdetail.pl?biblionumber=58428>>. Acesso em: 16 out. 2013.

MUSSOI, E. M. **Política de extensión rural agroecológica en Brasil: avances y desafíos en la transición en las instituciones oficiales**. Universidad Internacional de Andalucía, 2011. Disponível em: http://portal.mda.gov.br/portal/saf/publicacoes/download_orig_file?pageflip_id=8950605. Acesso em: 01 mar. 2013.

NAGORNI, W. J. 2010. **DAP_Análise**. CGMA/SAF/MDA. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/portal/institucional/busca?cx=006027766869131785344%3Aythqh-jrkhc&cof=FORID%3A10&ie=UTF-8&q=pib+da+agricultura+familiar>>. Acesso em: 03 nov. 2013.

NAKAYASU, Gilberto Noboru. SOUZA, Almir Ferreira. **Planejamento e controle financeiro: Economic Value Added (EVA) como instrumento de controle financeiro**. VII CEPAD. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Finan%E7as/FIN21_-_Economic_value.PDF> Acesso em: 14 mar. 2013.

NAVARRO, Z. A **Agricultura Familiar no Brasil: entre a política e as transformações da vida econômica**. 2010. Disponível em: <<http://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/47918/1/Agricultura-familiar-no-Brasil-cap.7.pdf>>Erro! A referência de hiperlink não é válida.>. Acesso em: 11 out. 2013.

OCB - Organização das Cooperativas do Brasil. **Criação da Anater e as perspectivas da para o cooperativismo**. 2013. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camaras_tematicas/Cooperativismo/4RO/App_ATE_R_OCB_Cooperativismo.pdf>. Acesso em: 02 set. 2013.

**Congresso Nacional dos Trabalhadores/as da Assistência Técnica
Extensão Rural e do Setor Público Agrícola do Brasil
EXTENSÃO RURAL E CIDADANIA**

OCDE - Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico. 2011. **Valores do PIB do do agronegócio 1994 a 2011 em R\$ Milhões 2011.** Disponível em: <<http://cepea.esalq.usp.br/pib/>>. Acesso em: 15 maio 2012.

OCDE - Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Informe Perspectivas Agrícolas.** OCDE-FAO 2013-2022. Disponível em: <http://www.oecd.org/site/oecd-faoagriculturaloutlook/highlights-2013-EN.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2013.

OLIVEIRA, L. R.; MEDEIROS, R. M.; TERRA, Pedro de Bragança; QUELHAS, O. L. G. **Sustentabilidade: da evolução dos conceitos a implementação como estratégia nas organizações.** Produção, São Paulo, v.22, n.1, p.70-82, jan./fev. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/2011nahead/aop_0007_0245.pdf>. Acesso em: 22 maio 2013.

OLIVEIRA, Djalma do P. **Planejamento estratégico - conceitos, metodologia, práticas - 2013.** Teoria Geral da Administração - Edição Compacta. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PAGANO, R. A. **Planejamento ou pensamento estratégico? 2002.** Disponível em: <http://www.intelligentia.com.br/novidades/artigos/ensaio_rap0203-2.pdf>. Acesso em: 08 jan. 2014.

PARANÁ. Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER. 2012. **Programa de gestão: Emater do futuro.** Disponível em: <<http://www.emater.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=149>>. Acesso em: 02 set. 2013.

PATAH, L. A. **Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos: uma análise de múltiplos casos.** 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). 205 p. Disponível em: <file:///C:/DOCUME~1/EMATER/CONFIG~1/Temp/Dissertacao_Leandro_Patah_1.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2012.

PAULO, L. F. A. **O PPA como instrumento de planejamento e gestão estratégica.** Revista do Serviço Público, Brasília, v.61. abr./jun. 2010. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3607>. Acesso em: 05 jan. 2013.

**Congresso Nacional dos Trabalhadores/as da Assistência Técnica
Extensão Rural e do Setor Público Agrícola do Brasil**

EXTENSÃO RURAL E CIDADANIA

PEIXOTO, M. **Extensão rural no Brasil: um marco histórico da legislação.**

Texto para discussão 48. (On-line) Disponível em:

<http://www12.senado.gov.br/publica_coes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/textos-para-discussao/td-48-extensaorural-no-brasil-uma-abordagem-historica-da-legislacao>. Acesso em: 22 jun. 2012.

PETTAN, K. B. **A Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PNATER): percepções e tendências.** 2010. Tese (Doutorado em Engenharia Agrícola - concentração em Planejamento e Desenvolvimento Rural Sustentável. Disponível em:

<<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000769739>>.

Acesso em: 03 abr. 2013.

PICOLOTTO, Everton Lazzaretti. **As mãos que alimentam a nação:**

agricultura familiar, sindicalismo e política. 2011. Tese (Doutorado em Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade). 298 f.

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais. Disponível em: <http://r1.ufrj.br/cpda/wp-content/uploads/2012/07/tese_everton_picolotto_2011.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2012.

PLEIN, C. **Capitalismo, agricultura familiar e mercantilização.** 2010.

Informe GEPEC (On-Line), v.14, p.96-111, 2010. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/gepec/article/download/4008/3807>>. Acesso em: 06 fev. 2014.

PONCIANO, Nivaldo José; SOUZA, P. M.; MATA, H. T. C.; **Análise das externalidades negativas no meio ambiente e sustentabilidade na agropecuária.** 2008. UFBA - Brasil. SOBER - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Rio Branco-AC. 2008.

Disponível em: <<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/107855/2/865.pdf>>.

Acesso em: 02 mar. 2013.

PONGELUPPE, L. S. **Determinantes do investimento externo direto em terras nos países em desenvolvimento.** 2013. 87p. Dissertação (Mestrado em Ciências). Disponível em:

<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-28082013180839/>>.

Acesso em: 13 maio 2013.

PONTE, V. M. R.; OLIVEIRA, M. C.; MOURA, H. J. **Análise das metodologias e técnicas de pesquisas adotadas nos estudos brasileiros sobre balanced scorecard: um estudo dos artigos publicados no período de 1999 a 2006.** In:

**Congresso Nacional dos Trabalhadores/as da Assistência Técnica
Extensão Rural e do Setor Público Agrícola do Brasil
EXTENSÃO RURAL E CIDADANIA**

JORGE LOPES, José Francisco; PEDERNEIRAS, Marcleide. (Org.).
Educação Contábil: tópicos de ensino e pesquisa. São Paulo: Atlas, 2008,
Disponível em: <http://www.furb.br/congressocont/_files/EPC%20079.pdf>.
Acesso em: 27 ago. 2013.

PRATES, D. M.; CUNHA, A. M.; LÉLIS, M. T. C. **O Brasil e a crise financeira global: avaliando os canais de transmissão nas contas externas.** 2011.
Rev. Econ. Contemp., Rio de Janeiro, v.15, n.1, p.62-91, jan./abr. 2011.
Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rec/v15n1/a03v15n1.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2013.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M.; FISCHMANN, A. A. **Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico.** 2009. Produção, São Paulo, v.19, n.2, p.317-331, maio/ago. 2009, Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v19n2/v19n2a08.pdf>>.

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

PUPPIM DE OLIVEIRA, Jose A. **Desafio do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas.** 2006. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v.40, n.2, mar./abr. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000200006>. Acesso em: 24 ago. 2013.

QUINTELLA, Rogério; CABRAL, Sandro. **Um modelo espacial para análise e ensino de escolas de pensamento estratégico.** 2007. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v.41, n.6, nov./dez. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122007000600008&script=sci_arttext>. Acesso em: 05 fev. 2014.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico, público e privado.** São Paulo: Atlas, 2011.

RICCI, Rudá; DOUGLAS, Paulo Emílio **Agricultura brasileira: políticas públicas, agricultura familiar e extensionismo rural.** Belo Horizonte: Consultoria em Políticas Públicas - CPP, 1998.

RIGONI, E. H. **Alinhamento estratégico entre negócios e tecnologia de informação: práticas promovidas em empresas industriais no sul do Brasil.** 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. 176 f. Disponível em:

**Congresso Nacional dos Trabalhadores/as da Assistência Técnica
Extensão Rural e do Setor Público Agrícola do Brasil
EXTENSÃO RURAL E CIDADANIA**

<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/6100/000524979.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 jan. 2013.

ROS, Cesar Augusto da. **Gênese, desenvolvimento, crise e reformas nos serviços públicos de extensão rural durante a década de 1990**. 2012. Mundo Agrario, Universidad Nacional de La Plata, v.13, n.25. Disponível em: Acesso em: 22 fev. 2014.

RÜKERT, Aldomar A.; MUNGOI, Cláudio A.; RAMBO, Anelise G. **Reforma do estado e território: perspectivas de pesquisa em espaços periféricos à globalização no Brasil e em Moçambique**. Políticas Públicas e desenvolvimento. Percepções perspectivas no Brasil e em Moçambique. Porto Alegre: PGDR, UFRGS. 2009. 267p. Disponível em: http://www.ufrgs.br/pgdr/livros/outras_publicacoes/ebooks/01_ebook_PGDR.pdf. Acesso em: 22 set. 2013.

SABOURIN, Eric. **Que política pública para a agricultura familiar no segundo governo Lula?** 2007. Sociedade e Estado, Brasília, v.22, n.3, p.715-751, set./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/se/v22n3/09.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2012.

SACCOL, Amarolinda Iara Costa Zanela. **Alinhamento estratégico da utilização da internet e comércio eletrônico: casos Magazine Luiza e Fleury**. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, v.9, n.2, abr./jun. 2005. On-Line, Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552005000200004>>. Acesso em: 12 maio 2013.

SACHS, P. F. T. **Cadeia de valor mineral e tecnologia da informação: alinhamento estratégico como gerador de eficácia em empresas de mineração**. 2009. 169 p. Tese (Doutorado em Engenharia Mineral). Escola Politécnica da USP. Disponível em: <file:///C:/DOCUME~1/EMATER/CONFIG~1/Temp/Tese_Paulo_Fernando_Tardelli_Sachs.pdf>. Acesso em: 01 set. 2013.

SCHLESINGER et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. 2008. Curitiba, Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008. 120p. Disponível em: <http://www.gestaoebt.com.br/blog/wp-content/files_mf/gestao_conhecimento_adm_publica_ufpr_etpr.pdf>. Acesso em: 08 de mar. 2013.

SERIGATI, F. **A agricultura puxa o PIB?** Disponível em: <. 2013. Acesso em: 05 set. 2013.

**Congresso Nacional dos Trabalhadores/as da Assistência Técnica
Extensão Rural e do Setor Público Agrícola do Brasil
EXTENSÃO RURAL E CIDADANIA**

SILVA, Edna Lucia da. MENEZES, Estera Muzkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2005. 4.ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 138 p. Disponível em: <https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2011.

SILVA, F. A.; GONÇALVES, C. A. **O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico no setor público**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria (Revista Eletrônica), v.4, n.3, p.458-476, set./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273421614010>>. Acesso em: 03 jul. 2013.

SILVEIRA, Pedro R. Alves. Disponível em: <www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camaras_tematicas/cooperativismo/4ro/app_ater_ocr_cooperativismo.pdf>. Acesso em: 03 set. 2012.

SOLDI, R. **Planejamento, desenvolvimento regional e o papel do estado: estudo comparativo entre estado brasileiro e o estado italiano**. 2013. Tese (Doutorado em Direito Político e Econômico) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2013. Disponível em: <www.mackenzie.br/fileadmin/graduação/fdir/2013-2/Rodrigo_Soldi.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2014.

SOUZA, F. C. de. SIQUEIRA, J. F.A **Convergência da nova administração pública para governança pública: uma análise dos artigos internacionais e nacionais publicados entre 2000 e 2006**. In: 7º CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, Anais... São Paulo, 2007,. Disponível em: <<http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/NovaAP-Governanca07.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2013.

SOUZA, I. M. **Contribuição da teoria da atividade no processo de planejamento estratégico: uma abordagem em engenharia ontológica**. 2008. 192p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC. Curitiba, 2008. Disponível em: <<http://www.produtonica.pucpr.br/sip/conteudo/dissertacoes/pdf/IraniSouza.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2014.

SOUZA, J. R. F. **A extensão oficial no Brasil: uma avaliação diagnóstica. O caso do Nordeste**. In: VII CONGRESSO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGIA RURAL, Anais..., Ecuador, 20 a 24 de nov. de 2006. Disponível em: <<http://www.baseportal.com/cgi->



bin/baseportal.pl?htx=/HdeBarros/VIICongressoALASRU&localparams
=5&db=VIICongressoALASRU&cmd=list&range=480,40&cmd=all&Id=353>.
Acesso em: 08 set. 2013.

SOUZA, W. J.; DIAS, Thiago Ferreira; AMORIN, M. V.; CUNHA, A. S. R. **Por uma nova gestão pública e assistência técnica e extensão rural: o caso da Emater RN**. 2010. Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/15/548.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2013.

STEIN, M. F. **O planejamento participativo e a democratização das políticas públicas de desenvolvimento rural: o caso do município de Putinga-RS**. 2007. 226f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural). Porto Alegre, 2007. Disponível em: <www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/11919/000619229.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2014.

STEIN, FLÁVIO. **Planejamento estratégico nas médias e grandes indústrias calçadistas do Vale dos Sinos**. 2000. Mestrado (Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Escola de Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000.
STEINER, G. A.; MINER, J. B. Política e estratégia administrativa. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

VENTURA, C. A. A.; CAVALCANTI, Melissa Franchini; PAULA, V. A. F. **A abordagem sistêmica da teoria pluralista das relações internacionais: o estudo de caso da união européia**. 2005. In: 4º CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS. Anais...(On-Line). Disponível em: <<http://legacy.unifacef.com.br/quartocbs/arquivos/23.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2013.

VERDEJO, Miguel Expósito. Ramos, Ladjane COTRIN, Décio. **DRP. Diagnóstico Rural Participativo: guia prático DRP**. Brasília: MDA/Secretaria da Agricultura Familiar, 2006. 62p. Disponível em: <<http://www.bs.cca.ufsc.br/publicacoes/diagnosticoruralparticipativo.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2013.

VIEIRA FILHO, J. E. R.; GASQUES, J. G.; SOUZA, Alexandre Gervásio **Agricultura e crescimento: cenários e projeções**. 2011.38 p.1642 - Texto para discussão - IPEA. Disponível em: <http://www.researchgate.net/publication/236017832_agricultura_e_crescimento_cenrios_e_projees>. Acesso em: 21 nov. 2013.

**Congresso Nacional dos Trabalhadores/as da Assistência Técnica
Extensão Rural e do Setor Público Agrícola do Brasil
EXTENSÃO RURAL E CIDADANIA**

VIEIRA, H. C.; CASTRO, A. E. de; SCHUCH JÚNIOR, V. F. **O uso de questionários via e-mail em pesquisas acadêmicas sob a ótica dos respondentes**. 2010. XIII SemeAD – Seminários em Administração – setembro 2010. Disponível em: <http://www.pucrs.br/famat/viali/recursos/inquiries/Vieira_Castro_Schuch.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2012.

VILASBÔAS, A. L. Q.; PAIM, J. S. **Práticas de planejamento e implementação de políticas no âmbito municipal**. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, n.6, p.1239-1250, 2008. Disponível em: <<http://www.scielosp.org/pdf/csp/v24n6/05>>. Acesso em: 16 set. 12.

VILCKAS, M. **Determinantes da tomada de decisão sobre as atividades produtivas rurais: proposta de um modelo para a produção familiar**. 2004.143p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Carlos - UFSCar, 2004. Disponível em: <http://www.bdt.d.ufscar.br/htdocs/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=155>. Acesso em: 15 mar. 2013.

VOLTOLINI, Ricardo. **Terceiro setor**. 2.ed. São Paulo: Ed. SENAC. 2003.
YIN, Robert K. 1941. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.