

PROJETO DE PESQUISA

1. Título

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E ORGANIZAÇÕES PRIVADAS RURAIS

2. Área/Linha de Pesquisa

Área: Administração

Linha: Gestão, Tecnologia e Inovação nas Organizações

Temática: Estrutura, Estratégia e Processos Organizacionais

3. Resumo (no máximo 300 palavras)

A teoria da contingência estrutural preconiza não haver uma única melhor maneira de organizar estruturas organizacionais, sendo considerada coerente para esta análise. Estrutura organizacional apresentam volatilidade para atender seus objetivos/estratégias conforme configuração de seus elementos: divisão e especialização do trabalho (diferenciação) e sua coordenação e controle (integração). Há organizações cuja natureza jurídica exige estrutura formalizada, como as públicas, criadas por legislação que determina cargos e hierarquia para prestar serviços à população. Organizações privadas não possuem tal exigência, as menores e não profissionalizadas não costumam ser formalizadas, como as rurais, cujo objetivo e condição de sobrevivência é ser viável econômico-financeiramente. A estrutura organizacional influencia sua eficácia se configurada adequadamente às circunstâncias tecnológicas, ambientais e estratégicas. Portanto, organizações precisam ter suas estruturas analisadas, alinhadas e atualizadas em relação aos seus propósitos e natureza. No entanto, não se sabe se organizações privadas como empresas rurais não profissionalizadas possuem seus elementos analisados em relação a sua viabilidade econômico-financeira, e se tais análises são atualizadas à medida que tecnologias, ambiente e estratégia se alteram neste setor dependente para formação de preços e contínua evolução tecnológica. Também não se sabe se a legislação que institui, configura e atualiza organizações públicas considera tais elementos em relação a servir consumidores de serviços básicos, mesmo com aumento da população e consequentemente da demanda. Estudos de casos múltiplos qualitativos, exploratórios e descritivos visam conhecer relações entre estrutura e natureza jurídica de organizações públicas e seus objetivos estratégicos, e de organizações privadas rurais e sua viabilidade econômico-financeira. Espera-se evidenciar de acordo com a teoria da contingência relações entre tais elementos e objetivos de organizações públicas e a

viabilidade econômica-financeira nas privadas rurais, de forma a ampliar o conhecimento do tema aplicados nessas diferentes realidades, pouco estudados neste contexto teórico.

4. Palavras chave (no mínimo 3; no máximo 5)

Estruturas organizacionais. Teoria contingencial estrutural. Viabilidade econômico-financeira. Organizações públicas e privadas. Agronegócios.

5. Introdução

A teoria da contingência preconiza não existir uma forma única para administrar uma empresa ou organização (LAWRENCE; LORSCH, 1967), da qual deriva a corrente teórica da contingência estrutural, baseada em não haver uma única melhor maneira de organizar as estruturas organizacionais, que tem se mostrado coerente para sua análise (FAGUNDES et. al., 2010). “Surgiu para atender as necessidades das organizações, considerando a modernização, o aumento de complexidade organizacional, as mudanças no ambiente externo, e as novas tecnologias.” (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Estrutura organizacional refere-se a “como as atividades de uma organização são coordenadas e divididas” (STONER; FREEMAN, 1995), sendo o ponto de partida para se alcançar novos padrões de eficiência e rapidez nos fluxos administrativos e desempenho de qualidade (MINTZBERG, 2003).

Para serem competitivas, organizações do mesmo setor com estratégias diferentes podem requerer diferentes estruturas; a mesma organização, devido às mudanças, pode demandar nova estrutura; e até mesmo diferentes unidades de uma organização pode requerer diferentes estruturas, pois “apresenta caráter transitório, volátil à medida da volatilidade do ambiente em que a empresa está inserida” (COELHO; COELHO, 2003).

Assim, não existe fórmula certa como forma de estruturação ou configuração estrutural, pois as constantes e dinâmicas mudanças demandam que as organizações se adaptem e se reestruturem conforme a necessidade, para atender seus objetivos (OLIVEIRA, 2011, HALL, 2004).

Estruturas organizacionais podem ser tradicionais, modernas ou contemporâneas, nos modelos linear, linha-staff, funcional, colegiada, com base em função, divisional, com base em projeto e matricial (CURY, 2010). Outra categorização as classifica em: simples, burocrática mecanizada, burocrática profissional, divisionalizada, adhocrática e missionária (MINTZBERG, 2003). Cada modelo possui características, vantagens e desvantagens próprias, que norteiam sua adequação a realidade de cada organização.

Nesse diferentes modelos, “De modo geral, a estrutura é concebida em termos de divisão e especialização do trabalho (diferenciação) e a maneira como é coordenada e controlada (integração)”, havendo na literatura diversas nomenclaturas para estruturas e seus elementos com conceitos análogos (GIRALDELI; PICCHIA, 2015, p. 217).

Para (re)estruturar uma organização, deve-se realizar análise das atividades, das relações e das decisões (DRUCKER, 1964), e considerar fatores condicionantes como o humano, ambiente externo, estratégias e tecnologia; e componentes como responsabilidade, autoridade, comunicação e processo decisório, além da amplitude organizacional, centralização e descentralização, níveis administrativos, níveis hierárquicos e critérios de departamentalização, adequados ao sistema de gestão mecanicista ou orgânico e à tipologia organizacional, que resultam na diferenciação e integração (CURY, 2010).

Elementos que constituem e influenciam uma estrutura em termos de diferenciação e integração se caracterizam pela coordenação, complexidade e centralização. A coordenação consiste no “processo pelo qual as ações, de outro modo desordenadas, são integradas de forma a produzir um resultado desejado” (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006, p. 301); como centralização entende-se “a maior concentração do poder decisório na alta administração de uma empresa” (OLIVEIRA, 2011, p. 196); e a complexidade está vinculada a forma como o trabalho está distribuído dentro da empresa, podendo ser horizontal, vertical ou dispersão geográfica (HALL, 2004).

Sob a ótica da natureza jurídica das pessoas jurídicas, as organizações podem ser analisadas como Pessoas Jurídicas de Direito Público, interno e externo, e de Direito Privado (Código Civil Brasileiro, 2002).

As Pessoas Jurídicas de Direito Público externo, segundo a legislação civil vigente compõem-se dos Estados estrangeiros e todas as pessoas que forem regidas pelo direito internacional público (Código Civil Brasileiro, 2002).

Pessoas Jurídicas de Direito Público interno são formadas tanto pela administração direta, quanto pela administração indireta. “Administração Direta Estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios, formada por entes da federação e seus órgãos. Os entes políticos são a União que diferente dos demais, é a única dotada de soberania, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos dotados de autonomia.” (RIBEIRO, 2006, p. 39).

Administração Indireta é o conjunto de entidades públicas dotadas de personalidade jurídica própria, criadas por lei específica, que possuem a função ou de prestação de serviço público, como as autarquias, as associações públicas e as Fundações Públicas ou de exploração de atividade econômica, compreendendo as empresas públicas e sociedades de economia mista (RIBEIRO, 2006).

As pessoas jurídicas de direito privado, instituídas por iniciativa de particulares, conforme o art. 44, I a VI, divide-se em associações privadas, sociedades, fundações privadas, organizações religiosas (Incluído pela Lei nº 10.825, de 22.12.2003), os partidos políticos (Incluído pela Lei nº 10.825, de 22.12.2003), empresas individuais de responsabilidade limitada (Incluído pela Lei nº 12.441, de 2011). (Código Civil Brasileiro, 2015).

Toda organização deve ser estruturada, desde a de menor porte. Há organizações cuja natureza exige que sua estrutura seja formalizada, como as públicas, criadas com base em legislação, que inclusive, determina cargos, setores e sua hierarquia, para atender aos seus objetivos de prestar algum serviço à população.

Organizações privadas não possuem tal exigência, e especialmente as de menor porte e/ familiares costumam não possuir sua estrutura claramente delineada ou formalizada, quanto mais analisados seus elementos. Neste contexto se enquadram empresas rurais, pertencentes ao elo de produção agropecuária, cujo objetivo estratégico e condição de sobrevivência e competitividade é possuir viabilidade econômico financeira, entendida como um estudo que visa “ajudar o empresário a avaliar o plano de investimento a ser realizado, demonstrando a viabilidade ou inviabilidade do projeto.”(SEBRAE, 2012).

Os estudos revisados permitem constatar que a estrutura organizacional influencia sua eficácia, desde que esteja configurada de forma adequada às circunstâncias tecnológicas, ambientais e estratégicas, considerando sua integração e diferenciação. Portanto, as organizações precisam ter suas estruturas analisadas e alinhadas a seus propósitos e características, e reestruturadas à medida que organizações se transformam, seja para atender ao mercado/cliente/consumidor, inovam ou crescem.

No entanto, não se sabe se organizações privadas como empresas familiares rurais não profissionalizadas possuem seus elementos de estrutura analisados em relação a sua viabilidade econômico-financeira, o objetivo que, em última análise, determina sua sobrevivência e competitividade. Tampouco se tais análises são atualizadas à medida que tecnologias, ambiente e estratégia se alteram, visto ser um setor produtor de *commodities*, altamente dependente de: mercado globalizado externo e de variações cambiais para a formação de preços, e de contínua evolução tecnológica.

Assim como não se sabe até que ponto a legislação que institui cargos, setores e hierarquias nas organizações públicas consideram tais elementos em relação aos seus objetivos/estratégias para servir os consumidores de serviços básicos, e a atualizam à medida que as circunstâncias mudam, como por exemplo, aumenta a população e a demanda por tais serviços.

Este estudo se delimita às teorias de estruturas organizacionais e seus elementos sob a ótica da administração e do direito, e à viabilidade econômico-financeira, e possui

como objeto de estudo organizações públicas e organizações privadas rurais.

6. Objetivo Geral

Conhecer relações entre a estrutura organizacional de organizações públicas e seus objetivos estratégicos, e de organizações privadas rurais e sua viabilidade econômico-financeira.

7. Objetivos Específicos

Esta proposta visa, em cada organização pesquisada:

- a) Identificar estratégias/objetivos estratégicos e elementos da estrutura organizacional (complexidade, coordenação e centralização) de organizações públicas e de organizações privadas rurais;
- b) Levantar a viabilidade econômico-financeira dessas organizações privadas rurais, e
- c) Classificar tais organizações de acordo com o ordenamento jurídico brasileiro e verificar sua adequação.

8. Justificativa

A escassez de estudos sobre a influência de estruturas e seus elementos na consecução de objetivos estratégicos em organizações públicas, e sua ausência em empresas rurais, e o fato de ser desenvolvido no Estado de Mato Grosso justificam este estudo, pois é importante realizar estudos que considerem a teoria da contingência em outros segmentos de mercado, bem como em outras regiões do País, confrontando os resultados com os estudos já elaborados (FAGUNDES et. al., 2010).

Ainda, em termos metodológicos, uma revisão de estudos desde 1980 que utilizaram a teoria da contingência (CHENHALL, 2003) ressaltou a urgência de futuros trabalhos serem desenvolvidos com abordagem qualitativa.

As análises de viabilidade econômica-financeira permitem avaliar projetos e tomar decisões, pois possibilita visualizar os custos e se for oportuno buscar capital de terceiros, facilmente demonstrando se o investimento é viável, se a atividade remunera o suficiente para liquidá-lo, para que o investidor aja com cautela e meça os riscos antes de decidir se deve ou não fazer o investimento, protegendo seu patrimônio e a sobrevivência organizacional.

Aos práticos, conhecer se a estrutura e figura jurídicas favorecem a viabilidade econômico-financeira de organizações privadas rurais, e os objetivos das organizações públicas permite um novo olhar à sua configuração, que beneficie os consumidores desses serviços básicos, e por vezes essenciais: a população.

9. Resultados Esperados

Espera-se que essa pesquisa evidencie, de acordo com a teoria da contingência, relações entre elementos das estruturas organizacionais e personalidades jurídicas e objetivos organizacionais em organizações públicas e a viabilidade econômica financeira nas organizações privadas rurais, de forma a ampliar o conhecimento do tema aplicados nessas diferentes realidades, pouco estudados neste contexto teórico.

Pontualmente, espera-se gerar como resultados:

- a) Identificação de estratégias/objetivos estratégicos e elementos da estrutura organizacional (complexidade, coordenação e centralização) de organizações públicas e de organizações privadas rurais;
- b) Cálculo da viabilidade econômico-financeira dessas organizações privadas rurais;
- c) Classificação e, se for o caso, proposta de adequação dessas organizações de acordo com o ordenamento jurídico brasileiro, e
- d) Publicação em eventos, congressos e/ou revistas.

10. Questão Problema

Quais as relações entre a estrutura organizacional de organizações públicas e seus objetivos estratégicos?

Quais as relações entre a estrutura organizacional de organizações privadas rurais e sua viabilidade econômico-financeira?

11. Materiais e Métodos

Esta pesquisa pode ser classificada como estudo de casos qualitativos, exploratórios e descritivos. Segundo Bryman (1989) o estudo qualitativo tem como objetivo a ênfase na interpretação.

O método “estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2003, p. 32). Neste estudo, se caracteriza por investigar o fenômeno da teoria contingencial estrutural na relação entre estruturas organizacionais e seus objetivos por meio dos elementos da estrutura, em organizações públicas e em organizações privadas rurais.

A pesquisa exploratória parte de uma investigação dos acontecimentos, levantamento informações daquilo que muitas vezes, não está evidente. Tem a função de levantar o máximo de dados sobre determinado problema, até que ele se torne familiar, de forma que seja possível ao final construir hipóteses sobre ele (GIL, 2008). e esta pesquisa visa levantar dados sobre relações entre estruturas organizacionais e objetivos estratégicos de organizações públicas, e a viabilidade econômico-financeira

de organizações privadas rurais, pouco evidentes.

A “pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.” (GIL, 2008, p. 42), “observa, registra, analisa, e correlaciona fatos ou fenômenos variáveis sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2010, p. 61). Esta pesquisa visa descrever os elementos das estruturas organizacionais e estabelecer relações entre eles e os objetivos estratégicos de organizações públicas e a viabilidade econômico-financeira de organizações privadas rurais, sem manipulá-los.

Trata-se de um projeto piloto. A escolha de organizações públicas e de organizações rurais se deve por parecerem opostas em termos de definição e formalização estrutural (diferenciação e integração), sendo as primeiras concebidas com a definição de cargos, setores e hierarquia, e as últimas, mais comumente privadas e familiares, pouco estruturadas, formalizadas e tradicionais. A seleção das organizações a serem pesquisadas se dará pelo critério de acessibilidade. Serão priorizadas figuras jurídicas não encontradas em pesquisas neste tema, como a autarquia. Pretende-se investigar ao menos duas organizações públicas e duas rurais.

Esta proposta engloba as pesquisas bibliográfica, documental, e de campo, pela aplicação de entrevistas semiestruturadas com os gestores das organizações.

A pesquisa bibliográfica “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituindo principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2008, p. 44), sendo nesta pesquisa utilizados livros e artigos coletados em bases de dados.

A pesquisa documental consiste na coleta de dados utilizando fontes primárias, em utilizando arquivos públicos, particulares de organizações e fontes estatísticas (LAKATOS; MARCONI, 1996). “... vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (GIL, 2008, p. 45). Nesta proposta a pesquisa documental coletará leis e decretos que regem as organizações públicas pesquisadas e organogramas vigentes das organizações públicas e privadas rurais, caso existam, para serem descritos e analisados, documentos que tratem da estratégia e seus objetivos nas públicas, e relatórios e arquivos com dados econômico-financeiros das organizações privadas rurais, além de estudos realizados anteriormente nessas organizações, que serão reelaborados para atender aos objetivos desta pesquisa.

Para atender o primeiro objetivo específico, a identificação da estratégia das organizações pesquisadas será realizada entrevista semiestruturada com gestores e coleta de documentos relacionados à estratégia organizacional como: missão, visão, valores, planejamento estratégico e afins. Para a identificação dos elementos da estrutura delineada: complexidade, coordenação e centralização, os dados serão coletados de acordo com os elementos de análise das 8 categorias identificadas para

estes 3 construtos na literatura revisada (quadro 3), na mesma entrevista semiestruturada, na qual se coletará o organograma – se houver.

Quadro 3 - Categorias e elementos de análise dos construtos complexidade, coordenação e centralização como elementos de estruturas organizacionais

CONSTRUTO	CATEGORIA	ELEMENTOS DE ANÁLISE
DIFERENCIAÇÃO	Divisão / especialização do trabalho / departamentalização (diferenciação horizontal ou dispersão geográfica)	<ul style="list-style-type: none"> - divisão do trabalho na horizontal (DUQUIA; RODRIGUES, 2018). - agrupamento segundo critério de recursos / departamentalização (OLIVEIRA, 2006, CURY, 2010) - desconcentração (SANTOS, 2006) - especialização: grau em que tarefas são divididas em cargos distintos (FAGUNDES et. al., 2010) - subdivisão de tarefas especializadas (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).
	Níveis administrativos e hierárquicos (diferenciação vertical)	<ul style="list-style-type: none"> - diferenciação vertical (níveis adm) (HALL, 2004). - separação do setor operacional do administrativo (HALL, 2004). - autoridade nos níveis (DUQUIA; RODRIGUES, 2018). - determina a distribuição da autoridade (HALL, 2004). - níveis administrativos (CURY, 2010) - níveis hierárquicos (amplitude) (CURY, 2010)
INTEGRAÇÃO	Ajuste mútuo	- comunicação informal (DUQUIA; RODRIGUES, 2018, MINTZBERG, 2003).
	Supervisão direta	- um responsável pelo grupo (DUQUIA; RODRIGUES, 2018, MINTZBERG, 2003)
	Padronização	<ul style="list-style-type: none"> - grau de padronização dos processos, produtos e habilidades (DUQUIA; RODRIGUES, 2018). - profissionalização (DUQUIA; RODRIGUES, 2018). - treinamento (TOLEDO, 1978) - socialização (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004).
	Formalização	<ul style="list-style-type: none"> - organização formal (MORGAN, 1996) - regras, normas, políticas e procedimentos explícitos (DUQUIA; RODRIGUES, 2018) - regras e métodos criados (HALL, 2004). - documentos escritos (FAGUNDES et. al., 2010). - usado para padronizar e coordenar trabalho (MINTZBERG, 2003). - controle do comportamento organizacional (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).
CENTRALIZAÇÃO	Tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> - grau de concentração da autoridade (DUQUIA; RODRIGUES, 2018). - condição participação dos membros (DUQUIA; RODRIGUES, 2018). - nível hierárquico da tomada de decisão (FAGUNDES et. al., 2010). - poder de decisão; decisão x execução (CURY, 2010) - realização das atividades (HALL, 2004)
	Avaliação de resultado	- grau de resultados avaliados por níveis hierárquicos superiores (DUQUIA; RODRIGUES, 2018).

			- maneira como atividades são avaliadas (HALL, 2004). - extensão da avaliação da atividade por medições precisas e quantificáveis x subjetivas dos gerentes (FAGUNDES et. al., 2010).
--	--	--	--

Os resultados das entrevistas serão evidenciados em 2 quadros: um de organizações públicas e outro de organizações privadas rurais. Os quadros apresentarão os elementos de análise de cada categoria de análise: complexidade, coordenação e poder e estratégias de cada organização pública, para caracterizá-los e subsidiar a análise de sua relação, assim como destes com a viabilidade econômico-financeira das privadas rurais, visando atender o objetivo geral.

Para atender o segundo objetivo específico, de levantar a viabilidade econômico-financeira de organizações privadas rurais a pesquisa será documental por se tratar de registro de custo feito na atividade, para tabulação serão utilizadas fórmulas do Excel que fornecerão os dados necessários para análise da viabilidade econômica e financeira. Para aplicar as ferramentas é necessário conhecer o fluxo de caixa do período correspondente ao projeto.

Para atender o terceiro objetivo específico, de classificar e verificar a adequação das organizações públicas e privadas de acordo com o ordenamento jurídico, será realizada pesquisa documental junto aos gestores, como registros de seus atos constitutivos exigidos pelo Código Civil, no capítulo das disposições gerais, em seu artigo 45, através do Contrato Social, Estatuto Social, dependendo da natureza jurídica das organizações, ou ainda através de levantamentos de dados vinculados ao Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas, Junta Comercial, Associações Comerciais e Industriais, Leis Especiais de Formação das Pessoas Jurídicas de Direito Público ou Privado, ou mesmo, precedida, quando necessário, de autorização ou aprovação do Poder Executivo, averbando-se no registro todas as alterações por que passar o ato constitutivo.

A análise será realizada usando uma maioria de dados qualitativos referentes aos elementos da estrutura organizacional e estratégias, assim como alguns quantitativos, como o número de subordinados para cada chefia, o número de níveis hierárquicos, estratégias quantificadas, custos para análise econômico-financeira, entre outros.

O objetivo geral de conhecer a relação entre a estrutura organizacional e seus objetivos estratégicos (públicas) e viabilidade econômico-financeira (privadas rurais) será realizado por organização pesquisada, com base na revisão da literatura sobre características, vantagens e desvantagens de tipos e modelos de estruturas organizacionais, sobre os dados da pesquisa documental e entrevistas expostos no quadro de estratégias e elementos da estrutura. Tais resultados serão analisados qualitativamente, relacionando entre si: o organograma delineado a partir da legislação vigente (obtida pela pesquisa documental), as características dos elementos

da estrutura (quadros gerados pela entrevista e pesquisa documental), as características, vantagens e desvantagens dos tipos e modelos de estruturas organizacionais e figuras jurídicas (revisadas na literatura), e: nas organizações públicas os objetivos estratégicos (obtidos com entrevista e pesquisa documental), e nas organizações privadas rurais a viabilidade econômico-financeira (obtido por pesquisa documental). Isto permitirá evidenciar se o organograma vigente atende a estrutura atual da organização e sinalizar pontos de melhoria em seus elementos e tipo de estrutura e figura jurídica, alinhados às suas estratégias.

Tais análises permitirão compreender se e como a teoria da contingência estrutural se confirma nessas organizações, possibilitando conhecer os elementos de análise que influenciam os diferentes tipos de organizações pesquisadas, para melhoria dos processos e sua eficácia pela distribuição do poder, e pela diferenciação e integração do trabalho.

12. Referencial Teórico

12.1 Teoria da contingência estrutural

A teoria da contingência preconiza não existir uma forma única para administrar uma organização (LAWRENCE; LORSCH, 1967), da qual deriva a corrente teórica da contingência estrutural, que se baseia em não haver uma única melhor maneira de organizar as estruturas organizacionais (FAGUNDES et. al., 2010).

Em estudos organizacionais, a teoria da contingência estrutural consiste no “conjunto de pesquisas empíricas que buscam identificar as principais contingências, isto é, as características internas e externas que podem influenciar a estrutura de uma organização” (SOBRAL; PECI, 2013, p. 81). Iniciou na década de 1950 com pesquisas sobre circunstâncias relacionadas às estruturas organizacionais, revelando como principais fatores contingenciais: tecnologia, estratégia e ambiente.

Organizações com tecnologia simples e pequena escala de produção possuem organização do trabalho informal e orgânica, enquanto com tecnologia desenvolvida e produção em grande escala é formal e mecanicista (WOODWARD, 1965). A tecnologia é um fator contingencial e se relaciona com todas as atividades da organização, havendo duas dimensões: possibilidade de analisar a tecnologia, e a previsibilidade ou variabilidade do trabalho (PERROW, 1967). A formalização da estrutura deve ser diretamente proporcional ao porte da organização.

Escolhas estratégicas da organização direcionam desenvolvimento da estrutura, e a falta de adequação entre ambas reduz seu desempenho (CHANDLER, 1962).

Diferentes ambientes externos demandam diferentes tipos de estrutura organizacional: em ambiente estável, com poucas mudanças, a estrutura mecanicista é mais eficaz, enquanto em ambiente mais dinâmico, com elevado grau de mudanças, é necessária a orgânica (BURNS; STALKER, 1961) e o grau de diferenciação e integração depende do ambiente organizacional (LAWRENCE; LORSCH, 1967).

Dentre os fatores contingenciais da estrutura organizacional, tecnologia e estratégia são internos, enquanto ambiente é externo à organização, sendo todos variáveis entre dois extremos, como num *continuum*, e interdependentes. A combinação de elementos desses fatores contingenciais internos e externos resultam em diferentes tipos e modelos de estruturas, e figuras jurídicas, e sua configuração favorece ou não os resultados organizacionais (estratégias e/ou viabilidade econômico-financeira).

12.2 Estruturas organizacionais e seus elementos: diferenciação (complexidade) e integração (coordenação e centralização)

Estruturas organizacionais podem ser tradicionais, modernas ou contemporâneas. As tradicionais compreendem os modelos: linear, funcional, *staff-and-line* e colegiada. As modernas surgiram de uma lenta mas progressiva evolução organizacional, e contemplam as estruturas com base em função e divisional. E as contemporâneas

compreendem estruturas emergentes: com base em projeto e a matricial (CURY, 2010). Outra categorização as classifica como simples, burocrática mecanizada, burocrática profissional, divisionalizada, adocrática e missionária (MINTZBERG, 2003). Cada modelo de estrutura organizacional possui características próprias que compõem os elementos das estruturas, que trazem consigo vantagens e desvantagens, que norteiam sua adequação à realidade e à estratégia de cada organização.

Relacionados à estratégia organizacional, tais elementos combinados entre si definem o grau de diferenciação e de integração das estruturas organizacionais, e, em última análise, elas próprias. Os diversos tipos de estrutura organizacional são sempre resultantes dos diferentes arranjos e combinações entre esses componentes (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006). Mas “De modo geral, a estrutura é concebida em termos de divisão e especialização do trabalho (diferenciação) e a maneira como é coordenada e controlada (integração)”, havendo na literatura diversas nomenclaturas de estruturas e seus elementos com conceitos análogos (GIRALDELI; PICCHIA, 2015, p. 217).

Diferenciação consiste no estado de segmentação do sistema organizacional em subsistemas, cada qual tendendo a desenvolver atributos particulares em relação às exigências do meio ambiente. A integração é a unificação dos esforços entre os vários subsistemas na consecução das atividades organizacionais, interpretando tais atividades como um ciclo com entrada, transformações e saída para produção de bens e/ou serviços (LAWRENCE; LORSCH, 1969 apud GIRALDELI; PICCHIA, 2015).

Alto grau de: divisão e especialização do trabalho, padronização de atividades e centralização das decisões, caracteriza a estrutura mecânica, enquanto a orgânica é o oposto. Especialização se refere ao grau em que as tarefas são divididas em cargos distintos; formalização, ao nível de documentos escritos na empresa; padronização, à extensão em que atividades similares são realizadas de maneira uniforme; e centralização, ao nível hierárquico em que as tomadas de decisão são feitas. E avaliação, à extensão em que a atividade do fluxo de trabalho pode ser avaliada, utilizando-se medições precisas e quantificáveis, em oposição às avaliações subjetivas dos gerentes (FAGUNDES et. al., 2010). Assim, a estrutura organizacional mecânica possui alta diferenciação e integração, enquanto a orgânica o inverso.

Para (re)estruturar uma organização, deve-se realizar análise das atividades, das relações e das decisões (DRUCKER, 1964), assim como considerar os fatores condicionantes humano, ambiente externo, estratégias e tecnologia, os componentes responsabilidade, autoridade, comunicação e processo decisório, ponderando amplitude organizacional, centralização e descentralização, níveis administrativos, níveis hierárquicos e critérios de departamentalização, adequados ao sistema de gestão mecanicista ou orgânico e à tipologia organizacional, que resultam na diferenciação e integração das estruturas (CURY, 2010).

Com base nos estudos e tipologias de estruturas organizacionais de Mintzberg (2003), os elementos para configurar estruturas organizacionais compreendem complexidade, coordenação e centralização (DUQUIA; RODRIGUES (2018). A coordenação consiste no “processo pelo qual as ações, de outro modo desordenadas, são integradas de forma a produzir um resultado desejado” (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006, p. 301); como centralização entende-se “a maior concentração do poder decisório na alta administração de uma empresa” (OLIVEIRA, 2011, p. 196); e a complexidade está vinculada a forma como o trabalho está distribuído dentro da empresa, podendo ser horizontal, vertical ou dispersão geográfica (HALL, 2004).

Percebe-se analogia entre as análises para (re)estruturar organizações propostos por Drucker (1964) e os elementos para configurar estruturas propostos por Duquia e Rodrigues (2018), cujos componentes permitem que sejam classificados como integração e diferenciação da estrutura de acordo com Giraldele e Picchia (2015), como representado no quadro 2.

Quadro 02 – Conceitos dos componentes dos elementos da diferenciação e integração da estrutura organizacional: complexidade, coordenação e poder

	ELE- MENTO	COMPO- NENTE	CONCEITOS
DIFERENCIAÇÃO	COMPLEXIDADE	Divisão / especialização do trabalho / departamentalização (diferenciação horizontal e dispersão geográfica)	<p>Modo como o trabalho da organização é dividido (diferenciação horizontal) (DUQUIA; RODRIGUES, 2018).</p> <p>Agrupamento, de acordo com um critério específico dos recursos (departamentalização) (OLIVEIRA, 2006, CURY, 2010).</p> <p>Desconcentração é a repartição de funções entre órgãos da mesma administração, geralmente geográfico, sendo que controle, supervisão e coordenação ficam com administração geral (SANTOS, 2006).</p> <p>Subdivisão das tarefas que leva os colaboradores a especialização (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).</p> <p>Especialização é o grau em que as tarefas são divididas em cargos distintos (FAGUNDES et. al., 2010).</p>
		Níveis administrativos e hierárquicos (diferenciação vertical)	<p>Distribuição de autoridade nos níveis (diferenciação vertical) (DUQUIA; RODRIGUES, 2018).</p> <p>Separação do setor operacional do grupo administrativo (diferenciação vertical) (HALL, 2004).</p> <p>Determina a distribuição da autoridade (HALL, 2004).</p> <p>Níveis administrativos: autoridade superior a inferiores (CURY, 2010)</p> <p>Amplitude: nº de subordinados para cada chefe (CURY, 2010)</p>
INTEGRAÇÃO	COORDENAÇÃO	Ajuste mútuo	<p>Coordenação do trabalho pela comunicação informal (DUQUIA; RODRIGUES, 2018).</p> <p>Coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal (MINTZBERG, 2003).</p>

CENTRALIZAÇÃO	Supervisão direta	Responsabilidade das atividades do grupo atribuídas a um indivíduo (DUQUIA; RODRIGUES, 2018). Uma pessoa é responsável por um grupo (MINTZBERG, 2003)
	Padronização	Coordenação realizada a partir da padronização dos processos, produtos e habilidades (DUQUIA; RODRIGUES, 2018). Extensão em que atividades similares são realizadas de maneira uniforme (FAGUNDES et. al., 2010).
	Formalização	Grau de explicitação de regras, normas, políticas e procedimentos que governam atividades org. (DUQUIA; RODRIGUES, 2018). Nível de documentos escritos na empresa (FAGUNDES et. al., 2010). Regras e métodos criados para atender as contingências que a organização enfrenta (HALL, 2004). Mecanismo usado para padronizar e coordenar o trabalho (MINTZBERG, 2003). Processo utilizado para controlar o comportamento organizacional (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).
	Tomada de decisão	Grau em que a autoridade está concentrada e condição de participação dos membros (DUQUIA; RODRIGUES, 2018). Nível hierárquico em que as tomadas de decisão são feitas (FAGUNDES et. al., 2010). Maneira como as atividades são avaliadas (HALL, 2004).
	Avaliação de resultado	Grau em que resultados são avaliados por níveis hierárquicos superiores (DUQUIA; RODRIGUES, 2018). Extensão em que a atividade pode ser avaliada, utilizando-se medições precisas e quantificáveis, em oposição às avaliações subjetivas dos gerentes (FAGUNDES et. al., 2010).

Fonte: Gasparini (2018).

De acordo com a literatura revisada, e pode ser observado no quadro 2, a análise de atividades pode ser considerada análoga à complexidade; a análise de atividades equivalente à coordenação; e a análise de decisões comparável à centralização.

Retomando a concepção de Giraldele e Picchia (2015), atividades/complexidade compreendem a diferenciação (forma como o trabalho é dividido e especializado), considerando as formas de diferenciação vertical, horizontal e dispersão geográfica de Hall (2004), tem-se que atividades/complexidade compreendem diferenciação horizontal e vertical, além de dispersão geográfica. Ainda para os autores, análise de relações/coordenação e análise de decisões/centralização se referem à integração (maneira como é coordenada e controlada).

Com base nestas relações identificadas entre os autores supracitados, este estudo classifica os elementos para delinear a estrutura organizacional em: complexidade (diferenciação horizontal e dispersão geográfica: divisão/especialização do trabalho/departamentalização e diferenciação vertical: níveis administrativos e hierárquicos), coordenação (padronização, formalização, ajuste mútuo e supervisão

direta) e poder (tomada de decisão e avaliação de resultados).

Segue a apresentação dos elementos da integração e da diferenciação de estruturas organizacionais e seus componentes.

12.2.1 Complexidade: grau de diferenciação vertical e diferenciação horizontal

A complexidade está vinculada a forma que o trabalho está distribuído dentro da empresa, podendo ser horizontal, vertical ou dispersão geográfica (HALL, 2004). A divisão do trabalho trata do “número de componentes diversos, ou da extensão da diferenciação que existe numa certa organização” (BOWDITCH; BUONO, 2002, p. 169).

A diferenciação horizontal, pode ser dividida em duas: atividades atribuídas a colaboradores altamente treinados e especialistas, ou divididas entre mais trabalhadores não especialistas, tornando as tarefas mais simples (HALL, 2004, e WAGNER III; HOLLENBECK, 1999; ROBBINS, 2000; RIVAS TOVAR, 2002 apud CARDOSO et. al., 2017). O trabalho é uma subdivisão das tarefas que leva os colaboradores, que atuam na função, a adquirirem uma especialização, pois precisam desenvolver uma série de atividades para a conclusão do produto ou serviço (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006). “Especialização é o modo como uma organização divide os trabalhos em tarefas individualizadas (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999; ROBBINS, 2000; RIVAS TOVAR, 2002 apud CARDOSO et. al., 2017).

Por outro prisma, a distribuição do trabalho acaba por “agrupar pessoas com habilidades específicas para executar tarefas distintas compatíveis, de forma que profissionais com áreas de interesse comuns tenderão a harmonizar-se, aumentando a eficiência operacional do grupo (ou departamento)” (GIRALDELI; PICCHIA, 2015, p. 215), chamado de departamentalização ou “o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais” (OLIVEIRA, 2006, p. 101).

A diferenciação vertical ou hierárquica, apresenta como o nível hierárquico é distribuído dentro da organização separando o operacional, chão de fábrica ou executor dos serviços, do grupo administrativo que fica responsável pela tomada de decisões (HALL, 2004).

A dispersão geográfica é uma “forma de diferenciação horizontal e vertical, isto é, as atividades e pessoas podem estar dispersos geograficamente, de acordo com as funções horizontal e verticais, por meio de separação dos centros de poder ou de tarefas” (HALL, 2004, p. 53). Pode se caracterizar pela departamentalização pelo critério de área geográfica ou desconcentração.

A departamentalização por área geográfica é “a reunião, numa estrutura, sob uma única direção sem levar em conta o serviço que prestam ou técnica que usam de todos

os órgãos, atividades e pessoas que trabalham em determinada área.”, que proporciona a criação de critérios, crenças e normas que devem ser executados em uma esfera diferente (CURY, 2010, p. 204). A desconcentração reparte funções entre órgãos da administração, geralmente geograficamente, e mantém planejamento, controle, supervisão e a coordenação na administração geral (SANTOS, 2006). Ambas se caracterizam por coordenação de outra esfera.

12.2.2 Coordenação: grau de integração de ações para gerar resultado desejado

A coordenação está conectada com a divisão do trabalho, logo que se limita o nível dos colaboradores para que haja uma melhor de coordenação do trabalho. O aumento da divisão do trabalho aumenta os custos e torna mais difícil a coordenação (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006). O modelo de estrutura envolve dois requisitos básicos: a divisão do trabalho e a integração, através da coordenação (MINTZBERG, 2003). Coordenação consiste no “processo pelo qual as ações, de outro modo desordenadas, são integradas de forma a produzir um resultado desejado” (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006, p. 301). O quadro 3 apresenta mecanismos básicos de coordenação.

Quadro 3 – Mecanismos básicos de coordenação

Mecanismo	Definição
Ajuste Mútuo	Coordenação de procedimentos de trabalho realizada pela troca de informações sobre esses procedimentos entre colegas de trabalho
Supervisão Direta	Direção e coordenação do trabalho de um grupo por uma pessoa que emite ordens diretas para membros desse grupo
Padronização	Planejamento e implementação de padrões e procedimentos que controlam o desempenho do trabalho
Padronização comportamental	Especificação e sequência de processos e comportamentos para a tarefa
Padronização de produtos	Estabelecimento de metas ou resultados finais desejados do desempenho
Padronização de habilidades	Especificação das aptidões, conhecimentos e habilidades requeridas por uma determinada tarefa
Padronização de normas	Encorajamento de atitudes e convicções que conduzam a comportamentos desejados

Fonte: Adaptado de Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 305 apud CARDOSO et. al., 2017, s/p)

De acordo com o quadro 3, os mecanismos que podem ajudar no controle das atividades compreendem: ajuste mútuo, supervisão direta, padronização do trabalho (padrões e procedimentos), padronização comportamental (especificação sequência de processos e comportamento), padronização de produtos (metas de desempenho), padronização de habilidades, e padronização de normas (atitudes desejáveis).

A coordenação via padronização pode ser realizada pela formalização, profissionalização, treinamento ou socialização (DUQUIA; RODRIGUES, 2018). Formalização é o processo de planejar regulamentos e padrões que possam ser

utilizados para controlar o comportamento organizacional” ou “o meio de desenvolver padrões escritos necessários para a coordenação via padronização” (WAGNER; HOLLENBECK, 2006, p. 309). Ou seja, a formalização representa a forma pelo qual a organização padroniza seus processos de trabalho e define a separação de seus integrantes (MINTZBERG, 2003).

A profissionalização é a contratação de pessoas previamente habilitadas, ou seja, que conhecem as regras e os padrões necessários para desempenhar seus cargos. O treinamento trata do desenvolvimento das habilidades necessárias fornecidas pela empresa. O “Treinamento é o processo de desenvolver qualidade nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. Seu propósito é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos” (CHIAVENATO, 2004, p. 339). E a socialização se refere às doutrinas que os funcionários recebem ao ingressar na organização. “A socialização implica sempre certo nível de conformismo, porque processa a inserção de alguém em um contexto de normas e costumes previamente definidos por outros” (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004, p. 332). Através do treinamento e da socialização, normas e costumes auxiliam a padronizar o comportamento e o trabalho.

12.2.3 Centralização: distribuição ou concentração de poder de decisão e de avaliação de resultados

Uma organização centralizada tem como características o poder de decisão acumulado em um setor ou pessoa ou um local (cúpula organizacional) e compreende a seguintes características: autoridade, poder de decisão e avaliação de atividades (DUQUIA; RODRIGUES, 2018; HALL, 2004; VOLBERDA, 1998)

A centralização é definida como a localização da autoridade para tomada de decisão em uma organização (BOWDITCH; BUONO, 2002, p. 169), como um grupo ou uma pessoa, que tem o poder decisório, geralmente coordenadores, gerentes ou diretos que ficam no mais alto grau da pirâmide hierárquica (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006), como “a maior concentração do poder decisório na alta administração de uma empresa” (OLIVEIRA, 2011, p. 196), ou como a distribuição do poder dentro de uma organização: “Quando a avaliação é efetuada por pessoas no topo da organização, há centralização, independentemente do nível em que as decisões sejam tomadas” (HALL, 2004, p. 71), ou ainda quando a empresa concentra a decisão na cúpula com os diretores ou tomadores de decisões com olhar global, constituindo um estilo tradicional de organizações rígidas e burocráticas (CHIAVENATO, 2010, p. 133).

Centralização é um termo que se refere ao grau em que o processo de decisão está concentrado em um único ponto da organização, deste modo, em organizações cujo

modo de gestão é centralizado, os altos executivos tomam todas as decisões e os escalões inferiores são responsáveis por apenas cumprirem suas ordens, ou então nortear as atividades de determinados grupos de trabalho, além disso, o detentor de autoridade hierárquica pode ajudar a tomar decisões para facilitar o fluxo de informações entre diferentes grupos (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999; ROBBINS, 2000; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010 apud CARDOSO et. al., 2017, s/p).

Em suma, o conceito de centralização inclui apenas a autoridade formal, em que os direitos são inerentes a uma posição, na qual em situação de problema organizacional, sua solução pode tornar-se complexa, pois os responsáveis de cada atividade ou departamento não possuem autonomia para concretizar sua solução (MINTZBERG, 1995; RIVAS TOVAR, 2002; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Por outro lado, a centralização pode auxiliar os detentores de autoridade a terem mais convicção no momento de tomada de decisão, pois apenas eles as tomam (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999), e pode minimizar o tempo de tomada de decisão, pois apenas um número limitado de pessoas é responsável por elas (CARDOSO et. al., 2017, s/p).

Descentralização “ocorre quando a empresa pulveriza, delega poder, do processo decisório e a todos os níveis hierárquicos” (CHIAVENATO, 2010, p. 134), resulta em “decisões isoladas ou concorrentemente, problemas de natureza estratégica, englobando, em seu equacionamento, soluções tanto estruturais quanto comportamentais”. Envolve perspectivas estratégica, estrutural e comportamental. A de natureza estratégica “ocorre quando os problemas de uma estrutura com base em função e centralizada, numa grande organização altamente diversificada em produtos e mercado, provoca a descentralização por produtos”, a estrutural “é o produto direto da departamentalização, quando o trabalho geral da empresa é dividido, cabendo a cada área criado o desenvolvimento de uma parcela específica.”, e a de natureza comportamental “quando, em sua essência, a descentralização traduz uma filosofia gerencial, visando libertar o pessoal do estreito controle e dependência dos altos centros de decisões, característica dos órgãos tradicionais, gerando uma força de trabalho de decisão, motivando a responsabilidade dos seus atos, satisfazendo seu ego” (CURY, 2010, p. 210).

12.3 Pessoas jurídicas do Código Civil Brasileiro

O Código Civil brasileiro distingue as pessoas naturais, também chamadas de pessoas físicas, das pessoas jurídicas. A “pessoa jurídica é a organização de pessoas físicas ou de um patrimônio para o alcance de um fim determinado” (DINIZ, 2003, p. 206). Este fim deve ser um objetivo lícito, ou seja, não proibido por lei.

Segundo o art. 40 do Código Civil, as pessoas jurídicas podem ser de direito público (interno ou externo) ou de direito privado. As pessoas jurídicas de direito público

interno são aquelas que em geral denominamos de entidades governamentais, que são a União, os Estados, o Distrito Federal, os Territórios, os Municípios, as autarquias e Associações Públicas, e as demais entidades criadas neste caráter por lei (onde se incluem as Fundações Públicas, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista) (RIBEIRO, 2006).

As autarquias, ou órgão da gestão pública, de ordem indireta, que representa e atua para um bem específico da sociedade (BILHIM, 2004). “Autarquias são entes administrativos autônomos, criada por lei, com personalidade jurídica de Direito Público interno, patrimônio próprio e atribuições estatais específicas.” (MEIRELLES, 1998, p. 297 apud RIBEIRO, 2006, p. 42).

“O art. 37, inciso XIX da Constituição Federal estabelece a necessidade de lei para a criação de uma fundação pública. As fundações podem ser vistas como governamentais e não governamentais. As primeiras integram a Administração indireta e se públicas são dotadas de personalidade de direito público, sendo regidas integralmente por regras de direito público, se privadas, são dotadas de personalidade de direito privado, regidas por regras de direito público e privado. As segundas são as que não integram a Administração indireta.” (RIBEIRO, 2006, p. 45).

“Associação Pública ou também conhecido como Consórcio público é o negócio jurídico plurilateral de direito público que tem por objeto medidas de mútua cooperação entre entidades federativas, resultando na criação de uma pessoa jurídica autônoma com natureza de direito privado ou de direito público.” (MAZZA, 2013, p. 123).

“Fundação é uma pessoa jurídica de direito privado ou público sem fins lucrativos. É constituída pela destinação de um patrimônio próprio para a execução de determinados fins.” (RIBEIRO, 2006, p. 45).

Desta feita, as fundações públicas “possuem natureza de pessoa de direito público sob um regime jurídico de direito público e que é estatuído mediante lei que cria a própria fundação, pertencem, assim, ao quadro da administração Indireta”. (RIBEIRO, 2006, p. 46).

As Empresas Públicas são pessoas jurídicas de direito público com personalidade jurídica de direito privado, “criadas por autorização legislativa específica, com capital exclusivamente público, para realizar atividades econômicas ou serviços públicos de interesse da Administração instituidora nos moldes da iniciativa particular, podendo revestir de qualquer forma admitida em direito.” (RIBEIRO, 2006, p. 49-50).

As Sociedades de Economia Mista são pessoas jurídicas de direito público com personalidade jurídica de direito privado, “com participação do Poder Público e de particulares no seu capital, ou seja, seu capital é misto, criadas para a realização de atividades econômica de interesse coletivo, podendo, também, exercer serviços

públicos, são constituídas somente sob a forma empresarial de Sociedade Anônima S/A.” (RIBEIRO, 2006, p. 53).

As pessoas jurídicas de direito público externo (no sentido de internacional) são os Estados estrangeiros e todas as demais pessoas regidas pelo direito internacional público, como os organismos internacionais (ONU e suas agências, por exemplo) (DINIZ, 2003, p. 209).

As pessoas jurídicas de direito privado são instituídas por iniciativa de particulares, podendo ser subdivididas (nos termos do art. 17, § 2º, da Constituição Federal) e Art. 44 do Código Civil em pessoas jurídicas de direito privado: Fundações Privadas; Associações Privadas; Sociedades, Partidos Políticos e Organizações Religiosas.

Um contrato de sociedade é aquele em que as pessoas juntas se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica, partilhando, entre si, os resultados. Assim como nas sociedades, as associações privadas constituem um agrupamento de pessoas, com uma finalidade comum. No entanto, estas duas pessoas jurídicas se diferenciam porque as sociedades visam obter proveito econômico, ao passo que associações perseguem a defesa de determinados interesses, sem ter o lucro como objetivo.

Pessoas podem reunir esforços ou recursos sem que tenham finalidade de obtenção de lucro para seus sócios, e sim a busca de fins outros, como desenvolver ações de proteção do meio ambiente, desenvolver programas de alfabetização em comunidades carentes, etc. Essas entidades sem fins lucrativos constituem-se sob a forma de associações ou fundações, tanto de cunho público quanto privado.

Institutos, Organizações Não Governamentais (ONG) e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) referem-se a entidades de natureza privada sem fins lucrativos, que juridicamente são sempre associações ou fundações. Estas associações ou fundações, conforme o caso, podem pleitear a obtenção de determinados títulos ou qualificações do Poder Público (RIBEIRO, 2006, p. 40).

Enfim, o direito privado constitui-se de organizações privadas como fundações privadas, associações privadas, sociedades e partidos políticos, e o direito público de organizações públicas da União, Estados, Municípios, Distrito federal, Autarquias entre outras (CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO, 2002, p. 06).

12.3.1 Organizações Públicas e Privadas: associações e fundações

Organização é, em sentido técnico, o conjunto de regras adotadas para a composição e funcionamento de certas instituições, seja de interesse público ou privado. O termo tanto significa a regularização – a coordenação de um organismo instituído, fundado – ou o corpo que dela se gerou ou se constituiu. De acordo com o código civil brasileiro se constituem de associações privadas ou de fundações privadas, que podem receber

outras autodenominações consideradas não jurídicas.

O Código Civil define associações privadas como a “união de pessoas que se organizam para fins não econômicos” (art. 53). A Constituição Federal garante o direito à livre associação e proíbe o exercício de determinadas atividades descritas em lei, tais como as atividades de caráter paramilitar.

Não há vedação legal ao desempenho de atividades econômicas pela entidade, desde que se caracterizem como meios para atendimento de seus fins. Ela não perde a categoria de associação mesmo que realize negócios para manter ou aumentar seu patrimônio, desde que não propicie lucro aos associados (DOWER, 1997, p. 150).

Assim, associação privada é toda união de pessoas, promovida com um fim determinado, seja de ordem beneficente, literária, científica, artística, recreativa, desportiva ou política, que não tenha finalidade lucrativa. Sua finalidade pode ser altruística – como uma associação beneficente que atende a uma comunidade sem restrições qualificadas – ou não-altruística (egoísta), no sentido de que se restringe a um grupo seletivo e homogêneo de associados, beneficiando somente aos seus membros.

A constituição de uma associação privada ocorre por meio de seu Estatuto Social, um conjunto de cláusulas contratuais que relaciona a entidade com os seus fundadores, dirigentes e associados, atribuindo-lhes direitos e obrigações entre si.

Para que a associação privada adquira existência formal perante a lei (que chamamos de personalidade jurídica), é necessário o registro de seu estatuto social e de sua ata de fundação no Cartório de Títulos e Documentos de Pessoas Jurídicas. A partir do registro, a associação passa a possuir plena capacidade de direito, ou seja, ela possui personalidade jurídica e, portanto, a capacidade para contratar, empregar, etc., tornando-se um ator social que estará sujeito a direitos e obrigações.

Estes documentos são os necessários para a simples existência da associação, no entanto, para o exercício de suas atividades, a associação necessitará de diversos outros documentos como o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), que corresponde ao CPF da pessoa física, e cadastros municipais, estaduais e federais que podem, inclusive, possibilitar à associação a solicitação de benefícios como a isenção de alguns tributos. O Código Civil, ao tratar das fundações privadas, dispõe:

art. 62. Para criar uma fundação privada, o seu instituidor fará, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la. Parágrafo único: A fundação somente poderá constituir-se para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência (CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO, 2002, p. 09)

Assim, fundação privada é a instituição que se forma ou se funda pela constituição de um patrimônio para servir a certo fim de utilidade pública ou atuar em benefício da

sociedade. As fundações privadas se caracterizam por seus fins de caridade ou beneficentes (seu objetivo principal), e pelo fato de ocorrer, com a sua instituição, uma personalidade patrimonial. Isso quer dizer que, diferente das associações privadas, onde o núcleo central é o indivíduo, nas fundações privadas o núcleo central é o patrimônio.

As fundações privadas podem ser constituídas por indivíduos, por empresas ou pelo poder público (fundações públicas). É importante que exista uma declaração de vontade clara do fundador para a constituição da fundação, especificando os bens destinados a formar seu patrimônio e os seus fins.

O novo Código Civil determinou restrições às atividades de uma fundação. Pela lei, as fundações só podem ter fins religiosos, morais, culturais ou de assistência. Em geral, as fundações são administradas por um Conselho Curador (que decide em linhas gerais quanto à forma de atuação da fundação), o Conselho Administrativo ou Diretoria (órgão executor) e o Conselho Fiscal (que realiza o acompanhamento das contas da fundação (RIBEIRO, 2006, p. 46).

Assim como as associações, as fundações são regidas por Estatutos, que se elaboram segundo as regras legais. O registro da fundação depende de autorização do Ministério Público para escritura definitiva em Tabelião de Notas e posterior registro no Cartório de Títulos e Documentos. Esta avaliação prévia pelo Ministério Público só é dispensada nos casos em que a fundação foi instituída por testamento. Durante toda a sua existência, que em regra é por tempo indeterminado, as atividades das fundações, que devem ser minuciosamente descritas no estatuto, estarão sujeitas ao controle do Ministério Público.

Estes são apenas os primeiros passos para a criação e existência legal da fundação. Em seguida deve ela obter também o CNPJ, o registro municipal e outros registros específicos de acordo com sua área de atuação. Cada um destes documentos será analisado com detalhes neste site

Enfim, as principais diferenças entre associações privadas e fundações privadas consistem em as associações se caracterizarem como uma união de pessoas que se organizam para um determinado fim, enquanto na fundação privada o que se organiza é um conjunto de bens, caracterizando-se, portanto, pelo patrimônio que se destina a um objetivo determinado (DOWER, 1997, p. 157).

Em decorrência disso, o patrimônio é uma exigência no momento da constituição das fundações privadas, o que não ocorre com as associações privadas. Tanto as fundações como as associações devem, ao serem criadas, indicar o fim a que se dedicarão. Esta finalidade, no caso das fundações, é permanente e deve seguir o determinado pelo fundador. Nas associações isso não ocorre, podendo os sócios alterar a finalidade institucional.

O acompanhamento pelo Ministério Público das atividades da entidade está presente tanto nas fundações como nas associações. No entanto, esse controle se faz de forma muito mais acentuada nas fundações, existindo para elas inclusive a obrigação anual de remessa de relatórios contábeis e operacionais. Para as associações, de forma geral, esse acompanhamento ocorre de forma bastante fluida.

Vale ressaltar que tanto associações privadas como fundações privadas são pessoas jurídicas de direito privado que desenvolvem atividades de caráter predominantemente público. Outras denominações utilizadas para as organizações não são jurídicas, mas formas de autodenominação de pessoas jurídicas utilizadas no dia a dia e, às vezes, na própria razão social (nome formal que consta do estatuto social ou da escritura de instituição (CARRAZZA, 2003, p. 186).

O nome Terceiro Setor indica os entes que estão situados entre os setores empresarial (primeiro setor) e estatal (segundo setor). Os que o integram são entes privados, não vinculados à organização centralizada ou descentralizada da Administração Pública, que não almejam entre seus objetivos sociais o lucro e que prestam serviços em áreas de relevante interesse social e público (SZAZI, 2003, p. 5). Os serviços podem ser caracterizados como centralizado, descentralizado ou desconcentrado:

Segundo Hely Lopes Meirelles (1992, p. 304-305) serviço centralizado – é o que o Poder Público presta por seus próprios órgãos em seu nome e sob sua exclusiva responsabilidade. Em tais casos o Estado é, ao mesmo tempo, titular e prestador do serviço que permanece integrado na agora denominada Administração direta (Decreto-Lei 200/67, art. 4º (I).

Serviço Descentralizado é todo aquele em que o Poder Público transfere sua titularidade ou, simplesmente, sua execução, por outorga ou delegação, a autarquias, entidades parastatais, empresas privadas ou particulares individualmente. Há outorga quando o Estado cria uma entidade e a ela transfere, por lei, determinado serviço público ou de utilidade pública; há delegação quando o Estado transfere, por contrato (concessão) ou ato unilateral (permissão ou autorização) unicamente a execução do serviço, para que o delegado o preste ao público em seu nome e por sua conta e risco, nas condições regulamentares e sob controle estatal.

Serviço desconcentrado é todo aquele que a administração executa centralizadamente, mas o distribui entre vários órgãos da mesma entidade, para facilitar sua realização e obtenção pelos usuários. A desconcentração é uma técnica administrativa de simplificação e aceleração do serviço dentro da mesma entidade, diversamente da descentralização, que é uma técnica de especialização, consiste na retirada do serviço dentro de uma entidade e transferência a outra para que o execute com mais perfeição e autonomia (RIBEIRO, 2006, p. 40-41).

No Brasil, o termo Organização Não-Governamental (ONG) se refere a um tipo peculiar de organização. Trata-se de um agrupamento de pessoas, estruturado sob a

forma de uma instituição da sociedade civil, que se declara sem fins lucrativos, tendo como objetivo lutar por causas coletivas e/ou apoiá-la (BARBOSA, 2003, p. 33). As ONGs representam um novo espaço organizador da sociedade civil, de forma mais espontânea e menos burocratizada. São mecanismos fundamentais de construção da cidadania, atuando como agentes de fiscalização da sociedade civil sobre a sociedade política, no gerenciamento dos assuntos públicos. Mas é preciso ter cuidado, pois ao mesmo tempo, as ONGs podem também ser utilizadas como espaços para abrigar grupos de pressão e *lobbies*, interessados em lançar mão das verbas públicas, direcionando-as para interesses de minorias privilegiadas (IOSCHPE, 1997, p. 13).

Instituição é o próprio ato de estabelecer ou formar alguma coisa, para que se exercitem ou se cumpram as finalidades pretendidas ou as disposições impostas. Neste sentido, a instituição se apresenta como a fundação ou a criação de alguma coisa, com finalidades próprias e determinadas pela própria vontade criadora. Em decorrência disso, “instituição” é uma expressão empregada para designar a própria corporação ou a organização instituída, não importa o fim a que se destine, isto é, econômico, religioso, educativo, cultural, etc. As instituições podem ser públicas ou privadas (MEIRELLES, 1990, p. 56).

Do mesmo modo, o termo “instituto”, embora componha a razão social de algumas entidades, não corresponde a uma espécie de pessoa jurídica, podendo ser utilizado por entidade governamental ou privada, lucrativa ou não lucrativa, constituída sob a forma de fundação ou associação (Op. cit., 1990, p. 69).

Entidade é o vocábulo utilizado para indicar a existência real ou mesmo daquilo que existe por ideia ou ficção legal. Serve, assim, para designar qualquer instituição ou organização cuja existência é considerada indistinta e independentemente das próprias coisas ou pessoas físicas, mesmo que não se mostre propriamente como uma pessoa jurídica.

Uma ONG, organização, entidade ou instituição da sociedade civil, será sempre – em termos jurídicos – uma associação ou uma fundação. A escolha fica a critério daqueles que a estabelecem, mas inexistindo bens para a dotação de um patrimônio inicial, a criação de uma fundação torna-se impossível (BARBOSA, 2003, p. 13). É por essa razão que pequenas e médias ONGs, grupos de apoio e pesquisa, grupos comunitários, etc., em geral são constituídos como associações. Entidades financiadoras, grandes instituições educacionais, grupos fomentadores de projetos e pesquisas, contrariamente, são em geral organizadas como fundações.

12.3.1 Organizações Públicas, estruturas e objetivos

Estudos de casos recentes em instituições públicas de diferentes setores e figuras jurídicas confirmam a teoria da contingência em relação à influência da estrutura

organizacional e seus elementos para atingir objetivos organizacionais, como segue.

A análise da complexidade, coordenação e centralização em alterações estruturais de uma organização pública concluiu que estrutura rígida e complexa com formalização crescente engessou suas atividades comprometendo seus objetivos organizacionais (DUQUIA; RODRIGUES, 2018).

Para a execução dos seus objetivos, a estrutura de uma organização é influenciada pelos seus determinantes, há diferenças entre componentes do desenho organizacional nas diferentes figuras jurídicas, e a estrutura organizacional possui grande influência nos objetivos estratégicos organizacionais (FARIA; MADEIRA, 2011).

O modelo estrutural de gerência pública através dos objetivos do modelo de administração pública em países em desenvolvimento contribuiu com objetivos estratégicos, devido a divisão das decisões (descentralização) tornar servidores de alto escalão mais autônomos, responsáveis e motivados, o que permitiu serem mais eficientes (PEREIRA, 2008).

Tais estudos permitem perceber que em organizações públicas a estrutura organizacional e seus elementos, e figuras jurídicas influenciam resultados organizacionais negativamente quando desatualizadas (DUQUIA; RODRIGUES, 2018), quando apropriados os afetam positivamente permitindo atingir objetivos estratégicos (FARIA; MADEIRA, 2011), e ter mais eficiência dada a adequação de seus elementos (PEREIRA, 2008).

No entanto, nenhum foi encontrado na figura jurídica autarquia, ou “órgão da gestão pública, de ordem indireta, que representa e atua para um bem específico da sociedade” (BILHIM, 2004). E as instituições, em seu processo evolutivo, são moldadas às demandas da sociedade, carecendo de estruturação interna na qual ficam claras: articulações, divisão de trabalho, atividades e recursos necessários, em especial os humanos, que possam garantir a razão de existência e de sucesso da instituição (CRUZ, 2007).

12.3.2 Organizações privadas rurais, estruturas e viabilidade econômico-financeira

Agronegócio é a “Soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles” (DAVIS; GOLDBERG, 1957, p. 135). No elo de produção agropecuária (dentro da porteira), se encontram empresas rurais definidas como as que visam “explorar a capacidade produtiva do solo por meio do cultivo da terra, da criação de animais e da transformação de determinados produtos agrícolas” (MARION, 2005, p. 147). Trata-se de “fábricas a céu aberto” (OSAKI, 2012) cujas operações produtivas possuem desafios peculiares, como:

alta diversidade de métodos e processos de produção, dispersão geográfica, sazonalidade produtiva, ciclos e tempo de produção variáveis, tarefas variadas e fluxo não contínuo, jornada de trabalho versátil, aumento da eficiência produtiva determinado por inovações biológicas, químicas, mecânicas e esforços para elevar a produtividade da terra, capital e trabalho, baixa elasticidade de preço e renda, economia de escopo/integração horizontal condicionada a riscos de produção/preço e alta perecibilidade dos produtos (BUANAIN, 2007 apud GASPARINI et. al., 2018).

Além da produção agropecuária, estas empresas às vezes armazenam e processam (beneficiam) o que produzem. A demanda por seus produtos tem aumentado, assim como a evolução tecnológica envolvida nos processos.

Diante dessa realidade, dividir/especializar o trabalho e departamentalizar (diferenciar horizontalmente), estabelecer níveis hierárquicos e administrativos (diferenciar verticalmente) e coordenar e empoderar (integrar) atividades produtivas e administrativas de forma a atingir objetivos estratégicos caracteriza um desafio constante, demandando análise dos elementos para que a estrutura organizacional delineada favoreça os objetivos/estratégias organizacionais.

O conjunto das ações pode ser difícil para todos os concorrentes, o ponto ideal para o desenvolvimento de uma estratégia é estudar com maior afinco e analisar as fontes de cada ação (PORTER, 1986, p. 22).

Em organizações privadas há estudos de casos recentes em diferentes setores. No entanto, não foram encontrados estudos em organizações rurais, cujas características produtivas peculiares como alta diversidade de métodos e processos de produção, dispersão geográfica, sazonalidade produtiva, ciclos e tempo de produção variáveis, tarefas variadas e fluxo não contínuo e jornada de trabalho versátil, entre outros (BUANAIN, 2007 apud GASPARINI et. al., 2018), aliadas à demanda de expansão do setor, desafiam gestores, e, portanto, a adequação dos elementos da estrutura organizacional pode contribuir consideravelmente para atingir seus objetivos, entre os quais o de viabilidade econômico-financeira, abordado neste estudo.

A viabilidade econômico-financeira de organizações privadas consiste em demonstrar entre as atividades desenvolvidas nas empresas rurais quais apresentam melhor resultado financeiro: “A viabilidade econômica financeira pode ser entendida como fator principal dentro de uma organização, pois proporciona ao gestor uma visão futura de um projeto a ser implantado e custos que o mesmo irá trazer para o acionista.” (SANCHES, 2017).

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - RS (SEBRAE-RS) (2012) “O Estudo de Viabilidade Econômica e Financeira (EVEF) tem como objetivo ajudar o empresário a avaliar o plano de investimento a ser realizado, demonstrando a viabilidade ou inviabilidade do projeto.” A projeção do investimento a ser analisado deve levar em consideração as entradas futuras, ou seja, entradas no

fluxo de caixa, “toda alternativa de investimento deve ser analisada, em sua viabilidade econômico-financeira através de um fluxo de caixa descontado, considerando-se os futuros ingressos e desembolsos de recursos.” (ZDANOWICZ, 1998, p.129).

Essa análise do projeto é importante, pois define os tipos de custos que o gestor deve levar em consideração para realizar o investimento na sua propriedade, ao realizar novas implantações. “O estudo de viabilidade econômica, envolvendo receita, custo, lucratividade e retorno do investimento, é de vital importância para definir o projeto.” (NASCIMENTO, 2001, p. 292). Ao realizar a análise de viabilidade econômica financeira de um projeto, seja ele de curto, médio e longo prazo é necessário a utilização de algumas ferramentas como citadas no índice acima, como TIR, VPL e *Payback* que define o período de tempo do retorno do investimento. A Taxa Interna de Retorno (TIR) é uma importante ferramenta de análise econômica financeira de risco, em que o gestor faz uma análise de tempo de retorno do investimento e qual dos projetos o seria mais viável ao investimento. A TIR é uma taxa de ganho recorrente equivalente de um investimento (BRAGA, 1989, p. 290).

Para fins de decisão, a taxa obtida deverá ser confrontada à taxa que representa o custo de capital da empresa e o projeto só deverá ser aceito quando a taxa interna de retorno superar o custo de capital, significando que as aplicações da empresa estarão rendendo mais do que o custo dos recursos usados na entidade como um todo (SANVICENTE, 2007, p. 53). O método TIR é aquele que permite encontrar a remuneração do investimento em termos percentuais. Encontrar a TIR de um investimento é mesmo que encontrar sua potência máxima, o percentual exato de retorno do investimento (PILÃO, 2003, p. 126).

O método Valor Atual (VA) ou Valor Presente Líquido (VPL) leva em consideração os valores em caixa e necessidades, o VPL é a somatória dos fluxos de caixa no momento inicial ou no período zero, menos o valor do investimento inicial, pois:

Permite que conheçamos as necessidades de caixa, ou ganhos de certo projeto, em termos de dinheiro de hoje. Isso porque considera a somatória na data 0 dos valores existentes no fluxo de caixa como seu Valor Atual, isto é, a somatória já descontados dos juros embutidos em cada um dos valores existentes nas demais fluxos datas do fluxo. (PILÃO, 2003, p. 105).

Este método também é importante para analisar a viabilidade financeira do investimento realizado na propriedade (SANCHES 2017).

Outro método que demonstra a viabilidade do investimento é o *Payback*, ele possibilita ao gestor o tempo de retorno do investimento. Segundo Sanvicente (2007, p. 44), “o período de “*Payback*” é definido como sendo aquele número de anos ou meses, dependendo da escala de utilidade, necessários para que o desembolso correspondente ao investimento inicial seja recuperado.” Portanto traz maior

segurança ao investidor que visualiza através dessa ferramenta em que ano retornará o capital investido.

Braga (1989, p.31), considera que “Quando alguém se dispõe a investir sua poupança em uma empresa, em vez de aplicá-la em alternativas mais seguras, está disposto a assumir certo risco...”, dessa forma definir a Taxa Média de Atratividade (TMA) é importante para se saber se seu investimento está acompanhando o crescimento do mercado que está volátil, [...] o retorno mínimo exigido para o projeto de investimento. Assim, quando a TIR de um projeto for superior a TMA, o projeto deveria ser aceito, pois, além de superar os custos do projeto de investimento e pagar o custo de capital, um possível remanescente da taxa adicional valor à firma. A TMA é uma taxa que pode ser definida de acordo com a política de cada empresa. No entanto, a determinação ou escolha da TMA é de grande importância na decisão de alocação de recursos nos projetos de investimento (SCHROEDER et. al., 2005).

Ao definir a TMA acompanhando a taxa Selic de uma média dos últimos 12 meses que fechou em 6,5%. (ADVFN, 2017). A taxa Selic é uma taxa de maior retorno financeiro que a poupança, quando investimento de renda fixa que acompanham a flutuação da taxa Selic e superam o retorno da poupança (YAZBEK, 2016). Demonstra ser mais viável para investimento, logo então, os gestores devem dispor de ferramentas importantes para diminuir esse risco à empresa, e dessa forma proporcionar rendimentos lucrativos para a mesma, portanto, a análise da viabilidade econômica auxilia nos estudos dos investimentos dentro de sua propriedade (SANCHES, 2017).

Essas ferramentas permitem às empresas rurais avaliar os projetos e tomar as decisões, analisando sua cultura faz investimentos. Essa análise permite visualizar os custos e se for oportuno buscar capital de terceiros, facilmente demonstrando que o investimento é viável, deste modo o investidor consegue ver que a atividade remunera o suficiente para liquidar este capital de terceiro. O estudo de viabilidade econômico financeira possibilita que o investidor fique cauteloso antes de decidir se deve ou não fazer o investimento.

13. Cronograma de Atividades

ATIVIDADES	2018		2019												2020											
	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O		
REVISÃO DA LITERATURA	X		X	X	X	X	X			X	X	X			X	X	X	X			X	X	X			
COLETA DE DADOS: DOCUMENTAL, ENTREVISTAS	X		X	X	X				X	X	X				X	X					X	X	X			
ANÁLISE DE DADOS POR ORGANIZAÇÃO	X	X	X	X	X				X	X	X				X	X	X				X	X	X			
ANÁLISE DE DADOS COMPARATIVA ENTRE ORGANIZAÇÕES					X	X	X			X	X	X				X	X	X					X	X		
ESCRITA PARA PUBLICAÇÕES	X	X	X			X	X	X				X	X	X			X	X	X				X	X		

14. Referências Bibliográficas (Conforme Normas da ABNT)

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 17 ed. São Paulo: Editora Método, 2009.

BARBOSA, Maria Nazaré Lins; OLIVEIRA, Carolina Felipe de. **Manual de ONGs – Guia Prático de Orientação Jurídica**. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.

BILHIM, João. **A governação nas autarquias locais**. SPI- Sociedade Portuguesa de Inovação, 2004.

BORGES, Lívia; ALBUQUERQUE, Francisco. **Socialização organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

BRYMAN, Allan. **Qualitative Research**. In *Research Methods and Organizations Studies*. New York: Routledge (Taylor e Francis Group), 1989.

BURNS, Tom; STALKER, George M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.

CARDOSO, B. D. A.; XAVIER, L. F.; MELLO, G. S.; ARAUJO, G. C. Estrutura e organização de um empreendimento econômico solidário: um estudo em uma cooperativa de reciclagem. **Desafio Online**. Campo Grande, v. 5, n. 1, Jan./Abr. 2017.

CARRAZZA, Roque Antonio. **Curso de Direito Constitucional Tributário**. 20 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHENHALL, Robert. H. *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*. **Accounting, Organizations and Society**. v. 28, n. 2-3, p. 127-168, February/April, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a Sistemas, Organizações e Métodos** - SO&M. São Paulo: Editora Manole, 2010.

Código Civil Brasileiro. São Paulo: Saraiva, 2002.

Código Civil Brasileiro. São Paulo: Saraiva, 2015.

COELHO, A.; COELHO, E. As debilidades estruturais das organizações: o exemplo Ibérico. São Paulo. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição especial. 2003.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos**: Uma Visão Holística - Perspectivas Comportamentais e Abordagens contingenciais. São Paulo: Atlas, 2010.

CRUZ, T. **Sistema, Organização e Métodos**: estudo integrado das novas tecnologias de informação. 3 ed. 4 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007.

DAVIS, J. H; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Boston: Harvard University. 1957.

DINIZ, Maria Helena. **Curso de Direito Civil Brasileiro**. 20 ed., v.1, São Paulo: Saraiva, 2003.

DOWER, Nelson Godoy Bassil. **Instituições de Direito Público e Privado**. 8 ed., São Paulo: Nelpa Edições Jurídicas, 1997.

DUQUIA, A. A.; RODRIGUES, M. S. O REUNI e seus reflexos na estrutura organizacional das instituições de ensino: uma análise da Universidade Federal de Pelotas. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 11, n. 3, set, 2018.

DRUCKER, P. F. *Managing for Results*. New York: Harper and Row. Traduzido em português: **Administração Lucrativa**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1964.

EISENHARDT, Kathleen M. *Building theories from case study research*. **Academy of Management Review**. v. 14, n. 4, p. 532-550, October, 1989.

FAGUNDES, J. A.; PETRI, M.; LAVARDA, R. B.; RODRIGUES, M. R.; LAVARDA, C. E. F.; SOLLER, C. C. **Estrutura Organizacional e Gestão sob a ótica da Teoria da Contingência**. *Gestão & Regionalidade*, v. 26, n. 78, set-dez/2010.

FARIA, J. A.; MADEIRA, R. B. Impacto da estrutura organizacional de dois hospitais públicos portugueses na execução dos seus objetivos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 106-124, jan./jun. 2011.

GASPARINI, L.V.L.; COSTA, T.S.; HUNGARO, O.A.L.; SZNITOWSKI, A.M.; VIEIRA FILHO, J.E.R. Sistemas integrados de produção agropecuária e inovação em gestão: estudos de

casos no Mato Grosso. Brasília: Ipea, 2017. (texto para discussão, n. 2296).

GIL, Antonio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIRALDELI, C. G.; PICCHIAI, D. Análise da relação entre a estrutura organizacional e o desempenho operacional na prestação de serviços de TI de alto valor agregado. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**. Florianópolis, v. 8, n. 3, set./dez. 2015.

GODOI, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigma, estratégias e método**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRIFFIN, R. W; MOORHEAD, G. **Projeto de estruturas organizacionais**. In: Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo, 2006.

HALL, Richard. **Organizações: Estruturas, processos e resultados**. 8 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2004.

IOSCHPE, Evelyn Berg. **Terceiro Setor – Desenvolvimento Social Sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LAWRENCE, Paul. R.; LORSCH, Jay. W. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 12, n. 1, p. 1-47, jun. 1967.

LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. As empresas e o ambiente. Petrópolis: Vozes, 1973.

MARION, José Carlos. Contabilidade Rural: contabilidade agrícola, contabilidade da pecuária, imposto de renda pessoa jurídica. São Paulo: Atlas, 2005.

MAZZA, Alexandre. **Manual de direito administrativo**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 23 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 1990.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: estrutura em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2003.

MOTTA, F.P.; VASCONCELOS, I.G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson, 2004.

NASCIMENTO, J. M. **Custos: planejamento, controle e gestão na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Brigitte R.; KOVAES, Érica P. **Estrutura Organizacional e Estratégia: uma relação contingencial. XIII SIMPEP.** Bauru: 2006.

OLIVEIRA, Djalma. **Estrutura Organizacional:** uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2011.

OSAKI, M. Gestão financeira e econômica da propriedade rural com multiproduto. Tese. (Tese de doutorado). Universidade Federal São Carlos, 2012.

PILÃO, N. E. **Matemática financeira e econômica:** a teoria e prática da análise de projetos de investimentos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PEREIRA, L. C. B. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública.** v. 42, n. 2, Rio de Janeiro, Mar./Apr. 2008.

PERROW, C. A. A framework for the comparative analysis of organizations. **American Sociological Review,** v. 32, p. 194-208, april, 1967.

RIBEIRO, Antônio Carlos Silva. **Sinopse de Direito Administrativo.** 2 ed. Leme/SP: Edijur, 2006.

SANCHES, Romero de Melo. Viabilidade econômica financeira das atividades: Lavoura, Pecuária, Floresta de um sistema Integrado, em uma propriedade em Campo Novo do Parecis – MT. Monografia de graduação em Administração. Tangara da Serra- MT Universidade do estado de Mato Grosso – UNEMAT. 2017.

SANTOS, T. B. S. **Desenvolvimento financeiro e crescimento econômico:** a modernização do sistema financeiro brasileiro. 2006. Tese (Doutorado) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SANVICENTE, A. Z. **Administração financeira.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – RS. **Consultoria – Estudo de viabilidade econômica.** 2012. Disponível em:<<http://www.sebrae-rs.com.br/index.php/consultoria-estudo-de-viabilidade-economica-e-financeiro>> Acesso em: 27/04/2016.

SCHROEDER, J. T.; et al. **O custo de capital como taxa mínima de atividade na avaliação de projetos de investimento.** 2005.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

STONER, James; FREEMAN, Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

- SZAZI, Eduardo. **Terceiro Setor** – Regulação no Brasil. 3 ed. São Paulo: Fundação Petrópolis, 2003.
- TOLEDO, Flavio de. **Administração de Pessoal**: desenvolvimento de recursos humanos. São Paulo: Atlas: 1978.
- THOMPSON, James D. **Organizations in action**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- VOLBERDA, H. W. **Building the flexible firm**. Oxford: Oxford University Press, 1998.
- WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.
- WOODWARD, Joan. **Management and technology**. London: H. M. Stationary Office, 1958.
- WOODWARD, Joan. **Industrial organization: theory and practice**. Londres: Oxford University Press, 1965.
- YAZBEK, P. 5 investimentos seguros para bater a poupança. **Revista exame**, 2016. Disponível em: <[Http://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/5-investimentos-seguros-para-bater-a-poupanca-em-2016/](http://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/5-investimentos-seguros-para-bater-a-poupanca-em-2016/)> Acesso em: 15/01/2017.
- YIN, Robert. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5 ed. Porto alegre: Bookman, 2015.
- ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 7 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

15. Orçamento: não se aplica