



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: UM CONDICIONANTE DAS RELAÇÕES INTRAORGANIZACIONAIS DA SECRETÁRIA DE AGRICULTURA DE ALENQUER.

Hortência Araújo de Sousa – hotencia.araujo2011@hotmail.com

Fabio Augusto Salvi – fabiosalvi@gmail.com

Diogo Maciel Pereira da Costa – dyogocosta@gmail.com

Marco Aurélio Oliveira Santos – marco.santos@hotmail.com.br

RESUMO

Agricultura é a “arte de cultivar”, ou seja, é o conjunto de técnicas utilizadas para cultivar a terra buscando a obtenção de produtos. O objetivo desse estudo é entender como funciona a estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Agricultura do município de Alenquer, se esta estrutura é eficiente e está conseguindo atingir os objetivos da política agrícola nacional. Para tal, foram realizadas entrevistas com os atores que compõem o corpo administrativo da secretaria. As entrevistas apontaram que a falta de uma diferenciação organizacional eficiente causa dificuldades internas e, conseqüentemente, a entrega de bens e serviços públicos essenciais ao desenvolvimento da agricultura no município. Conclui-se secretaria possui diversas deficiências em sua estrutura organizacional tem impactado negativamente nas ações públicas no município.

Palavras-chave: Políticas Públicas, Eficiência, Implementação.

ORGANIZATIONAL STRUCTURE: A CONDITIONING OF INTRAORGANIZATIONAL RELATIONS SECRETARY OF AGRICULTURE ALENQUER.

ABSTRACT

Agriculture is the “art of cultivating”, ie, it is the set of techniques used to cultivate the land seeking to obtain products. The objective of this study is to understand how the organizational structure of the Municipal Secretariat of Agriculture of the municipality of Alenquer works, if this structure is efficient and is achieving the objectives of the national agricultural policy. To this end, interviews were conducted with the actors who make up the administrative body of the secretariat. The interviews indicated that the lack of efficient organizational differentiation causes internal difficulties and, consequently, the delivery of public goods and services essential for the development of agriculture in the municipality. It concludes secretariat has several shortcomings in its organizational structure has negatively impacted public actions in the municipality.

Keywords: Public Policy, Efficiency, Implementation.

1. INTRODUÇÃO

Agricultura é a “arte de cultivar”, ou seja, é o conjunto de técnicas utilizadas para cultivar a terra buscando a obtenção de produtos. O termo agricultura será utilizado para descrever as atividades agrícolas, pecuárias e florestais, compreendendo a produção não só de alimentos, mas também matérias primas para a produção de fibras, energia, roupas, combustível, medicamentos, pastagens entre várias outras (MAZOYER; ROUDART, 2009; PRITCHARD, 2013).

É uma das primeiras atividades que o homem realizou e foi imprescindível para a fixação do homem, há cerca de 10 mil anos atrás, e o início da formação dos aglomerados e das primeiras civilizações, quando o homem aprendeu a cultivar cereais e tubérculos, juntamente com a pecuária e a domesticação e criação de animais (GRISA; SCHNEIDER, 2014; MAZOYER; ROUDART, 2009).

O desenvolvimento da agricultura foi muito lento durante vários milênios, dependo basicamente das condições de clima, relevo, qualidade de solo. Na visão de (SILVA, 1999, 1993) gradativamente, com a introdução de técnicas de cultivo, desenvolvimento de ferramentas, utilização de adubação, seleção de plantas mais produtivas e principalmente, conhecimentos técnicos e pesquisas. Neste cenário de mudança, nos anos de 1950, a ação governamental acelerou o processo dando início a “Revolução Verde” (SILVA, 1999, 1993). Assim a agricultura migrou de uma atividade basicamente de subsistência para uma atividade comercial.

A revolução verde impulsionou o ciclo de eficiência, com aumentos de produtividade que vão até os dias atuais, onde o Brasil se tornou um dos países mais eficientes da “porteira para dentro” (BATALHA, 2007). Porém ainda existem muitos gargalos a serem corrigidos da porteira para fora, tais como, o escoamento ineficiente dos produtos, as questões tributárias e a falta de planejamento a longo prazo (FARINA; SAES; AZEVEDO, 1997; LEITE; DIAS; AMARAL, 2001).

A agricultura é uma das atividades mais importantes, no mundo e principalmente no Brasil, obviamente por produzir alimento para o mundo, mas também por se tratar de um setor altamente produtivo da economia brasileira, representando 21,6 % do PIB em 2017 (CEPEA, 2016), 20% dos empregos diretos no Brasil no período de janeiro a março de 2018 (CEPEA/ESALQ/USP, 2014) e foi responsável por 40% do total de exportações brasileiras de janeiro a abril deste ano (CEPEA; ESALQ, 2018).

No município de Alenquer, essa importância é ainda maior, pois, segundo o IBGE (2010) o setor representa 39% do PIB e 47% da população vive na zona rural, sendo a principal atividade geradora de riqueza em nosso município e com um potencial imenso para crescimento pois nossa agricultura ainda é de baixa produtividade, ainda existem áreas subutilizadas sem a necessidade de desmatamentos, proporcionando uma produção sustentável.

Souza (2006) apresenta definições sobre políticas públicas como um campo dentro do estudo da política que analisa o governo à luz de grandes questões públicas, além de ser um conjunto de ações do governo que irão produzir efeitos específicos. Logo a análise das ações

públicas implica responder às seguintes questões: quem ganha o quê, por quê e que diferença faz? (CAPELLA, 2015; EASTON, 1968; RUA, 1997).

Reconhecendo a grande importância estratégica para o país da agricultura e conhecendo os conceitos de políticas públicas, o governo federal estabeleceu na Lei no 8.171, de 17 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política agrícola nacional. Dentre os vários objetivos dispostos no Art. 3º, destacamos o inciso I que diz:

“[...] o Estado exercerá função de planejamento, que será determinante para o setor público e indicativo para o setor privado, destinado a promover, regular, fiscalizar, controlar, avaliar atividade e suprir necessidades, visando assegurar o incremento da produção e da produtividade agrícolas, a regularidade do abastecimento interno, especialmente alimentar, e a redução das disparidades regionais” (BRASIL, 1991).

As ações e instrumentos de política agrícola, conforme o art. 4º da Lei 8.171, referem-se a:

[...]planejamento agrícola; pesquisa agrícola tecnológica; assistência técnica e extensão rural; proteção do meio ambiente, conservação e recuperação de recursos naturais; defesa agropecuária; informação agrícola; produção, comercialização, abastecimento e armazenagem; associativismo e cooperativismo; formação profissional e educação rural; investimentos públicos e privados; crédito rural; garantia da atividade agropecuária; seguro agrícola; tributação e incentivos fiscais; irrigação e drenagem; habitação rural; eletrificação rural; mecanização agrícola; e crédito fundiário (BRASIL, 1991).

As políticas públicas são elaboradas e planejadas a nível federal e devem ser implementadas e executadas pelos governos estaduais e municipais. Para tanto, os agentes governamentais locais precisam de uma estrutura organizacional eficiente e apta para delinear ações alinhadas a realidade local.

A estrutura organizacional é representada pelo conjunto de órgãos, suas relações de interdependência e a via hierárquica, de normas e procedimentos que definem os padrões normativos de atividades configuradas pelo organograma (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2010; VASCONCELLOS; HEMSLEY, 1997). Sendo este onde a organização pode adquirir maior eficiência e eficácia em seus processos organizacionais, como o alcance das metas, identificação das tarefas que devem ser executadas, disponibilização de recursos e informações para os colaboradores.

Através de uma estrutura, pode-se organizar funções, responsabilidades. meios de comunicação e decisão que tornam melhores os processos intraorganizacionais, bem como propiciar melhor relacionamento com os atores externos, ou seja, as relações interorganizacionais (KRAATZ, 1998, SANTOS; ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2011; TSAI, 2001). Logo, o objetivo desse estudo é entender como funciona a estrutura organizacional da secretaria de agricultura de

Alenquer, e se esta estrutura é suficiente e está conseguindo atingir os objetivos da política agrícola nacional.

Este estudo é importante pois, conforme exposto anteriormente, a agricultura é a principal atividade produtiva de Alenquer e representa grande parte da economia nacional, além de utilizar grande montante de recursos financeiros da união, por exemplo, os recursos anunciados para o plano agrícola 2017/2018 são de R\$ 190,25 bilhões, com juros que variam de 6,5 a 12,75% ao ano (MAPA, 2017) (MAPA, 2017). Devido a esses valores, esse estudo é importante para sabermos se esses recursos estão chegando em nosso município, se estão produzindo resultados produtivos no campo, como funciona a estrutura organizacional da agricultura em Alenquer, se está funcionando adequadamente e o que pode ser feito para tornar essa estrutura mais eficiente.

Para tanto, esse estudo possui um caráter exploratório, onde foram realizadas entrevistas com os agentes da secretaria de agricultura e abastecimento para levantar informações acerca da diferenciação organizacional e como está impactando na eficiência das atividades da secretaria. Além da introdução, o texto apresenta mais duas partes, sendo a segunda parte contempla as discussões do texto, e em seguida as considerações finais.

4. RESULTADO E DISCUSSÕES

Para auxiliar os municípios na execução das políticas agrícolas, o governo federal atua em nível estratégico, principalmente através do planejamento das ações. Desta forma destacam-se cinco linhas de ação, onde se encontram o crédito agropecuário que são recursos financeiros distribuídos através do sistema financeiro nacional, principalmente pelos bancos estatais (Banco do Brasil e Banco da Amazônia, em nosso município), bancos privados e cooperativas de crédito (Sicredi e Sicoob), tendo recursos de R\$ 190,25 bilhões para a agricultura empresarial, com juros variando de 6,5 a 12,75% ao ano (MAPA, 2017). Também há o apoio a pesquisa, onde o governo federal mantém ligado ao Ministério da Agricultura e Abastecimento - MAPA, a EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), que tem como missão “viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira.” É formada por 42 unidades e 16 escritórios, estando presente em todos os estados do Brasil (EMBRAPA, 2018).

A logística de transporte é de responsabilidade do governo federal o planejamento, construção e manutenção das principais rodovias, ferrovias, hidrovias e portos destinados ao escoamento da produção agrícola nacional, essas ações podem ser planejadas e executadas em

parceria com os estados e a iniciativa privada. Outra forma de ação do governo federal é o apoio à comercialização, onde o mesmo é conduzido pelo governo através da Política de Garantia de Preços Mínimos – PGPM, que por meio de instrumentos próprios, garante um patamar de preços aos produtores, balizados de maneira a sustentar a receita do produtor em situação de baixa de preços motivada pelo desequilíbrio entre a oferta e demanda no mercado (GRISA, 2010; GRISA; SCHNEIDER, 2014; MAPA, 2017) (GRISA, 2010; GRISA; SCHNEIDER, 2014; MAPA, 2017).

Diante da vulnerabilidade da atividade agropecuária frente a riscos catastróficos, sobretudo aqueles oriundos de fenômenos climáticos adversos. Nesse sentido, o governo federal tem investido na gestão de risco rural para que estes riscos sejam gradativamente minimizados e administrados com maior eficiência. Dentre estes instrumentos destacam-se o Zoneamento Agrícola de Risco Climático e o Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural (MAPA, 2017).

Entretanto, os estados têm uma função de apoio ao planejamento feito pelo governo federal e apoio à execução das atividades junto aos municípios. Desta forma destacam-se algumas ações como a assistência técnica, que no caso do Pará, o governo estadual mantém a EMATER (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado Do Pará) como órgão responsável por fornecer assistência técnica rural aos produtores e cooperativas.

O estado foi dividido em 12 regiões e Alenquer pertence à Regional do Médio Amazonas, junto com os municípios de Monte Alegre, Prainha e Almeirim. O estado também é responsável pela execução das ações de promoção da sanidade e qualidade da produção agropecuária. O órgão responsável por isso é a ADEPARA (Agência de Defesa Agropecuária do Estado do Pará) que conta com escritório local em cada município. Outro ponto de ação é a logística de transporte e escoamento de produção, onde nesse sentido o estado atua em parceria com o governo federal nas vias nacionais, além de ser o responsável por planejar e executar as obras nas rodovias, ferrovias e hidrovias estaduais, além dos portos de interesse estadual.

Cabe ao município a execução das ações de apoio e fomento ao setor agropecuário, com apoio das esferas federal e estadual. Essas ações visam elevar a produtividade do setor rural e diversificar a produção tendo como consequência o desenvolvimento econômico do município. Para que isso ocorra com sucesso é necessária uma adequada estrutura organizacional, pois uma estrutura eficiente facilitará o desenvolvimento dessas ações, caso contrário, o município não alcançará êxito e não terá um setor agropecuário pujante e uma economia enfraquecida.

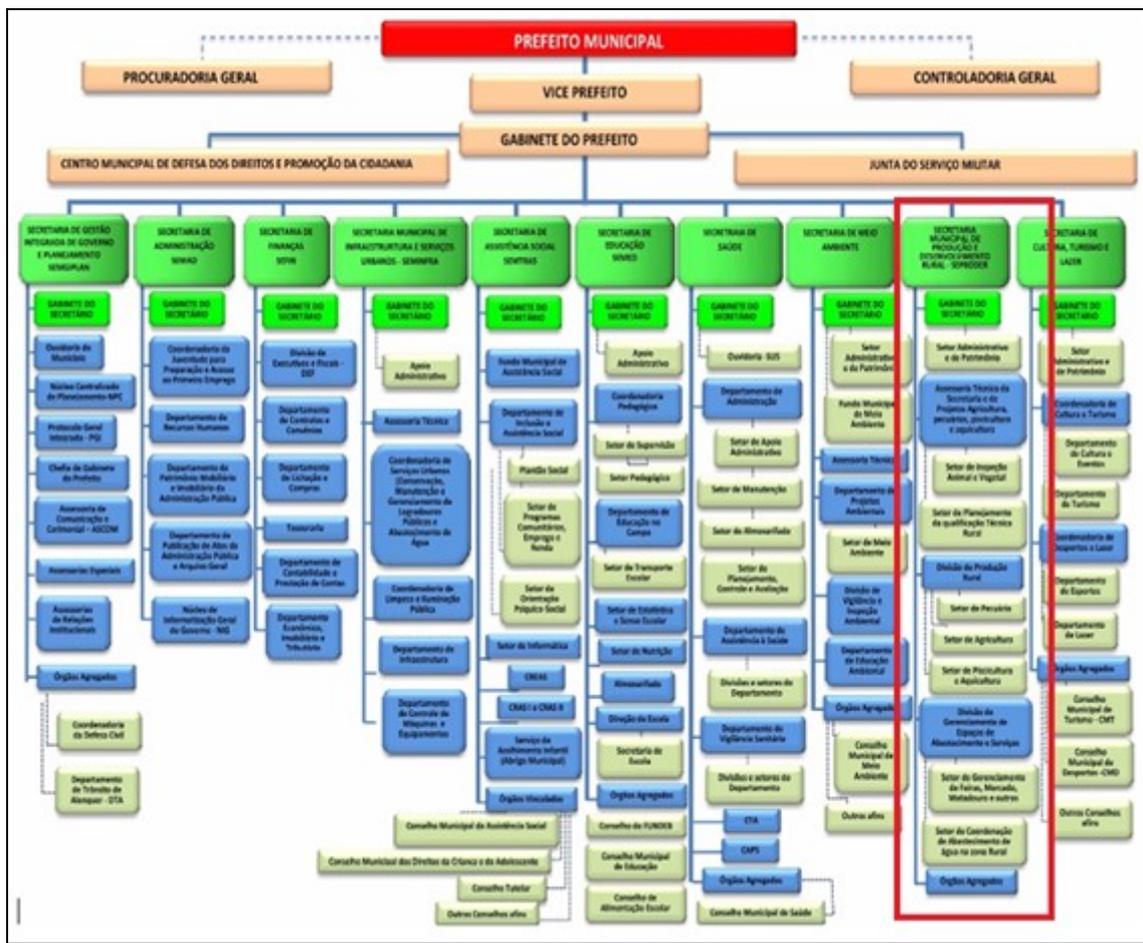
Apesar de Alenquer ser um município com forte tendência rural e o setor ser responsável por 39 % do PIB (IBGE, 2010) (IBGE, 2010), a produtividade ainda é muito baixa, tanto na pecuária de corte e na mandiocultura, que são as principais culturas do município, quanto em outras culturas

como banana, leite e derivados, milho, limão, entre outras. Uma exceção é o açaí, que após a instalação da empresa Açaí Amazonas, que faz um grande investimento em tecnologias, tem uma produtividade alta.

Outro problema encontrado é existência de muitas áreas com elevado grau de degradação comprometendo seu uso, outro entrave é o baixo uso de tecnologias e a mão de obra sem qualificação. Com esse cenário o município é somente mais um na região que luta para conseguir atrair políticas públicas de incentivo à agropecuária e logística de escoamento, porém sem sucesso. Acabamos por ser esquecidos e preteridos por outras regiões mais produtivas e que, conseqüentemente, geram mais impostos ao governo.

Observando a estrutura organizacional da prefeitura municipal de Alenquer e em destaque da Secretaria de Agricultura (SEMAB) e após entrevista feita com o secretário interino, que apesar de existir uma estrutura, ela não é utilizada na prática e além disso o organograma é confuso, como se pode observar na figura 1.

Figura 1 – Diferenciação Organizacional da Prefeitura Municipal de Alenquer



Fonte: Alenquer (2018)

Após estudo do organograma e o funcionamento da SEMAB, observamos que a secretaria se encontra com duplicidade nas funções, pois existe um setor de assessoria técnica e de projetos e outro setor de produção rural, ora, são as mesmas atividades desenvolvidas nesses dois setores. Outro problema encontrado, após compararmos a entrevista do secretário interino com o organograma, é que existem setores que têm na prática, mas que não estão contemplados no organograma, como o viveiro municipal, que é um setor a parte do restante da estrutura, a coordenação de pesca, que é um outro setor a parte. Falta ainda definir qual setor ficará responsável pelas máquinas e implementos da secretaria, que não está identificado nessa estrutura;

O Setor de inspeção animal e vegetal é um setor à parte, pois existe no papel, porém não existe de fato. Há uma lei municipal que cria o serviço de inspeção animal, não há nada sobre produtos de origem vegetal, porém não há nenhum servidor lotado nesta função e outro erro na estrutura é que este setor, que é de grande importância para a qualidade dos alimentos produzidos no município, deveria ficar ligado diretamente ao secretário, não ligado à assessoria técnica.

Ao analisarmos na prática o funcionamento da secretaria foi observado que, apesar de existir um objetivo geral que é de fomentar a produção rural de Alenquer, não há um planejamento para alcançar esse objetivo, somente ações isoladas, muito insignificantes. Identifica-se ainda o descontentamento dos funcionários com essa situação, talvez pela falta de incentivo e condições de trabalho, se sentem incapazes e desestimulados, o que prejudica ainda mais os trabalhos. Esse descontentamento passa também pela falta de atualização dos profissionais, não há cursos de capacitação, atualização, nem incentivo à formação.

Dificuldades de conciliar as decisões técnicas com a política, segundo o entrevistado, prevalece, o que dificulta o andamento dos trabalhos e o alcance dos objetivos. Outra disfunção causada pela prevalência do lado político sobre o técnico é a falta de controle, pois acaba sendo leniente com funcionários despreocupados com o trabalho, não produzindo de forma adequada e como muitas vezes são “apadrinhados”, não são advertidos ou punidos.

A estrutura física da secretaria se encontra deficiente e sem condições de trabalho, o que torna impossível para o colaborador exercer um trabalho aceitável. A SEMAB não possui nenhum veículo para transporte, assim há o questionamento: como é possível fazer visitas e apoio ao produtor sem transporte? Outro problema é a falta de equipamentos, onde existe somente um computador que é dividido entre apoio administrativo e corpo técnico, não há máquina fotográfica, GPS, entre outros necessários para o trabalho dos técnicos. Ainda, tratores e implementos estão sucateados, já sem condições de recuperação. Existia somente um trator funcionando, em condições precárias. Em meados de agosto chegaram 3 tratores novos, doados através de emenda parlamentar

para o município, com o compromisso de dar apoio e mecanizar as áreas dos pequenos produtores locais.

O Conselho Municipal de Agricultura é de suma importância, pois é através do conselho que a comunidade participa nas decisões e nas estratégias de atuação da secretaria de agricultura, este conselho tem força para solicitar políticas públicas de desenvolvimento junto ao estado e união, segundo informação, o atual secretário está tentando reorganizar esse conselho.

De acordo com a pesquisa, há uma grande distância entre a secretaria de finanças do município e a secretaria. A SEMAB possui uma pequena arrecadação através do matadouro municipal, feiras e mercados municipais e prestação de serviços de trator (cobrado uma taxa abaixo do preço de mercado), porém esses recursos são depositados na conta da Prefeitura e não há retorno desse dinheiro, ficando dependente do planejamento da Prefeitura Municipal de Alenquer (PMA).

Devido à cultura da PMA, no âmbito organizacional da SEMAB ocorre frequentemente uma alta rotatividade de secretários. Está atualmente em seu terceiro secretário nesse mandato, que tem até agora 1 ano e 8 meses à frente da secretaria. Essa rotatividade dificulta o trabalho do secretário pois até implantar sua nova rotina de trabalho e conhecer os “atalhos” da administração pública acaba-se perdendo muito tempo.

O município não possui nenhuma barreira em suas fronteiras, nem mesmo para controle de produção. Atualmente não se sabe quanto da produção alenquerense é vendida através dos barcos que levam a produção para Manaus, principalmente, nem mesmo Santarém ou Macapá, não se sabe quanto é levado por estradas à Óbidos ou Monte Alegre. Não há nenhum controle sobre essa comercialização de produtos.

Além dos fatores relacionados com a ineficiência organizacional da SEMAB e da PMA como um todo, existem ainda alguns fatores externos que dificultam o desenvolvimento da agropecuária local. Identifica-se que há uma grande dificuldade de acesso ao crédito rural onde a principal causa disso é a falta de documentação dos imóveis rurais. Outro problema encontrado é a dificuldade para licenciamento ambiental, pois atualmente a secretaria de meio ambiente está impossibilitada de autorizar qualquer tipo de licenciamento ambiental, mesmo limpeza de pastagem, por exemplo.

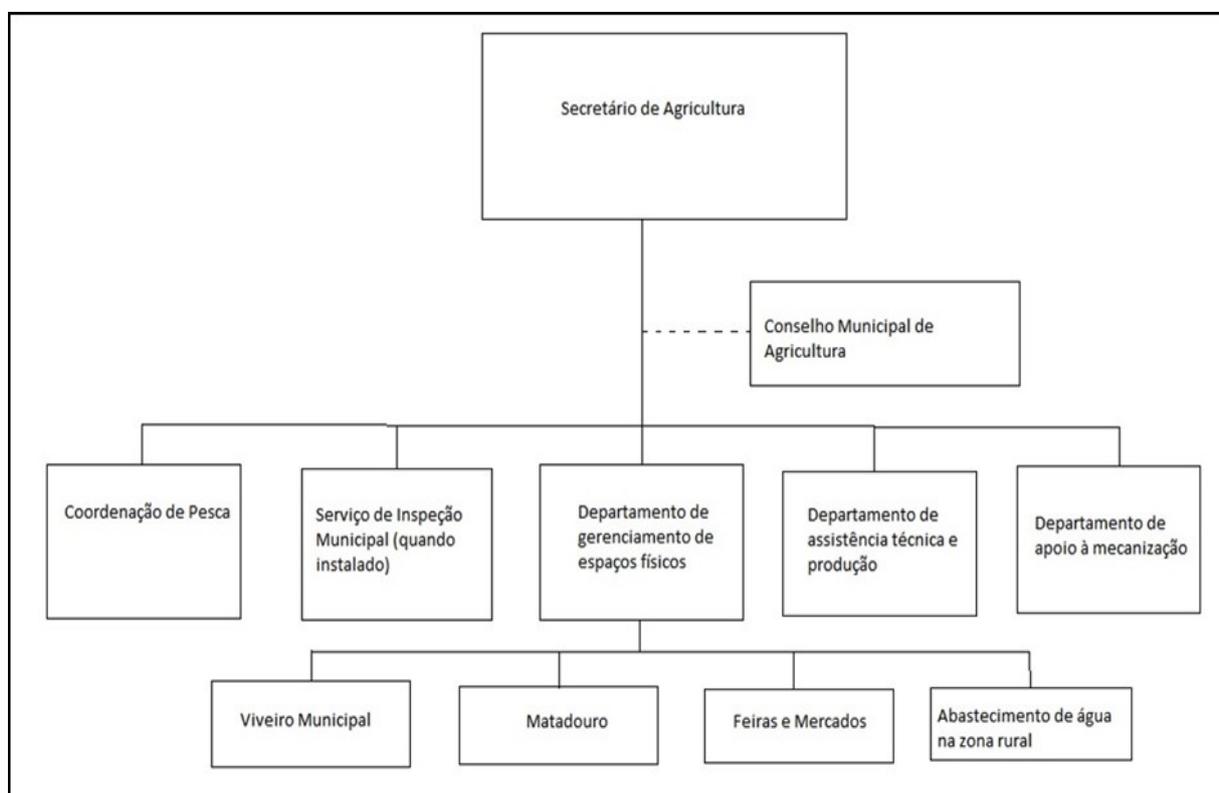
A unidade da EMATER conta com 02 engenheiros agrônomos, 03 técnicos agrícolas e 02 técnicos administrativos, é uma equipe capaz de apoiar o produtor e fornecer o conhecimento que necessitam para aumentar a produtividade, porém mesmo assim é pequena e não tem apoio logístico, existe somente uma camioneta, porém está quebrada a mais de um ano e não perspectivas de recursos para consertar. Dessa forma o trabalho realizado pela EMATER, atualmente, é

basicamente a confecção de projetos de financiamentos para os produtores rurais, praticamente não há serviços de assistência técnica.

O comportamento dos funcionários públicos é um fator que leva ao excesso de burocracia e ineficiência. Se fosse possível estabelecer um comportamento de sucesso ou de sobrevivência pessoal dentro do setor público, ele teria pouco a ver com atributos como empreendedorismo, capacidade de inovação, ousadia ou competência técnica. O que se valoriza no homem público é a sua capacidade de conciliar interesses, apaziguar conflitos e aparentar aquilo que não é (CAPELLA, 2015; SOBRINHO; HELAL, 2016). Entretanto, no Brasil, ajeitar é a regra; empreender, a exceção (CARBONE, 2000).

Através desse trabalho observamos que a estrutura organizacional da SEMAB é mal elaborada e a estrutura formal é diferente da estrutura informal, logo não obtém êxito nos seus objetivos. Não há planejamento, falta de recursos e a cultura organizacional não ajuda a administração, afinal são as pessoas que produzem e a estrutura é um meio de organizar e auxiliar os colaboradores atingirem seu potencial. Como sugestão para a secretaria de agricultura foi elaborado um novo modelo de organograma (figura 2) que, acredita-se ser mais eficiente e que pode auxiliar a proporcionar melhores resultados.

Figura 2 – Sugestão de diferenciação organizacional para SEMAB



Fonte: Resultados da pesquisa.

Através desse organograma a secretaria poderá exercer suas atividades de forma mais organizada, tendo em vista que há duplicidade em alguns departamentos. Portanto, esse novo modelo de organograma poderá tornar o processo das atividades da secretaria mais eficiente, como também apresenta uma maior facilidade na compreensão das relações hierárquicas e a integração entre as áreas e cargos, tanto por parte do público externo quanto pelos colaboradores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desse estudo é entender como funciona a estrutura organizacional da secretaria de agricultura do município de Alenquer. Observou-se, portanto, que a secretaria possui diversas deficiências em sua estrutura organizacional, o que pode ser causa da falta de interesse das partes políticas, tendo em vista que o município sofre constantemente com conflitos delicados que refletem na economia, na educação e nos outros setores do município.

Para que este órgão venha a trabalhar de forma eficiente é necessário corrigir as deficiências através de organização e profissionalismo na administração, iniciando na PMA e chegando na SEMAB, apoio por parte da administração municipal fornecendo condições de trabalho adequadas aos funcionários e recursos financeiros de acordo com as necessidades da secretaria, como por exemplo com a criação de um fundo para a destinação da arrecadação da secretaria para que ela mesma administre esse dinheiro.

Faz-se necessário uma mudança na cultura organizacional, onde se mantenha o secretário para que este possa desenvolver uma metodologia de trabalho, mudanças na forma como os funcionários se identificam com a prefeitura, trabalhando com seriedade, transparência e a eficiência dos princípios da administração, de forma a resgatar o orgulho de ser funcionário público e proporcionar condições para que os trabalhos se executem com regularidade e produtividade.

Somente dessa forma o produtor rural poderá ser assistido e elevar sua produção, levando desenvolvimento econômico e social para o campo e conseqüentemente mais renda para o município. É na agricultura a vocação do município de Alenquer e é através dela que o município poderá sair dessa situação de marasmo e conformismo e tornar-se uma referência no estado, como um polo de tecnologia, desenvolvimento e aplicação de políticas públicas agrícolas.

REFERÊNCIAS

ALENQUER, Portal da Transparência. Disponível em: <http://www.alenquer.pa.gov.br/organizacional>. Acesso em: 11 maio 2019.

BATALHA, Mario Otávio. **Gestão agroindustrial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. **LEI No 8.171, de 17 de janeiro de 1991**. Dispõe sobre a política agrícola. Sistema de Informações do Congresso Nacional (SICON), Brasília, DF, 18 jan. 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8171.htm. Acesso em: 11 maio 2019.

CAPELLA, Ana Cláudia Niedhardt. **Análise de políticas públicas: da técnica às ideias**. Agenda Política, v. 3, n. 2, p. 239–258, 2015. Disponível em: <http://www.agendapolitica.ufscar.br/index.php/agendapolitica/article/view/75>. Acesso em: 30 dez. 2018.

CARBONE, Pedro Paulo. **Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura**. Revista de Administração Pública, v. 34, n. 2, p. 1–5, 2000.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **PIB do Agronegócio - Dados de 1994 a 2013**. CEPEA. Disponível em: <http://cepea.esalq.usp.br/pib/>. Acesso em: 10 maio 2019.

CEPEA/ESALQ/USP. **Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada**. CEPEA/ESALQ/USP. Disponível em: <http://cepea.esalq.usp.br/pib/>. Acesso em: 12 maio 2019.

EASTON, David. **Uma teoria de análise política**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1968. EMBRAPA. **Missão, visão e valores - Portal Embrapa**. Disponível em: <https://www.embrapa.br/>. Acesso em: 12 maio 2019.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido; SAES, Maria Sylvia Macchione; AZEVEDO, Paulo Furquim de. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. 1. ed. São Paulo: Singular, 1997.

GRISA, Cátia. **As redes e as instituições do programa de aquisição de alimentos (PAA)**. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 6, n. 2, 2010. Disponível em: <http://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/viewArticle/274>. Acesso em: 23 jun. 2016.

GRISA, Cátia; SCHNEIDER, Sergio. **Três gerações de políticas públicas para a agricultura familiar e formas de interação entre sociedade e estado no Brasil**. Revista de Economia e Sociologia Rural, v. 52, n. suppl 1, p. 125–146, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032014000600007&lng=pt&tlng=pt>.

IBGE. **Cidades**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pa/albuquerque/pesquisa/10075/66408>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

KRAATZ, M. S. Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 6, p. 621–643, 30 dez. 1998.

LEITE, Guilherme; DIAS, Silva; AMARAL, Cicely Moitinho. **Mudanças estruturais na agricultura brasileira: 1980-1998**. Santiago, 2001.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. **Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar**. Revista de Administração Contemporânea, v. 14, n. spe, p. 11–32, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14nspe/a02v14ns.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2019.

MAPA, Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento -. Plano Agrícola e Pecuário 2017/2018. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/politica-agricola/plano-agricola-e-pecuario/arquivos-pap/PAP1718.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2019.

MAZOYER, Marcel; ROUDART, Laurence. **História das agriculturas no mundo: do neolítico à crise contemporânea**. São Paulo, 2009.

PRITCHARD, Matthew F. Land, power and peace: Tenure formalization, agricultural reform, and livelihood insecurity in rural Rwanda. **Land Use Policy**, Amsterdã, v. 30, n. 1, p. 186–196, 2013. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0264837712000464>>. Acesso em: 25 jan. 2014.

RUA, M. G. **Análise de políticas públicas: conceitos básicos**. Manuscrito, elaborado para el Programa de Apoyo a la Gerencia Social en Brasil. Banco Interamericano de Desarrollo: INDES, 1997.



SANTOS, L. G. A. DOS; ROSSONI, L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Condicionantes estruturais dos relacionamentos intraorganizacionais: uma análise da influência sobre relações de comunicação e decisão. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 1, p. 139–168, fev. 2011.

SILVA, José Francisco Graziano da. **O novo rural brasileiro**. Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, 1999.

SILVA, José Graziano da. **A Industrialização e a Urbanização da Agricultura**. Revista São Paulo em Perspectiva, v. 7, n. 3, p. 10, 1993.

SOBRINHO, JM; HELAL, DH. **A Implementação de Políticas Públicas voltadas a Atividades Artesanais**: Análise do Programa de Artesanato da Paraíba. Organizações & Sociedade, 2016. Disponível em: <<https://rigs.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/12070>>. Acesso em: 12 set. 2017.

SOUZA, Celina. **Políticas públicas**: uma revisão da literatura. Sociologias, Porto Alegre, v. 8, n. 16, p. 20–45, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222006000200003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 6 abr. 2019.

TSAI, W. Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 5, p. 996–1004, 30 out. 2001.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para a inovação, estrutura matricial. 2 edição. Rio de Janeiro: Pioneira Thomson Learning, 1997.