

Fábio Ravazi Gerlach

GEPAI/DEP – UFSCar
Sebrae-SP – Escritório Regional São Carlos
Rua Américo Jacomino Canhoto, 223 – Bloco 02 – Apto 43
Nova Santa Paula – São Carlos – SP – CEP 13564-350
Telefone: (016) 272-9503 (Com.) / (016) 9701-4003 (Cel.)
e-mail: fabiorg@sebraesp.com.br / fabioerlach@bol.com.br

Prof. Dr. Mário Otávio Batalha

GEPAI/DEP – UFSCar
Rodovia Washington Luiz, km 235 – Caixa Postal 676
São Carlos – SP – CEP 13565-905
Telefone 55-16-260 82 36 r.229/237 e Fax 55-16-260 82 40
e-mail: dmob@power.ufscar.br

Área temática: 2. Gestão do Agronegócio

O trabalho será apresentado na forma oral.

Indicadores de Desempenho para Avaliação de Organizações Rurais

Resumo: O objetivo deste trabalho é o de apresentar um conjunto de indicadores de desempenho para avaliação de organizações rurais. Os indicadores abordam as dimensões econômicas, tecnológicas e sociais e foram propostos para avaliar o impacto do associativismo para produtores rurais após a formação destas organizações, com particular atenção à dimensão social dos produtores. Como método de pesquisa fez-se uma revisão e crítica dos sistemas de medição de desempenho face às especificidades das organizações rurais. O trabalho permitiu verificar a inadaptabilidade dos sistemas existentes e a apresentação das características que os indicadores devem ter quando aplicados aos sistemas de medição de desempenho de organizações rurais.

Palavras chave: indicadores, avaliação, organizações rurais.

1. Introdução

As organizações rurais em geral e as associações de produtores, em específico, apesar de importantes no meio rural brasileiro, são pouco estudadas em termos de eficiência e eficácia. Em parte isto ocorre porque não existem instrumentos adequados para avaliá-las. Segundo dados da Secretaria de Agricultura e Abastecimento (SAA), até 1999 existiam no Estado de São Paulo 436 associações de produtores rurais.

Segundo BORGES (1997), a inserção de produtores em associações é um indicador importante não só porque revela a efetiva intenção de fortalecimento da integração social, numa contribuição efetiva para o processo de socialização, mas também, por assumir um caráter político, que dentre outros, pode colocar seus membros em contato com o Estado e de onde a comunidade volta-se para si mesma na busca de reflexão sobre seus problemas, de solução dos mesmos e de novas possibilidades de desenvolvimento pessoal e coletivo.

A avaliação deste tipo de organização, além de importante para os próprios associados, permitindo uma melhor gestão do empreendimento, também contribuirá com um conjunto de informações econômicas, tecnológicas e sociais, proporcionando inclusive orientação para órgãos governamentais na elaboração de políticas públicas.

A gestão do empreendimento rural, que compreende coleta de dados, geração de informações, tomada de decisão e ações decorrentes, é insuficientemente tratada na literatura. Os trabalhos existentes nessa área estão restritos aos aspectos econômicos da gestão do empreendimento, abordando custos, finanças e contabilidade (NANTEZ & SCARPELLI, 2001). Neste aspecto, uma importante contribuição deste trabalho é o conjunto de indicadores sociais.

A seleção dos indicadores, apesar da não existência de uma teoria formal que permita orientá-la com estrita objetividade, buscou garantir uma relação entre o objetivo geral do artigo e a avaliação das associações.

2. Notas teóricas

A revisão bibliográfica a respeito dos sistemas de medição de desempenho e dos indicadores de desempenho permitiu selecionar um conjunto de indicadores para avaliação das organizações rurais.

2.1. Organizações rurais

Organização é o agrupamento de pessoas e recursos – dinheiro, equipamentos, materiais, informações e tecnologia – definindo atribuições, responsabilidades e normas, de modo a atingir a finalidade e os objetivos previstos (TENÓRIO, 1998).

Dentre os tipos de organização, segundo as formas de vinculação, o tamanho e as formas de monitoramento e incentivo adotados, tem-se as organizações de adesão voluntária, também chamadas de associações. Os associados se unem em busca de um interesse comum, objetivando ao mesmo tempo atender aos seus interesses particulares (auto-interesse).

Legalmente, associação é uma reunião ou agrupamento de pessoas para a realização e consecução de objetivos comuns (ideais) sem a finalidade lucrativa, sendo dotada de personalidade jurídica. Assim, suas características são: reunião de diversas pessoas para a obtenção de um fim ideal, a ausência de finalidade lucrativa e o reconhecimento de sua personalidade por parte da autoridade competente. Quando têm por objetivo fins humanitários, beneficentes, culturais, literários etc., colimando efetiva e exclusivamente o bem estar da coletividade, podem ser declaradas de utilidade pública, desde que atendidos os requisitos impostos por lei (MELCHOR, 2001).

Especificamente em relação às associações de pequenos agricultores, MUENCHEN (1996) as define como entidades que agrupam certo número de produtores, com interesses comuns, tendo como finalidade resolver os seus problemas de forma coletiva e com o uso de práticas solidárias. Dentre os objetivos de tais associações, ALENCAR (1997) destaca o de representação dos interesses dos associados, considerado central pelos seus estatutos.

Essas organizações buscam a cooperação de seus associados para superar as adversidades em vários planos (econômico, tecnológico, social, etc). As associações de agricultores tem-se constituído em uma forma de adequação ao processo de produção cada vez mais competitivo e seletivo.

2.2. Sistemas de medição de desempenho

Historicamente, os sistemas de medição de desempenho (SMD), desenvolveram-se como meio de monitorar e manter o controle organizacional. Daí a importância atribuída aos indicadores no controle das operações, no sentido de se conhecer e identificar pontos críticos que comprometam o desempenho, e como auxiliar no processo de implementação e gerenciamento das melhorias e mudanças (BOND et al., 2001).

O trabalho de MARTINS (1999), destaca as principais características dos novos sistemas de medição de desempenho:

1. ser congruente com a estratégia competitiva;
2. ter medidas financeiras e não-financeiras;
3. direcionar e suportar a melhoria contínua;
4. identificar progressos e tendências;
5. facilitar o entendimento das relações de causa e efeito;
6. ser facilmente inteligível para os funcionários;
7. abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente;
8. informações disponíveis em tempo real para toda a organização;
9. ser dinâmico;
10. influenciar a atitude dos funcionários; e
11. avaliar o grupo e não o indivíduo.

Para HRONEC (1994:5), “medidas de desempenho são os ‘os sinais vitais’ da organização. Elas informam às pessoas o que estão fazendo, como elas estão se saindo e se elas estão agindo como parte do todo”.

O sistema de medição de desempenho proposto neste artigo foi elaborado para análise de impacto do associativismo nas condições sócio-econômicas de produtores rurais após a formação das associações, incluídas no Terceiro Setor da economia como organizações sem fins lucrativos.

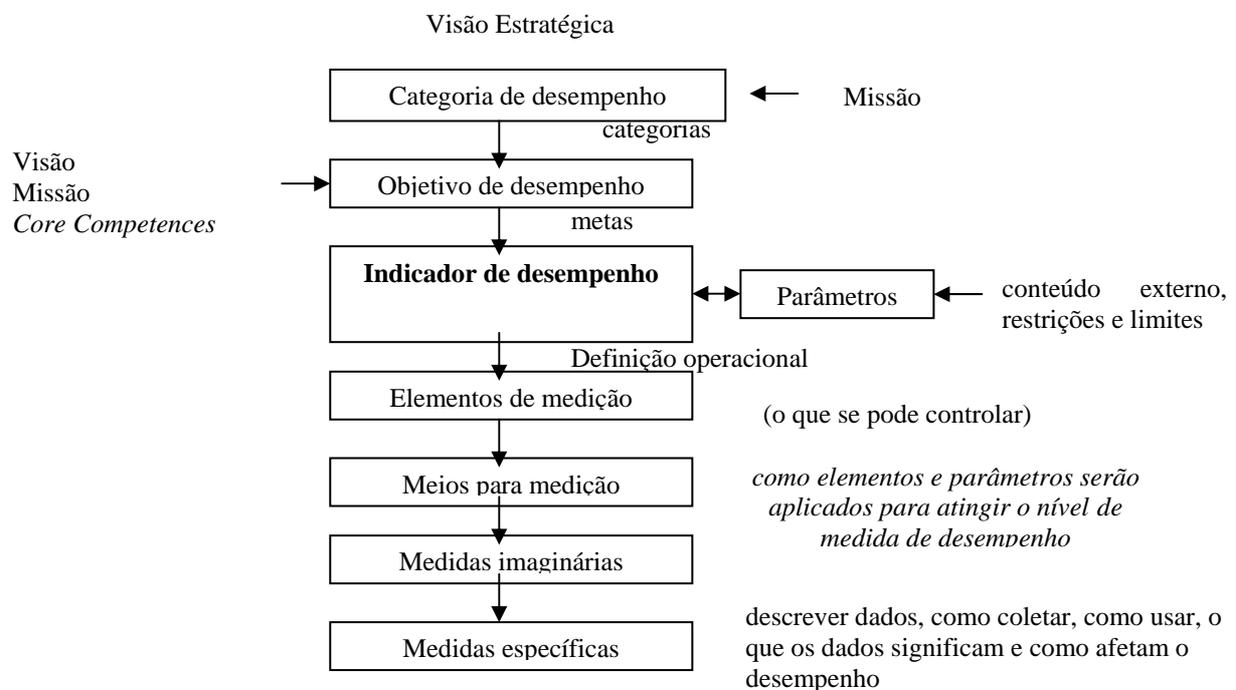
Neste tipo de organização, cada indivíduo deve possuir a mesma importância na definição dos rumos que são traçados para a organização, havendo assim uma supremacia do social sobre o econômico. Neste ponto, muitos problemas tem surgido, pois nem sempre as informações disponíveis aos associados são apresentadas de forma clara.

O sistema de medição de desempenho deste trabalho foi construído de forma a abordar, principalmente, medidas não-financeiras, por se tratar de organizações sem fins lucrativos, porém, considerando também medidas financeiras e tecnológicas.

Nesta linha de sistema de medição de desempenho, com abordagem sobre organizações sem fins lucrativos, como as associações de produtores, tem-se o “balanced scorecard”, originado dos trabalhos de KAPLAN & NORTON (1997), organizado em torno de quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. O nome refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas interna e externa de desempenho. No caso de organizações sem fins lucrativos, o sucesso deve ser medido pelo grau de eficácia e eficiência com que essas organizações atendem às necessidades de seus participantes.

ROSE, citado por MARTINS (1999), propõe uma seqüência de passos para implementar um modelo de medição de desempenho, conforme a Figura 1.

Figura 1. Modelo de medição de desempenho



Fonte: MARTINS (1999). Adaptado de ROSE (1995).

Eficiência é a melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis e eficácia é fazer o que deve ser feito, isto é, cumprir o objetivo determinado (TENÓRIO, 1998).

Segundo TENÓRIO (1998), para analisar o desempenho de organizações, gerentes, equipes ou indivíduos isolados deve-se ter em mente hipóteses para análise de desempenho (Quadro 1).

Quadro 1. Hipóteses para análise de desempenho de organizações

Desempenho	Avaliação
Eficaz e eficiente	Os objetivos propostos foram atingidos com a menor utilização de recursos possíveis.
Eficaz, mas ineficiente	Os objetivos foram alcançados, mas com maior consumo de recursos do que o previsto.
Eficiente, mas ineficaz	Os recursos foram utilizados conforme o estabelecido, porém os objetivos previstos não foram alcançados.
Ineficaz e ineficiente	Os objetivos não foram alcançados e o consumo de recursos ultrapassou o previsto.

Fonte: TENÓRIO (1998).

Em um levantamento parcial, levando em consideração a abordagem de assuntos relativos ao presente trabalho, pôde-se verificar e dividir os trabalhos em dois grupos. De acordo com o ambiente, tem-se no primeiro grupo, trabalhos que tratam de sistemas ou formas de medição de desempenho utilizando indicadores não-financeiros e sociais, em ambientes não empresariais.

Para analisar o desenvolvimento sustentável de uma região, PETER & WAQUIL (2001) estabeleceram indicadores de desempenho nas categorias ecológica, econômica e social. Por outro lado, JANNUZZI (2001), discutiu a prática de uso na formulação e avaliação de políticas públicas municipais, estabelecendo indicadores de desempenho na categoria social.

Nesta linha de indicadores municipais e regionais tem-se também o trabalho de QUINTELLA & SOARES JUNIOR (2001), que discute o papel do governo municipal na melhoria dos indicadores de desenvolvimento social no atual paradigma técnico-econômico, bem como o que cabe ao governo estadual na reparação das diferenças de desenvolvimento econômico e social de seus municípios, onde estabeleceram indicadores econômicos e sociais.

Para análise de organizações, SOUZA (2000) estabeleceu indicadores setoriais dominantes de sustentabilidade (ISDS), podendo estes ser aplicados às diversas abordagens da sustentabilidade: ambiental, social, cultural, econômica, entre outras. Nesta linha de indicadores para organizações tem-se também o trabalho de MACHADO (2001) onde estabeleceu indicadores de desempenho agroeconômicos para analisar o impacto socioeconômico e as perspectivas de desenvolvimento de produtores de leite e o trabalho de CARMO & OLIVEIRA (2001), onde estabeleceram diversas variáveis, inclusive sociais, para comparar dois métodos de tipificação de agricultores voltados ao desenvolvimento rural sustentável.

No segundo grupo, onde se incluem os trabalhos que tratam de sistemas de medição de desempenho e/ou indicadores de desempenho não-financeiros, em ambientes empresariais, tem-se o trabalho de MIRANDA & WANDERLEY (2003), que coletaram na imprensa especializada os indicadores mais utilizados pelas empresas brasileiras, identificando indicadores financeiros tradicionais, indicadores não-financeiros tradicionais e indicadores não-financeiros não-tradicionais.

Nesta linha de indicadores em ambientes empresariais tem-se também o trabalho de FISCHMANN & ZILBER (1999), onde estabeleceram indicadores nos módulos econômico-

financeiro, atendimento ao consumidor, eficiência operacional e recursos humanos, muito semelhantes ao “balanced scorecard” do trabalho de KAPLAN & NORTON (1997), e o trabalho de MARTINS (1999), onde apresenta uma ampla explanação sobre sistemas de medição de desempenho, bem como a evolução dos sistemas de medição de desempenho.

2.3. Indicadores de desempenho

O conceito do indicador está associado a um modelo e uma variável aleatória em função do tempo. Portanto, definem-se indicadores como formas de representação quantificáveis de características de produtos e processos utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo (TAKASHINA, 1998).

Segundo VAZ (1994), indicadores são números que procuram descrever um determinado aspecto da realidade ou apresentam uma relação entre vários aspectos. Adotando-se técnicas para ponderação dos valores, pode-se criar índices que sintetizem um conjunto de aspectos da realidade e representam conceitos mais abstratos e complexos como qualidade de vida, grau de desenvolvimento humano de uma comunidade ou, ainda, nível de desempenho de uma gestão. Estes indicadores estão sempre sujeitos a questionamento, pois a escolha dos aspectos da realidade a serem considerados é influenciada por opções políticas e distintas visões da realidade.

Indicadores são dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo. Os indicadores são utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo e podem ser classificados em simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos; diretos ou indiretos em relação à característica medida; específicos (atividades ou processos específicos) ou globais (resultados pretendidos pela organização); e direcionadores ou resultantes (FPNQ, 2002).

Desempenho é o resultado obtido dos principais indicadores de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes e a outros processos e produtos. Mais comumente, os resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não (FPNQ, 2002).

Os indicadores de desempenho, segundo TIRON, citado por OPRIME (1993), são essenciais para saber se um processo está apresentando progresso, comparando-o consigo mesmo num momento anterior no tempo, com um referencial externo adotado ou com um referencial teoricamente adotado.

Indicadores funcionam como instrumentos de planejamento, gerenciamento e mobilização, pois auxiliam a concretizar objetivos, organizam ações e conferem viabilidade dos resultados alcançados (OPRIME, 1995).

De uma forma mais geral, pode-se considerar que indicadores de desempenho são parâmetros que permitem indicar o antes e o depois de um fenômeno, permitindo, por exemplo, com a formação de uma organização de pessoas, indicar se esta agregou ou não qualidade de vida para as pessoas. Portanto, não é necessário uma indicação numérica, mas uma indicação de sim ou não, desde que associada a evidências que comprovem o fenômeno.

3. Resultados

Como resultados de pesquisa tem-se uma discussão sobre a escolha e a definição dos indicadores propostos, de acordo com suas respectivas categorias.

3.1. A escolha dos indicadores

A operação de seleção de indicadores é uma tarefa delicada, pois não existe uma teoria formal que permita orientá-la com estrita objetividade. Em tese, em primeiro lugar, é preciso garantir que existe, de fato, uma relação recíproca entre indicando (conceito) e os indicadores propostos. Isto é fundamental para garantir a validade dos indicadores usados. Em segundo lugar, é preciso certificar-se da confiabilidade para as cifras calculadas. Inteligibilidade é outra propriedade importante, para garantir a transparência das decisões tomadas em bases técnicas (JANNUZI, 2001).

Para PETTER & WAQUIL (2001) o critério para a escolha das variáveis e indicadores baseia-se, prioritariamente, na discussão e identificação dos fenômenos ligados ao desenvolvimento rural que necessitam ser sustentados.

Segundo OLIVEIRA (2002) e TAKASHINA (1998), algumas características são importantes para gerar e utilizar indicadores, a saber:

- Representatividade;
- Comparabilidade;
- Seletividade;
- Rastreabilidade e acessibilidade;
- Estabilidade e durabilidade;
- Confiabilidade e coerência;
- Facilidade de entendimento: a facilidade para que qualquer um tire suas conclusões a partir de um indicador é fundamental para a sua utilidade;
- Testado no campo: um indicador não tem valor até que prove que realmente funciona;
- Econômico (baixo custo de obtenção e uso): indicadores que dão trabalho para serem calculados não funcionam;
- Disponibilidade a tempo: dados atrasados não representam mais a situação atual. Devem estar disponíveis antes que a situação mude;
- Compatibilidade: ser compatível com os métodos de coleta disponíveis.

A preocupação básica na escolha dos indicadores foi a possibilidade de captar, para a análise de impacto, diversos tipos de ganhos, que não apenas os econômicos e tecnológicos, pois, segundo BRISOLLA (1998), mesmo na atividade econômica, em que se supõe ser possível associar claramente o investimento ao resultado econômico esperado por meio de uma matriz de insumo *versus* produto, existe o imponderável, que faz com que muitas vezes esse produto final não seja sancionado pelo mercado, não se realize e, portanto, o resultado seja menor que o previsto.

3.1.1. Indicadores econômicos

A inclusão de indicadores econômicos faz-se pela necessidade de uma análise financeira, já que sem resultados econômicos satisfatórios dificilmente o produtor continuará na atividade. A análise econômica é a forma pela qual o produtor rural passa a conhecer os resultados monetários da sua atividade rural. É mediante os resultados econômicos que o produtor pode tomar, conscientemente, suas decisões e ver a agropecuária como um negócio.

No trabalho de PETTER & WAQUIL (2001), as variáveis e indicadores econômicos foram determinados mediante a sua capacidade de descrever situações ligadas a capacidade financeira, de infra-estrutura, uso de tecnologia e de produção no conjunto das unidades agropecuárias dos municípios. Neste trabalho as variáveis e indicadores econômicos foram determinados mediante a capacidade de descrever situações ligadas a capacidade financeira e de gerenciamento.

Assim, foram definidos os seguinte indicadores econômicos:

- Ganhos pela compra em conjunto: é a redução do preço obtida pela associação na compra em conjunto de insumos, equipamentos e outros produtos para os associados. Permite a análise de integração para trás na cadeia produtiva, verificando as relações de compra via associação;
- Aumento no preço do produto: é o ganho obtido pela associação na venda do produto dos associados. Permite a análise de integração para frente na cadeia produtiva, verificando as relações de venda via associação;
- Aumento da receita bruta: é o aumento da receita dos produtores em função da venda pela associação. Permite a análise interna à propriedade, verificando as condições de melhoria da atividade;
- Acesso a crédito: é a condição de facilidade de acesso ao crédito. Permite a análise de poder de negociação;
- Redução do custo operacional: é a redução no custo mensal da propriedade. Permite a análise de redução por ações conjuntas (compra de insumos, assistência técnica, transporte do leite, etc);
- Aumento da produção: é o aumento da produção dos produtores em função das ações promovidas pela associação. Permite a análise de melhoria nas condições de produção;
- Aumento da produtividade: é o aumento da produção dos produtores em função das ações promovidas pela associação. Permite a análise de melhoria nas condições de produção.

Além destes indicadores, foram acrescentados, na categoria de indicadores econômicos, indicadores de gerenciamento, a saber:

- Nível de profissionalização das atividades gerenciais: é a verificação de quem desempenha as atividades gerenciais da associação, ou seja, quem controla tais atividades (produtor, contratado ou ambos). Permite a análise de profissionalização das atividades gerenciais;
- Tipos de controles feitos: são os controles e as formas que estes são feitos pela associação. Permite a análise de preocupação com os controles gerenciais;
- Apoio externo: é a assistência externa recebida pela associação (gerencial, técnica, contábil, comercial,...). Permite a análise de interação da associação com outros agentes.

3.1.2. Indicadores tecnológicos

A inclusão de indicadores tecnológicos faz-se pela necessidade de verificar o quanto o produtor está adequado às novas tecnologias disponíveis para produção. O uso de tecnologia, tanto para os grandes como para os pequenos, é uma condição básica para a sobrevivência, pois a não utilização de tecnologia adequada ao padrão de concorrência, os excluirá da atividade.

No trabalho de PETER & WAQUIL (2001), variáveis e indicadores tecnológicos foram determinados na categoria de indicadores econômicos, como mencionados no item anterior. Neste trabalho as variáveis e indicadores foram determinados mediante a capacidade de descrever situações ligadas a capacidade de infra-estrutura, promoção de tecnologia e melhoria de qualidade.

Assim, foram definidos os seguintes indicadores tecnológicos:

- Novas instalações: é o estímulo para aquisição de novas instalações (aquisição de tanques de expansão ou resfriador, confinamento, higienização, ...);
- Novas técnicas: é o estímulo para utilização de novas técnicas na produção do leite;
- Eventos de capacitação tecnológica: é o estímulo de eventos capacitação tecnológica (reuniões, palestras, visitas técnicas, cursos, programas, treinamentos);
- Melhoria de qualidade: é a melhoria da qualidade no produto final, ou seja, no leite entregue. Permite a análise de intervenção promovida pela associação, direta ou indiretamente, na qualidade do produto.

3.1.3. Indicadores sociais

Segundo JANNUZZI (2001), os indicadores sociais podem ser classificados segundo vários critérios. A classificação mais comum é a divisão dos indicadores segundo a área temática da realidade social a que se referem. Há, assim, os indicadores de saúde, os indicadores educacionais, indicadores de mercado de trabalho, indicadores demográficos, indicadores habitacionais, indicadores de segurança pública e justiça, indicadores de renda e desigualdade.

Há ainda classificações temáticas ainda mais agregadas, usadas na denominação dos Sistemas de Indicadores Sociais, como os indicadores Socioeconômicos, de Condições de Vida, de Qualidade de Vida, Desenvolvimento Humano ou Indicadores Ambientais (NAÇÕES UNIDAS, 1988).

No Brasil, seguindo as recomendações da Comissão de Estatísticas das Nações Unidas, o IBGE apresenta um sistema mínimo de indicadores sociais (ISM) com informações atualizadas sobre os aspectos demográficos, anticoncepção, distribuição da população por cor e raça; informações atualizadas sobre trabalho e rendimento, educação e condições de vida (IBGE, 2001).

Segundo JANNUZZI (2001), em uma perspectiva internacional, pode-se citar, entre os mais antigos, o sistema de Indicadores de Bem-estar Social da OCDE e o sistema de Indicadores Sociais e Demográfico da Divisão de Estatística das Nações Unidas. Mais recentemente, o Centro das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos propôs um Sistema Mínimo de Indicadores Urbanos, para orientar a implementação das diretrizes de desenvolvimento urbano estabelecido nas conferências internacionais do HABITAT.

Todos estes Sistemas de Indicadores são, usualmente, utilizados para Análise e Formulação de Políticas Sociais. Como o presente trabalho não tem este objetivo, já que a inclusão de indicadores sociais fez-se pela necessidade de verificar outros ganhos que não apenas econômicos e tecnológicos, mesmo mantendo o nome de indicadores sociais, entende-se que, para este trabalho, os indicadores selecionados são os que mais se adaptam aos objetivos propostos.

No trabalho de PETER & WAQUIL (2001), a dimensão social está vinculada a qualidade de vida do conjunto das comunidades rurais de municípios, procurando indicadores e variáveis que se constituíssem como referências para refletir as reais condições destas comunidades e seus vínculos societários. Neste trabalho, as variáveis e indicadores sociais foram determinados mediante a capacidade de medir a melhoria da qualidade de vida de todos os envolvidos na atividade após a formação da associação.

Com a preocupação de posicionar melhor os indicadores sociais neste estudo, já que estes são os que estão relacionados mais indiretamente às percepções dos entrevistados, seguem alguns conceitos importantes.

BAUER, citado por HAMBURGER (1976), define indicadores sociais como estatísticas, séries estatísticas e todas as outras formas de evidência que permitem avaliar de onde está e para onde ir, com respeito aos valores e objetivos e avaliar programas específicos e seu impacto. O autor chama atenção para o fato de que inovações, particularmente inovações técnicas, têm conseqüências que vão além do que se pretendia ou antecipava. Portanto, se o planejamento e a orientação de programas de larga escala requerem que estes impactos sejam avaliados, isto pressupõe que tais impactos podem ser identificados e medidos. Isto requer dados melhores sobre o estado da sociedade. Mas, a existência dos dados não estabelecerá, necessariamente, as relações causais entre o programa e o fenômeno observado. Em alguns casos, a identificação do impacto é possível, mas não a sua medida.

Para SHELDON & MOORE, citado por HAMBURGER (1976), “indicadores (sociais) mostrariam o estado corrente de algum segmento do universo social, e, também, as tendências passadas e futuras, se progressivas ou regressivas, de acordo com algum critério normativo”.

Para o estudo do EDUCATIONAL POLICY RESEARCH CENTER, citado por HAMBURGER (1976), “indicadores sociais são (...), idealmente, medidas de produtos sociais, isto é, eles medem a aquisição de um objetivo (...). Como indicadores são medidas de produtos, eles necessariamente são relacionados com obtenção de objetivos. A definição dos conceitos de indicadores significa, pois, a definição de objetivos.

Com base nessas premissas, foram definidos os seguintes indicadores sociais:

- Participação nas decisões comunitárias (de ordem político, cultural, econômico, educacional, de saúde, religiosa e outras): é a participação e a freqüência com que a associação é convidada a participar das discussões e decisões da comunidade. Permite a análise de participação, verificando se a formação da associação permitiu aos produtores participar destas discussões e decisões;
- Realização de eventos gerais (reuniões, palestras, visitas técnicas, cursos, programas, treinamentos,...): é a promoção e a freqüência com que a associação promove eventos gerais, não-tecnológicos, para os produtores, empregados e familiares. Permite verificar se a associação está contribuindo para levar informações, lazer e cultura para os envolvidos na atividade;
- Pessoas que retornaram para a atividade após formação da associação: é o retorno de pessoas ou produtores para a atividade desenvolvida, referente ao total de envolvidos. Permite a análise de motivação em relação à atividade;
- Novos produtores: é a entrada de novos produtores associados na atividade. Permite a análise de oportunidade percebida pelos produtores em função da associação;
- Empregados contratados: é o aumento de pessoas contratadas para trabalhar na atividade, referente ao total de envolvidos. Permite a análise de integração de outras pessoas que não os produtores e familiares residentes na propriedade;
- Formas associativas (ordem político, cultural, econômico, educacional, saúde, religiosa e outras): é a formação de outras organizações/associações formadas em decorrência da associação. Permite a análise de motivação em relação ao associativismo;
- Acesso a serviços de saúde: é a melhoria de acesso aos serviços de saúde dos produtores, familiares e empregados;
- Acesso à educação: é a melhoria de acesso aos serviços de educação dos produtores, familiares e empregados;

- Habitação: é a melhoria das condições de habitação dos produtores, familiares e empregados;
- Preocupação ambiental: é a promoção de intervenções nas propriedades a fim de resolver problemas de ordem ambiental, como proteção do solo, das matas ciliares, erosão, etc;

Além destes indicadores, foram acrescentados, na categoria de indicadores sociais, já que estão ligados às razões sociais e históricas das associações, indicadores de apoio ao associativismo, a saber:

- Motivação para a montagem da associação: é a indicação da(s) razão(ões) que motivou(aram) a criação da associação. Permite a análise de função da associação;
- Agente-chave: é o agente motivador na criação da associação. Permite a análise de apoio na criação e das condições de criação da associação.

4. Conclusões

Concluindo a partir das características importantes para gerar e utilizar indicadores de desempenho, pode-se dizer que os indicadores propostos representam as condições mínimas para a medição dos impactos da formação das associações para os produtores.

O desempenho é resultado das decisões tomadas e estas, por sua vez, dependem da informação disponível, tanto em qualidade quanto em quantidade. Para uma organização associativa, as medidas de desempenho devem ser apresentadas como uma visão composta e balanceada de todos os associados, ou seja, da rede que compõe a estrutura organizacional.

Com esta preocupação e buscando captar a percepção dos entrevistados, dentro das características da pesquisa qualitativa, os indicadores foram propostos para serem de fácil entendimento, para permitirem o acesso a uma grande quantidade de informações que, por sua vez, permitirão rastrear alterações futuras, para serem testados em campo com a presença do pesquisador, o que promoverá a confiabilidade na apresentação dos resultados e para serem viáveis economicamente quanto à aplicação, podendo ser coletados diretamente com a utilização de um questionário.

Além dessas características, a categorização dos indicadores, em econômicos, tecnológicos e sociais, permitirá estruturar melhor a coleta de dados. A ênfase na dimensão social, como diferencial deste trabalho, contribuirá sobremaneira para novas análises.

A avaliação das organizações rurais pelo conjunto de indicadores propostos, propõe orientar não apenas organizações em funcionamento, visando dar subsídios de como estão caminhando e quais os benefícios proporcionados aos associados, mas também orientar e contribuir para o entendimento de quais benefícios, principalmente a médio e longo prazo, podem ser obtidos na formação de novas associações.

5. Referências bibliográficas

ALENCAR, E. **Associativismo rural e participação**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1997.

BOND, E.; CARPINETTI, L. C. R.; NAGAI, W. A.; REZENDE, S. O.; OLIVEIRA, R. B. T. **Medição de desempenho apoiada por data warehouse**. In: ENEGEP, 2001, Salvador. Anais do XXI ENEGEP, 7p.

BORGES, J. R. P. **A exclusão social no processo de interiorização do desenvolvimento paulista**: um estudo de caso sobre as famílias ribeirinhas do Tietê, Piracicaba e Paranapanema. São Carlos, 1997. 133p. Mestrado (Mestrado em Ciências Sociais) –Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

BRISOLLA, S. N. **Indicadores para apoio à tomada de decisão**, 1998. Disponível em: www.ibict.br/cionline/270298/27029819.pdf. Acesso em: 07/01/2003.

CARMO, M. S.; OLIVEIRA, J. T. A.; ZARONI, M. M. H. **Método de tipificação de agricultores voltados ao desenvolvimento rural sustentável**. Publicações. Agricultura em São Paulo. Volume 48, Tomo 2, 2001. Disponível em: <http://www.iea.sp.gov.br/fpublic.htm>.

COSTA, A. A. A.; RIBEIRO, T.C.A. **O Associativismo no meio rural brasileiro**: contradições e perspectivas. Artigo apresentado no SOBER, 8p, 2001.

FISCHMANN, A.A.; ZILBER, M. A. **Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica**. 1999, Rio de Janeiro. Anais da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração.

FPNQ, Fundação Prêmio Nacional de Qualidade. **Critérios de excelência 2002**: versão cortesia. Disponível em: www.fnpq.org.br/ce_faq_12.htm. Acesso em: 02/01/2003.

HAMBURGER, P. L. **Indicadores sociais na estratégia de produtos**: um estudo exploratório. 1º ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1976.

HRONEC, S. M. **Sinais Vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro da sua empresa. Editora Makron Books, São Paulo, 1994.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Censo 2000**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/>. Acesso em 03/11/2002.

JANNUZZI, P. M. **Repensando a prática de uso de indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais**. In: ENANPAD, 2001, Campinas. Anais do ENANPAD, 13p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 8º ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

MACHADO, R. T. **Análise sócio econômica e perspectivas de desenvolvimento para os produtores de leite do município de Crissiumal-RS**. Mestrado (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 141P, 2001.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho**: Um modelo para estruturação do uso. Tese (Doutorado em Engenharia – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo (SP): Universidade de São Paulo, 1999.

MELCHOR, P. **Parecer jurídico**. Núcleo de Informações. SEBRAE-SP, 1998. Revisado 2001.

MIRANDA, L. C.; WANDERLEY, C. A.; MEIRA, J. M. **Garimpendo na imprensa especializada**: uma metodologia alternativa para a coleta de indicadores de desempenho gerencial. Disponível em: www.dep.ufscar.br/pet/artigo%20indic%20performance%20p%20publicar.rtf.. Acesso em: 08/01/2003.

MUENCHEN, J. V. **O planejamento e o controle da produção em associações de pequenos agricultores**. Piracicaba: ESALQ (Dissertação de Mestrado), 1996.

NAÇÕES UNIDAS. **Handbook of social indicators**. Nova York, 1988.

NANTEZ, J. F. D.; SCARPELLI, M. Gestão da produção rural no agronegócio. In: **Gestão agroindustrial**, São Paulo, Editora Atlas, 2001.

OLIVEIRA, M. A. L. **Projeto**: Indicadores de Desempenho. Disponível em: http://www.qualitas.eng.br/qualitas_artigos_indicadores.html. Acesso em 09/03/2002.

OPRIME, P. C. **Sistemas de Indicadores de Desempenho da Qualidade do Produto e do Processo**: Concepção e Implantação de uma empresa do setor de autopeças. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de São Carlos. São Carlos (SP)). São Carlos, 1995.

PETTER, R. L.; WAQUIL, P. D. **Metodologia para determinação da sustentabilidade do desenvolvimento rural: uma demarcação municipal**. In: SOBER, 2001, Recife. Anais XXXIX Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural. 9p.

QUINTELLA, R. H.; SOARES JUNIOR, J. S. **Desenvolvimento social X desenvolvimento econômico**: como bons indicadores podem ajudar na interface entre os governos estadual e municipal. In: ENANPAD, 2001, Campinas. Anais... 15p.

SAA, Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo. **Associação de produtores rurais do Estado de São Paulo**: Informações Básicas. Coordenadoria de Desenvolvimento dos Agronegócios. Instituto de Cooperativismo e Associativismo. São Paulo, 1999.

SOUZA, M. T. S. **Modelo de organização sustentável**: indicadores setoriais dominantes de sustentabilidade – análise de um segmento do setor de alimentação. In: ENANPAD, 2000, Florianópolis. Anais do XXIV ENANPAD. 15p.

TAKASHINA, N. T. **Indicadores da qualidade e do desempenho**: conceitos, definições e gestão de resultados. Revista Decidir (publicada em Jun/96, p.26-28, atualizada em jun/98). Disponível em: www.ubq-rj.com.br/artigos/iqid.htm. Acesso em: 02/01/2003.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGS**: principais funções gerenciais. Fernando Tenório (Org.). 2.ed. Rio de Janeiro. Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

VAZ, J. C. **Medindo a qualidade de vida**. Dicas n 27, 1994. Disponível em: www.federativo.bndes.gov.br/dicas. Acesso em: 02/01/2003.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos Gerais, Evolução e Apresentação do Sistema Agroindustrial.
In: **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo, Editora Pioneira, 2000.