

**Análise do Sistema Gerencial da EMATERRS: síntese**  
da dissertação de mestrado  
*Ely, Bruno José.*

/ 1997

Cód. Acervo: 21444

© Emater/RS-Ascar



Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.12287/21444>

Documento gerado em: 07/11/2018 18:04

O Repositório Institucional (RI) da Extensão Rural Gaúcha é uma realização da Biblioteca Bento Pires Dias, da Emater/RS-Ascar, em parceria com o Centro de Documentação e Acervo Digital da Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CEDAP/UFRGS) que teve início em 2017 e objetiva a preservação digital, aplicando metodologias específicas, das coleções de documentos publicados pela Emater/RS- Ascar.

Os documentos remontam ao início dos trabalhos de extensão rural no Rio Grande do Sul, a partir da década de 1950. Portanto, salienta-se que estes podem apresentar informações e/ou técnicas desatualizadas ou obsoletas.

1. Os documentos disponibilizados neste RI são provenientes da coleção documental da Biblioteca Eng. Agr. Bento Pires Dias, custodiadora dos acervos institucionais da Emater/RS-Ascar. Sua utilização se enquadra nos termos da Lei de Direito Autoral, nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998.
2. É vetada a reprodução ou reutilização dos documentos disponibilizados neste RI, protegidos por direitos autorais, salvo para uso particular desde que mencionada a fonte, ou com autorização prévia da Emater/RS-Ascar, nos termos da Lei de Direito Autoral, nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998.
3. O usuário deste RI se compromete a respeitar as presentes condições de uso, bem como a legislação em vigor, especialmente em matéria de direitos autorais. O descumprimento dessas disposições implica na aplicação das sanções e penas cabíveis previstas na Lei de Direito Autoral, nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998 e no Código Penal Brasileiro.

Para outras informações entre em contato com a Biblioteca da Emater/RS-Ascar - E-mail: [biblioteca@emater.tche.br](mailto:biblioteca@emater.tche.br)

58/97

EMATER-RS



SECRETARIA  
DA AGRICULTURA E  
ABASTECIMENTO

RIO GRANDE DO SUL



**A gente sabe o que quer.  
A gente sabe aonde vai.**

Série: TEXTOS SELECIONADOS, nº 10.

# ANÁLISE DO SISTEMA GERENCIAL DA EMATER/RS

Síntese da Dissertação de Mestrado

Bruno José Ely

Porto Alegre/RS  
Dezembro/97



Governo do Estado do Rio Grande do Sul  
Secretaria da Agricultura e Abastecimento



**SÉRIE TEXTOS SELECIONADOS, Nº 10**

# **ANÁLISE DO SISTEMA GERENCIAL DA EMATER/RS**

**síntese da dissertação de mestrado**

**2.ed. revista e aumentada**

**Porto Alegre, RS  
1997**



Série : TEXTOS SELECIONADOS, 10

---

EMATER-RS - Rua Botafogo, 1051 - 90150-053 - Porto Alegre - RS - Brasil  
fone (051) 233-3144 / fax (051) 233-9598  
<http://www.emater.tche.br>

---

tiragem: 1000 exemplares

E37a ELY, Bruno J. ***Análise do Sistema Gerencial da EMATER/RS: síntese da Dissertação de Mestrado. 2.ed. rev.aum. Porto Alegre: EMATER-RS, 1997. 45p.***

CDU 351.823.1:63.001.8

## SUMÁRIO

RESUMO.....	4
ABSTRACT.....	6
1 INTRODUÇÃO.....	7
2 A EMPRESA.....	10
3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS.....	13
4 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
5 A METODOLOGIA DA PESQUISA.....	19
6 CONCLUSÕES E PROPOSTAS.....	21
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38

# ANÁLISE DO SISTEMA GERENCIAL DA EMATER/RS<sup>1</sup>

Autor: Bruno José Ely <sup>2</sup>  
Orientador: Prof. Paulo César  
Delayti Motta

## RESUMO

Este estudo identifica, analisa e avalia as características do sistema gerencial na EMATER/RS, tendo como objetivo contribuir para a compreensão das variáveis envolvidas no gerenciamento de uma empresa de extensão rural.

A pesquisa baseia-se na teoria geral de administração, nos autores sobre organização, gerência, administração moderna e empresa saudável e em especial, Beckhard, (1972) e Argyris (1969, 1975) que identificam as características relevantes de um sistema gerencial saudável.

A metodologia adotada incluiu uma pesquisa de campo junto a todas as 461 chefias e especialistas da empresa e uma amostra qualitativa de 208, sendo os dados coletados através de questionários estruturados, abertos e de entrevistas. Através de técnicas estatísticas identificaram-se as características mais freqüentes no sistema gerencial da empresa.

Os resultados do estudo, na percepção dos respondentes, mostram como características gerenciais relevantes, mais freqüentes na empresa: co-responsabilidade pelos resultados e destino da empresa, e participação dos subordinados nas decisões; as menos freqüentes foram: condições da estrutura,

---

<sup>1</sup> Texto baseado na dissertação de mestrado apresentada pelo autor ao Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), aprovada em agosto de 1996, 268p.

<sup>2</sup> Licenciado em Filosofia, bacharel em Administração de Empresas e Pública (UFRGS), mestre em Administração (UFRGS) e Técnico Científico da EMATER/RS.

programa de capacitação orientado, perfil das chefias, e controle do esforço.

Além de outros resultados relevantes, os dados coletados contribuem para o debate, a formulação e a implementação de um processo de desenvolvimento gerencial na empresa. Por fim, indicam-se sugestões para outras pesquisas.

## **ABSTRACT**

This study identifies, analyzes and evaluates the characteristics of the EMATER/RS managerial system aiming at contributing to the understanding of the components involved in the management of a Rural Extension agency.

The research is based on the general administration theory, on the authors who wrote about organization, management, modern administration, healthy company, and specially on Beckhard, (1972) and Argyris ( 1969, 1975) who identify the most relevant characteristics of a healthy managerial system.

The methodology adopted included a field research with all the 461 chief officers and specialists of the company and a qualified sample of 208. This data was collected through structured and open questionnaires and interviews. By the use of statistics, the characteristics more frequently found in the agency managerial system were identified.

The results of the study, in the perception of the interviewees, show as the most relevant managerial characteristics and most frequently found in the agency, the following ones: co-responsibility for the results and destiny of the agency, and participation of the employees in the decisions. And the less frequent were: conditions of the structure, guided programme of capacitation, head officers profile and control of the efforts.

Besides other relevant results, the data collected contributes to the debate, the formulation and the implementation of a process of managerial development in the agency. Finally, suggestions to other research are made.



# 1 INTRODUÇÃO

Este estudo diz respeito à questão do sistema gerencial da Associação Rio-Grandense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER/RS), com o objetivo de aprofundar e compreender a forma de gerenciamento, a formulação dos problemas organizacionais como condição para o desenvolvimento gerencial, e as condições do exercício da função gerência, considerando-se o papel fundamental que ela desempenha na economia agrícola do Rio Grande do Sul.

Entende-se como processo de desenvolvimento gerencial, para fins deste trabalho, o esforço coletivo orientado para formar, no sentido educacional da palavra, indivíduos capazes de construir e administrar organizações, definindo os seus objetivos e formas de atuação, e implementando essas decisões no sentido do bem comum.

Na sua maioria, as pessoas que ingressam nas organizações o fazem como especialistas. Poucos, por diversos motivos, são aqueles que ingressam diretamente em posições de chefia, e mesmo estes terão, em organizações pelas quais passaram anteriormente, começado como especialistas. Exceto aqueles que passam por escolas de administração, os especialistas não recebem preparação adequada para ocupar posições gerenciais, o que é confirmado pelo exame dos currículos que vigoram em nossas universidades. Não é responsabilidade destas formar gerentes, mas técnicos de alto padrão. Não obstante, uma parcela de qualquer comunidade profissional será chamada a ingressar na carreira gerencial das organizações para as quais venha a trabalhar e deverá desempenhar tarefas em relação às quais a educação superior é omissa.

Assim, e não importando terem sido preparados ou não para tanto, alguns extensionistas são convocados para ocupar posições de chefia gerencial na instituição de extensão rural. Isto ocorre principalmente na área técnica, mas, não raro, se encontram pessoas com antecedentes extensionistas respondendo por atividades financeiras, de recursos humanos, etc., em organizações de extensão rural. O que ocorre quando há essa transformação? Segundo Bailey e Jensen (apud Bayton e Chapman, 1972, p. 15), há seis motivos pelos quais essa transição pode ser difícil:

- a) o especialista tem que trocar sua lealdade à profissão pela lealdade à organização;*
- b) o especialista quer ser um "camarada bonzinho" mas tende a associar a gerência com o magoar e não com o ajudar os outros;*
- c) o especialista perde o controle direto sobre o trabalho e tem que passar a trabalhar por meio dos outros ( e não pode ser mais proficiente que cada um de seus subordinados em suas respectivas tarefas );*
- d) o especialista sente-se frustrado por ter optado pela gerência para ganhar mais, abdicando assim de sua "herança técnica";*
- e) o especialista gasta menos tempo em coisas que são agradáveis (isto é, técnicas) e deve ajustar-se a uma escala de valores orientada pela gerência;*
- f) em contraste com a engenharia e as ciências físicas, a gerência não tem leis às quais recorrer".*

É fato sabido que as escolas de onde saem os profissionais de Ciências Agrárias não os preparam para ser gerentes, mas especialistas qualificados. Uma vez guindados a posições de chefia/gerência, porém, vêm-se obrigados a se municiar de conhecimentos administrativos.

À medida que o extensionista rural-gerente ascende na hierarquia, mais ele se afasta da execução da extensão rural perdendo o patrimônio acumulado, para ter que se ocupar dos instrumentos administrativos exigidos pela organização: planos de trabalho, estudos de situação, cronogramas, orçamentos, prestações de contas, relatórios, questionários, etc.

Quanto mais alta a posição hierárquica, maior abrangência destes instrumentos e maior a responsabilidade do gerente, paralelamente ao aumento da complexidade no corpo de subordinados. Estes fatores exigirão do homem no comando o domínio de algumas habilidades especiais.

Da posse dessas habilidades e do conseqüente bom desempenho das atribuições dependem o sucesso profissional da chefia/gerência, o sucesso da unidade que comanda e, em última instância, o sucesso da Empresa de Extensão Rural como um todo.

A oportunidade do estudo está em função das grandes mudanças que se processam na sociedade, considerando o período de transições econômicas, sociais, políticas e tecnológicas que se está vivendo e que atingem também as organizações.

É oportuno também pelo momento em que a EMATER/RS se encontra, de desenvolvimento de um programa de treinamento gerencial e início do movimento pela qualidade em serviços, mediante a sensibilização das chefias/ gerências e assessorias e a coleta de contribuições para a elaboração do seu Programa de Qualidade e Produtividade.

O presente trabalho ganha relevância especialmente por causa do momento de transição governamental (março de 1995), quando os Estatutos prevêm a troca de comando na alta Direção da Empresa e, conseqüentemente, nos demais escalões executivos intermediários e regionais.

Uma proposta de melhoria do padrão gerencial, juntamente com a estratégia para a qualidade dos serviços, facilitarão em muito o trabalho inicial da nova Direção que assumiu a administração da Empresa.



## 2 A EMPRESA

Em 02 de junho de 1955, ocorreu a criação da Associação Sulina de Crédito e Assistência Rural (ASCAR). Um mês depois, o Ministério e a Secretaria da Agricultura, juntamente com o Escritório Técnico Rural- Estados Unidos (EUA), firmaram um convênio de cooperação técnica pelo qual os governos federal e estadual delegavam à ASCAR a responsabilidade de executar os serviços de extensão rural no Rio Grande do Sul.

O Sistema Brasileiro de Assistência Técnica e Extensão Rural (SIBRATER) foi criado em março de 1975, passando a coordenar a Extensão Rural em todo o país. Em 14 de março de 1977, foi criada a Associação Rio-Grandense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER/RS), órgão executor das decisões e ações dos governos estadual e federal no setor agropecuário gaúcho através de convênios com as prefeituras municipais (EMATER/RS, 1984).

Trata-se, realmente, de duas entidades distintas, surgidas em épocas diferentes mas voltadas para objetivos idênticos, dedicando-se à execução da política de assistência técnica e extensão rural no Rio Grande do Sul. Essa atividade, através da ASCAR, implantou-se no Estado em 1955 integrada ao Sistema que teve como coordenador a Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural (ABCAR).

A substituição do Sistema ABCAR, então existente, pelo SIBRATER proporcionou o surgimento, em 1977, da EMATER/RS, para atuar no meio rural rio-grandense, sendo que ambas são sociedades civis, de direito privado, sem fins lucrativos.

A orientação inicial apontava para a extinção da ASCAR, permanecendo apenas a EMATER/RS. Esta absorveria, paulatinamente, os espaços ocupados e mantidos por aquela, incorporando seu pessoal e acervo técnico.

Disciplinando a estratégia dessa transição estruturada, foi celebrado um protocolo de administração conjunta, emergindo daí a conjugação EMATER/RS - ASCAR que até hoje persiste. Muito cedo foi constatada a inconveniência do desaparecimento da ASCAR, face sua condição legal de possuidora do certificado de entidade

filantrópica e de utilidade pública, federal, estadual e municipal que lhe proporciona isenções dos tributos IR, INSS e IPVA.

Hoje, a entidade que aparece, atua e domina o mercado de trabalho nesta área técnica é a EMATER/RS, mas a ASCAR é imprescindível para o suporte humano e de patrimônio físico que viabiliza a ação da primeira.

Em 1988, em consequência de Convênio firmado entre o Ministério da Agricultura e o Governo do Estado, por intermédio da Secretaria da Agricultura e Abastecimento, integraram-se à EMATER/RS os serviços de classificação de produtos de origem vegetal, operando paralelamente com a assistência técnica e a extensão rural.

Com a extinção da EMBRATER pelo Governo Federal, em 1990, foi atribuída à Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) a coordenação do SIBRATER, que foi delegada posteriormente, ao Ministério da Agricultura, através do Departamento de Assistência Técnica e Extensão Rural (DATER).

No Estado, a EMATER/RS inicialmente mantinha, de direito, apenas relacionamento com a Secretaria da Agricultura e Abastecimento. Havia, no entanto, um expressivo entrosamento de interesses. A cessação da remessa de recursos financeiros da União transformou esse relacionamento em dependência da administração estatal criando, de fato, um vínculo real.

A EMATER/RS é hoje o principal instrumento de assistência técnica e de extensão rural no Estado, como, aliás, preconiza o seu Estatuto, e executora do que estabelece o art. 186 da Constituição Estadual: "O Estado manterá serviço de extensão rural, de assistência técnica e de pesquisa e tecnologia agropecuárias, dispensando cuidados especiais aos pequenos e médios produtores, bem como a suas associações e cooperativas" (RIO GRANDE DO SUL, 1989).

A EMATER/RS-ASCAR, mediante Convênio, presta serviços de assistência técnica e extensão rural às municipalidades e, nestes casos, localiza escritórios em suas sedes, que abrigam as respectivas equipes técnicas, partindo dali para o campo onde assistem o produtor e seus familiares.

A EMATER/RS é uma empresa com uma situação *sui generis*. Embora de vocação pública, é uma entidade civil de direito privado. Seu nome associa duas entidades - ASCAR/EMATER/RS. A primeira, embora tenha sido absorvida “de fato” pela segunda, continua a existir “de direito”. A EMATER/RS recebe recursos governamentais que repassa à ASCAR, a fim de que realize o custeio das suas despesas, considerando que possui certos privilégios, como entidade de utilidade pública. O pessoal da “antiga” ASCAR foi absorvido pela entidade nova, EMATER/RS, com o pressuposto de que a primeira desapareceria, o que não se deu. A ASCAR era detentora de objetivos, princípios, métodos e uma história que plasmou uma geração de técnicos. A EMATER/RS, sobre esse passado, deveria construir sua própria história e definir os rumos da sua ação.



### 3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS

O presente estudo tem como situação problemática a questão do sistema gerencial na estrutura organizacional da EMATER/RS, caracterizado por atuação na linha hierárquica/gerencial, outorgada às chefias; e por projetos/programas e/ou produtos, conquistada pelos especialistas em função dos requisitos específicos demandados pela Empresa.

Sabe-se que este tipo de estudo e pesquisa é inédito no âmbito da EMATER/RS. No entanto, projeto semelhante foi desenvolvido pelo Instituto de Administração/Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) na década de 1960, especificamente sobre a reestruturação administrativa da ASCAR (UFRGS, 1960).

Tradicionalmente, a Empresa conta com um corpo técnico profissional qualificado. Atuam, entretanto, nos quadros da Empresa, profissionais de nível superior e médio de outras áreas não ligadas às agrônômicas e da agropecuária em geral, bem como de suporte técnico e administrativo às atividades finalísticas de campo.

Quanto à qualificação de grande parte dos dirigentes/gerentes, é fato notório que as escolhas para cargos de direção e gerência são feitas com ênfase na formação e na experiência técnica da pessoa relativamente à área que irá dirigir, ou seja, para o setor saúde, médicos; para o de transportes, engenheiros; para o de agricultura, agrônomos; para o de economia, economistas, etc. Normalmente, são pessoas de destaque nos seus setores, especialistas de elevada qualificação, mas convocados para funções de gerência. Ocorre que estas funções exigem outros tipos de habilidades, de conhecimentos e de experiência. Não se discute a competência técnica, mas o conhecimento de técnicas gerenciais modernas, as quais, hoje ainda dificilmente, terão sido dadas a conhecer para pessoas que se concentram nas suas profissões o maior tempo possível. A Empresa oferece inúmeros e significativos exemplos do que se acaba de afirmar. O profissional de nível superior, o Extensionista Rural Nível Superior, se desgasta ao assumir funções de direção e de gerência, num esforço enorme para se movimentar num ambiente para o qual foi pouco preparado.

Formar equipes com postura colaborativa, construir e conduzir um plano de trabalho, coordenar atividades, administrar conflitos,

estimular pessoas, entender e decidir quanto a orçamento, material, patrimônio, fluxos e rotinas, obter *feedback* válido traz consequência das suas decisões, todas essas são ações tipicamente gerenciais que exigem conhecimentos e experiências específicas.

As questões que se colocam nos Seminários de Qualidade em Serviços se referem a questão de até que ponto há falta de formação na área de responsabilidade e de capacitação gerencial para a função; à existência ou não de um perfil gerencial e a sua adequação às diversas funções; à questão de se as escolhas das chefias/gerentes correspondem ao perfil desejado e às expectativas da equipe; à questão da estabilidade e/ou transitoriedade na função, face às mudanças de Governo e às ingerências político-partidárias na Empresa; à definição e clarificação dos papéis essenciais a serem desempenhados pelas chefias; à questão da possível falta de uma sistemática de administração por objetivos/metetas. Em decorrência dessa situação, poder-se-ia relacionar: descontinuidade de projetos/atividades, ênfase na comunicação informal, descaracterização da figura da chefia, cumprimento de rotinas e tarefas diárias sem alvos a atingir, entre outras (EMATER/RS, 1994).

Assim, o foco central do presente estudo é identificar e caracterizar a estrutura gerencial, que representa a linha de comando da Empresa, responsável pelo alcance dos objetivos empresariais e pelas decisões; enfim, a gerência praticada numa empresa de extensão rural, compatível com o modelo de organização desejada no cumprimento da sua missão e dos objetivos programáticos; as dificuldades enfrentadas pelas chefias, gerentes, dirigentes na Empresa de extensão rural; pretende-se também formular recomendações que permitam um processo de desenvolvimento gerencial mais eficaz.

Consta como diretriz da Empresa "atuar na promoção de mudanças nos processos econômicos, sociais, tecnológicos e culturais no meio rural e nas transformações estruturais", conforme estabelecido no "Seminário extensão rural - enfoque participativo" (EMATER/RS, 1987, p.10).

Situa-se, portanto, a EMATER/RS como agente de modernização; no entanto, cabe indagar: o modelo gerencial praticado na estrutura organizacional da Empresa é moderno e modernizante?

É saudável? Como são exercidas as gerências administrativa e técnica?

Tendo em vista estas questões, este estudo objetiva identificar e analisar o sistema gerencial da EMATER/RS, verificando os seus pontos fortes e fracos, avaliando a gerência, fornecendo elementos para o processo e para a formulação de uma proposta de melhoria de gestão.



## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Beckhard (1972), uma empresa saudável teria as seguintes características: interação adequada com o meio ambiente; alvos bem definidos; estrutura organizacional flexível; comunicações não distorcidas; ausência de feudos (exercício do poder); ausência de competição interpessoal e intergrupal e avaliação gerencial.

A interação com o meio ambiente se refere “ao esforço da organização de examinar o ambiente externo que se alterou, avaliar suas conseqüências e determinar as diretrizes com vistas a atender as novas condições” (Beckhard, 1972, p. 22) e sobretudo à habilidade da Empresa no sentido de responder efetivamente às novas exigências decorrentes dessas mudanças. Neste sentido, uma organização saudável tem agilidade e responde ao ambiente e não se enquistava nele.

Para o autor, a função de planejamento, que costumava ser altamente centralizada, “deve agora ser exercida por um certo número de pessoas em todas as partes da organização. A conscientização deste problema por parte da administração bem pode levar a um esforço que abranja toda a organização, com o objetivo de melhorar o planejamento e a definição de metas” (Beckhard, 1972, p. 212). Neste sentido, a organização saudável tem alvos bem definidos (missão, objetivos e metas), e todos sabem onde a organização quer chegar e onde todos devem chegar.

Quanto à necessidade de mudar estruturas e posições, “isso corresponde à consciência por parte da alta administração de que não estamos adequadamente organizados” (Beckhard, 1972, p. 20), ou seja, a estrutura dos órgãos deve estar adequada aos fins a que ela se propôs. Uma organização saudável tem uma estrutura flexível para atender as demandas não previstas, assim como um adequado grau de eficácia das normas e procedimentos existentes.

No que se refere ao sistema de comunicação, “quando os administradores passam a ter consciência de significantes lacunas em comunicação para cima ou para baixo ou de uma falta de adequadas informações para a tomada de decisões, eles podem sentir a necessidade de agir a fim de melhorar a situação” (Beckhard, 1972, p. 20). Numa organização saudável, as comunicações fluem

naturalmente. Não há meia informação, nem meia verdade, e as informações fluem completas.

Sobre o exercício do poder, o autor afirma que numa organização saudável não há feudos. Procura focalizar aspectos do relacionamento interdepartamental e verificar a existência ou não de comportamentos estanques ao nível dos diferentes componentes organizacionais.

Como menciona Beckhard (1972, p. 20), "nas organizações uma das principais utilizações de energia despendida é a elevada dose de inadequada concorrência entre grupos". Procura-se verificar se há indícios de competição envolvendo grupos e pessoas e as consequências desse fato para a empresa e para suas partes. Numa empresa saudável, ninguém representa perigo para ninguém; ninguém tem receio de ninguém; todos discutem abertamente os problemas, sem constrangimento.

Por fim, a avaliação gerencial, segundo o autor, "constitui a realidade que muitos administradores de empresas pequenas e grandes estão atualmente reexaminando, as estratégias básicas dentro das quais a organização está operando" (Beckhard, 1972, p. 18). "Em algumas organizações grandes, há esforços planejados em andamento para mudar a maneira pela qual o trabalho está organizado e a maneira pela qual as funções estão definidas" (p. 21). Procura-se verificar quais são os padrões que norteiam a avaliação do desempenho das pessoas em nível de chefia. Numa organização saudável, os gerentes buscam resultados e não visam apenas a cobrança de tarefas; buscam o desenvolvimento da sua equipe e não de indivíduos; pugnam pela coesão grupal; os resultados são de todos e não apenas de alguns. Acrescente-se, ainda, a questão da maturidade pessoal dos servidores da empresa.

Segundo Argyris (1969), sete mudanças devem ocorrer na personalidade do indivíduo para que, com o passar do tempo, se desenvolva num indivíduo maduro. Em primeiro lugar, um indivíduo passa de um estado passivo, como bebê, para um estado de crescente atividade como adulto. Em segundo lugar, um indivíduo se desenvolve de um estado de dependência, como bebê com relação a outros, para um estado de relativa independência como adulto. Em terceiro lugar, como bebê, um indivíduo se comporta apenas de algumas formas; como adulto, pode se comportar de muitas formas diferentes. Em



quarto lugar, como bebê, um indivíduo tem interesses superficiais, incertos e dispersos, mas como adulto cria interesses mais profundos e mais intensos. Em quinto lugar, a perspectiva de uma criança é muito limitada, incluindo apenas o presente, enquanto que, ao amadurecer, a sua perspectiva de tempo aumenta, a fim de incluir o passado e o futuro. Em sexto lugar, como bebê, um indivíduo está subordinado a todos, mas como adulto, passa para posição de igual ou superior. Em sétimo lugar, como criança, um indivíduo não tem consciência de um "eu"; como adulto, não apenas tem consciência disso, mas é também capaz de controlar esse eu.

Argyris admite que tais mudanças se colocam num contínuo e que a personalidade "sadia" se desenvolve nesse contínuo, da imaturidade até a maturidade.

Com base na revisão da literatura e a partir do estabelecimento das variáveis e das características de um sistema gerencial saudável, baseado no referencial teórico formulado por Beckhard (1972) e por Argyris (1969), foi delineado o desenvolvimento e o modelo da pesquisa.

## **5 A METODOLOGIA DA PESQUISA**

### **5.1 Tipologia da pesquisa**

Trata-se de um estudo de caso na EMATER/RS. Segundo Maior Filho (1984, p.147), “a vantagem de estudos de caso é naturalmente ampliada quando vários instrumentos de coleta de dados primários (entrevista, questionário, observação direta) e secundários (análise de textos e séries temporais) são usados em conjunto.” Classifica-se como estudo exploratório-descritivo e qualitativo, de tipo avaliação formativa, com o propósito de aperfeiçoar uma intervenção gerencial na Empresa, tendo como foco o dimensionamento das características significativas do sistema gerencial. Para tentar responder as questões levantadas, o estudo envolveu: a análise dos documentos e subsídios gerados nos diversos eventos promovidos pela EMATER/RS; o levantamento de opiniões de chefes de unidades de campo, gerentes e dirigentes do Escritório Central; observações, entrevistas e análise de questionários preenchidos.

### **5.2 Instrumentos de Pesquisa**

Os dados primários foram coletados no período abril/maio de 1995, através dos seguintes instrumentos:

- Questionário nº 1 (quantitativo) junto a 371 chefias, sendo 80,47% do universo, que evidenciaram um grande interesse pela pesquisa;
- Questionário nº 2 (qualitativo) junto a 115 chefias, sendo 55,28% do universo.

Os dados secundários são oriundos de relatórios e documentos da Empresa, bem como de artigos, reportagens que tratam do assunto.

Para elaboração dos questionários, foram definidas as variáveis da pesquisa que foram agrupadas em oito blocos de temas, os quais estruturaram os questionários denominados nº 1: “Pesquisa sobre o Sistema gerencial na EMATER/RS” (quantitativo) e o nº 2: “Pesquisa Qualitativa sobre o Sistema Gerencial na EMATER/RS”.

### **5.3 Coleta dos dados**

As informações foram coletadas através de 461 questionários remetidos às chefias e aos especialistas da estrutura da Empresa (quantitativo) e 208 qualitativos e a realização de entrevistas. Foi realizada, paralelamente junto ao Departamento de Desenvolvimento de Sistemas, uma coleta de informações secundárias relativas ao processo gerencial na Empresa.

### **5.4 Tratamento dos dados**

Para o processamento estatístico dos dados, foram utilizados dois programas específicos: o POINTER e o SPSS. Por meio destes dois sistemas, foi possível processar os dados estatísticos através de Testes Paramétricos, que podem ser assim identificados: a) estatísticas descritivas; b) análise de variância (teste de Scheffé) e c) análise fatorial.

Com respeito à pesquisa qualitativa, procedeu-se à tabulação de todas as questões por segmento pesquisado. Realizou-se uma pré-análise das respostas de cada segmento pesquisado e das entrevistas. Este trabalho ocorreu dentro da visualização do marco referencial dos grandes temas e respectivas variáveis, definidas a partir de um sistema gerencial saudável.

## **6 CONCLUSÕES E PROPOSTAS**

Este capítulo apresenta as conclusões e as propostas do presente estudo. Neste ponto, cabe destacar que foi expressiva a quantidade e a qualidade das informações coletadas nos instrumentos de pesquisa do trabalho de campo. Por isso, importa que se adote uma estratégia de integração destas informações gerenciais para o planejamento do processo e das ações de melhoria de gestão para que a EMATER/RS responda eficazmente às demandas do ambiente.

Tem-se consciência de que este estudo, além dos fins acadêmicos a que se propôs, se constitui num trabalho técnico inicial de análise e interpretação das opiniões dos participantes da pesquisa, para a modernização gerencial da empresa. Deve ser ressaltado, no entanto, que não se desconsiderou os diagnósticos que foram realizados recentemente, com outros enfoques e orientações diversas, sobre a realidade organizacional da empresa; eles constituem, na verdade, radiografias de determinados estágios do funcionamento da empresa.

### **6.1 Nível de freqüência das características gerenciais**

Considerando a pesquisa quantitativa realizada em toda a rede da EMATER/RS, e estabelecendo a média de 3,5 como divisor de percepção, pelos resultados da análise descritiva, é possível apontar como MAIS FREQUENTE na empresa, na opinião dos respondentes, as seguintes características relevantes de um sistema gerencial saudável, por agrupamento de variáveis:

- a) interação com o meio ambiente:
  - opinião dos clientes e parceiros (3,6);
  
- b) definição de missão, objetivos e metas:
  - existência de ideal (3,6);
  - atividades planejadas (3,5);
  - métodos e estratégia de trabalho (3,5); e
  - definição de missão (3,5);
  
- d) sistema de comunicação:



- divulgação dos trabalhos (3,5);
- e) exercício do poder:
  - participação subordinados nas decisões (3,7);
- f) relacionamento interpessoal e integrupal:
  - diálogo com subordinados (3,6);
  - diálogo com superiores (3,5); e
  - diálogo com colegas de função (3,5);
- g) avaliação gerencial:
  - busca de resultados e tarefas (3,6); e
  - utilização de controle (3,5);
- h) maturidade pessoal:
  - co-responsabilidade pelos resultados e destino da empresa (3,9); e
  - responsabilidade do servidor (3,6).

A análise descritiva apontou como MENOS FREQUENTE na empresa, dentro dos critérios anteriormente referidos, na opinião dos respondentes, as seguintes características de um sistema gerencial saudável, por agrupamento de variáveis:

- a) interação com o meio ambiente:
  - ingerência externa (3,1);
- b) definição de missão, objetivos e metas:
  - projetos de médio/longo prazos (3,1);
  - tempo e recursos para projetos novos (3,2);
  - plano de ação subsidiado (3,3);
  - revisão de planos (3,3);
  - avaliação de resultados de trabalho (3,4); e
  - participação na definição de metas (3,4);
- c) estrutura organizacional:
  - condições da estrutura (2,6);
  - distribuição equilibrada do trabalho (3,1);
  - competência técnica, administrativa e interpessoal (3,2);
  - responsabilidade e autonomia definidas (3,3);
  - aspectos organizacionais formalizados (3,3);

- treinamento amplo (3,3); e
  - adoção de normas e procedimentos (3,4);
- d) sistema de comunicação:
- utilização de meios e métodos de comunicação (3,2); e
  - comunicação franca e aberta (3,4);
- e) exercício do poder:
- perfil das chefias (2,9);
  - decisões da Diretoria (3,1);
  - chefias competentes (3,3); e
  - autonomia para organizar o trabalho (3,3);
- f) relacionamento interpessoal e intergrupar:
- programa de capacitação orientado (2,6);
  - desenvolvimento de equipe de trabalho (3,3);
  - equipe coesa (3,4); e
  - administração de conflitos (3,4);
- g) avaliação gerencial:
- controle do esforço desenvolvido (2,9);
  - instrumentos de controle (3,0);
  - freqüente checagem de qualidade (3,1);
  - funções gerenciais e técnicas (3,1); e
  - dados do controle (3,3);
- h) maturidade pessoal:
- servidores capazes e autônomos (3,3); e
  - acolhida a idéias novas (3,4).

Certamente, as ações envolvendo orientação/assessoramento dispensado às chefias/gerências pela autoridade hierárquica e pelo sistema de consultoria interna da empresa estarão focalizadas, de modo especial, nas variáveis e características gerenciais que revelaram as médias mais baixas.

Outra questão fundamental destacada por este estudo foi quanto à identificação dos fatores determinantes em termos de características de um sistema gerencial saudável, utilizando-se a técnica da análise fatorial, que revelou a existência de sete fatores básicos determinantes das características gerenciais em relação à

EMATER/RS. Após sua análise, convencionou-se denominá-los da seguinte forma:

- **Interação servidores/gerência** (35,7 % da variância total). A compreensão da dinâmica da interação dos servidores com a chefia/gerência está associada ao relacionamento interpessoal e intergrupar, na forma do diálogo com os superiores e na autonomia do seu trabalho, em decorrência das variáveis que integram este fator: (8) administração de conflitos, (11) decisões de Diretoria, (13) autonomia para organizar o trabalho e resolver problemas, (25) competência técnica, administrativa e interpessoal, (26) diálogo com os superiores, (33) participação dos subordinados nas decisões, (35) desenvolvimento da equipe de trabalho, (36) responsabilidade do servidor, e (37) acolhida a idéias novas.

- **Controle dos servidores** (4,8 % da variância total) - formado pelas variáveis (23) adoção de normas e procedimentos, (41) programa de capacitação orientado, (42) instrumentos de controle, (44) aspectos organizacionais formalizados, e (45) dados do controle. Este fator pode ser relacionado ao controle das informações sobre os servidores na estrutura da Empresa.

- **Influência dos usuários no planejamento** (3,6 da variância total) - ligam-se a este fator (14) participação na definição de metas, (15) co-responsabilidade pelos resultados, (31) existência de ideal, e (32) plano de ação subsidiado, o que sugere a participação dos usuários e dos servidores nas diversas etapas do processo de planejamento, também identificado como planejamento participativo.

- **Controle do planejamento** (3,2 % da variância total) - relaciona variáveis ligadas ao processo de planejamento, tais como (1) atividades planejadas, (2) opinião dos clientes e parceiros, (3) tempo e recursos para projetos novos, (4) freqüente checagem de qualidade, e (5) avaliação de resultados de trabalho. Este fator pode estar associado ao controle do planejamento que visa à verificação permanente se as realizações estão de acordo com os padrões e/ou objetivos previamente estabelecidos.

- **Comunicação de resultados** (3,0 % da variância total) - exprime as características: (16) divulgação dos resultados, e (18) utilização de meios e métodos de comunicação, o que revela a importância da utilização dos multimeios educativos e a



comunicação de resultados de trabalho, pois é o instrumento mediante o qual a chefia/gerente interage com os colaboradores e público assistido.

- **Chefia claramente definida** (2,6 % da variância total) - formado pelas variáveis: (12) condições da estrutura organizacional, (17) chefias competentes, e (21) perfil das chefias. O fator pode ser associado ao estabelecimento de chefias competentes e com perfil, consolidando o sistema gerencial, que atendam às expectativas dos servidores e dos dirigentes da Empresa.

- **Função da chefia** (2,3 % da variância total) - associada a questões ligadas aos encargos ou atribuições cometidas às pessoas-chave de uma organização em decorrência da única variável componente do fator, a saber: (6) funções gerenciais e técnicas.

## 6.2 Conclusões

A EMATER/RS realiza a interação com o meio ambiente mediante a leitura e a análise das mudanças tecnológicas e tendências ambientais através dos seus dirigentes, das gerências e das chefias em todos os níveis pesquisados. Verifica as necessidades presentes no ambiente através de contatos, reuniões, estudos de situação e acertos de trabalhos, que ela pretende ou deve atender ("opinião dos clientes e parceiros" - 3,6). Destacam-se as parcerias claras e bem definidas. Confirma-se uma preocupação com o alcance de resultados socialmente relevantes e um sistema organizacional aberto, interagindo com o meio ambiente. Verificou-se também que "a ingerência externa" (3,1) deveria estar sendo adequadamente entendida e administrada nos espaços e processos decisórios colegiados.

A definição de missão, objetivos e metas aponta fortemente para a "existência de um ideal" (3,6), que faz as pessoas atuarem com dedicação na busca dos resultados almejados. A missão da EMATER/RS, entretanto, continua sendo um assunto que merece debate interno. Os "projetos de médio e longo prazos" (3,1) e "tempo e recursos para projetos novos" (3,2) não são características gerenciais muito frequentes na empresa. Pela pesquisa, conclui-se da importância do planejamento participativo no desenvolvimento do



trabalho de Extensão Rural em nível de campo, apesar de que nem todos o praticam na plenitude, em função do despreparo em técnicas participativas.

Nenhuma das características pesquisadas relativas à estrutura organizacional atingiu a média de 3,5 (Tabela 15). Entretanto, a estrutura da empresa é considerada, na pesquisa qualitativa, uma facilidade para o exercício das funções de chefia. A pesquisa apontou dificuldades no nível municipal, onde as equipes estão incompletas e se utiliza o mecanismo provisório do Escritório Satélite para a expansão dos serviços nos novos municípios. A estrutura, descrita no **Manual de Organização** (EMATER/RS, 1992c), não se constitui em problema, a não ser quanto à pouca normatização de algumas funções, como ATE, ATR e SR. A fragilidade do modelo institucional da Empresa leva a uma dependência de recursos financeiros, isto é, à falta de uma fonte segura de recursos financeiros próprios para a manutenção e a expansão dos serviços.

Com relação ao sistema de comunicação, no que se refere à divulgação dos trabalhos, constata-se um esforço que avança para a melhoria do sistema, e que as comunicações internas fluem através da estrutura hierárquica, de forma burocrática, a comunicar onde se pretende chegar.

No exercício do poder, o perfil das chefias revela a escolha de pessoas para ocupar cargos e funções gerenciais sem qualificação e por amizade, sem preparação para as novas funções. Conclui-se que a pessoa habilitada para ser extensionista rural parece estar em condições também para gerenciar os serviços. Por outro lado, verifica-se um bom grau de participação dos subordinados nas decisões.

O relacionamento interpessoal e intergrupar indica que as chefias escutam e trocam bem informações com os subordinados; há "diálogo com subordinados" (3,6), mas em alguns níveis o mesmo não se verifica em relação aos superiores, com colegas de função, na administração construtiva de conflitos e "no desenvolvimento de equipes de trabalho" (3,3). O "programa de capacitação orientado" (2,6) se salienta como pouco freqüente na Empresa.

Na avaliação gerencial, conclui-se que a “busca de resultados e não a cobrança de tarefas” (3,6) é uma característica gerencial freqüente, sendo que o “controle do esforço desenvolvido” (2,9) é de menor relevância no sistema pesquisado. Em termos de fraquezas gerenciais internas, conclui-se que há falta de conhecimento gerencial em toda a estrutura, havendo necessidade de capacitação para a função e pessoal para completar equipes. Nas externas, se destaca a ingerência político-partidária, a fragilidade do modelo institucional, e a dependência de recursos financeiros. Nas forças gerenciais internas sobressai a qualificação do quadro de pessoal, a estrutura organizacional, o trabalho sério, competente, garra e dedicação, entre outras. Nas externas, as parcerias claras e bem definidas, o conceito da empresa, a demanda de serviços, a divulgação de resultados e os convênios. Conclui-se que o programa de desenvolvimento gerencial em andamento na empresa consiste apenas na promoção de eventos, na linha da preparação de pessoas no exercício da função, mas não de forma sistemática. Isto ficou refletido nos depoimentos, no sentido de que as chefias não assumem seu papel. Pouco se desenvolve na busca de operacionalização do sistema gerencial e na realização do acompanhamento da gerência propriamente dita.

Com respeito à maturidade pessoal, é possível verificar que a “co-responsabilidade pelos resultados e pelo destino da empresa” (3,9) foi a característica gerencial que mereceu a maior concordância dos respondentes dentre todas as afirmativas propostas. Os servidores se sentem responsáveis pelo seu trabalho. As idéias novas e a criatividade nem sempre são bem aceitas. “Servidores capazes e autônomos” (3.3) é a característica menos freqüente neste tema/variável.

Pode-se concluir que, pelas características gerencias identificadas, a EMATER/RS se encontra em pleno processo de modernização gerencial, tendo, entretanto, ainda um caminho a percorrer, considerando os resultados da pesquisa. Pela média geral (3,3), há uma forma consensual de perceber as características gerenciais saudáveis como um todo. Apesar do seu papel de modernização na agricultura gaúcha, o seu sistema gerencial ainda necessita de um salto de qualidade. A EMATER/RS já realiza um bom trabalho, mas tem condições de fazer melhor ainda. Para isso, todavia, se fazem necessários alguns ajustes em todos os níveis gerenciais. Cabe formular e implementar um sistema de



gerenciamento consentâneo com as características e as necessidades da Empresa.

### **6.3 Propostas**

#### **6.3.1 Propostas para o Sistema Gerencial da EMATER/RS**

Este item tem por objetivo propor algumas recomendações com vistas ao desenvolvimento do sistema gerencial da EMATER/RS, com base nos conhecimentos das variáveis e das características gerenciais identificadas neste estudo. Importa, pois, realizar uma análise integradora desta série de estudos, bem como decisão política para desencadear um processo de intervenção com vistas à implementação de mudanças planejadas no desenho e na administração estratégica da empresa.

O Desenvolvimento Gerencial é entendido como esforço coletivo orientado para formar, no sentido educacional da palavra, indivíduos capazes de construir e de administrar organizações, definindo os seus objetivos e formas de atuação e implementando essas decisões no sentido do bem comum.

Neste sentido, propõe-se que esta ampla avaliação, centrada na realidade, com total participação dos interessados na consolidação do sistema gerencial, não só das chefias, seja analisado nos próximos eventos gerenciais e/ou de qualidade total, e assim se tornem comprometidos e co-responsáveis na formulação e no desenvolvimento da estratégia gerencial da empresa. O primeiro passo, portanto, é o diagnóstico, que conduz à conscientização. O diagnóstico feito em cima da realidade organizacional. Diagnosticar a realidade e a partir dela definir a proposta de desenvolvimento gerencial da Empresa, sem adotar modelos de outras organizações; entretanto, seria interessante conhecer em profundidade a experiência do sistema gerencial da EMATER/PR, também conhecida por Associação de Crédito e Assistência Rural do Estado do Paraná (ACARPA).

Uma organização pode possuir excelentes chefias/gerentes, mas dispor de um desarticulado sistema gerencial. Seu êxito será decorrente da adequada administração dessas duas dimensões, individual e sistêmica, e não da preponderância de uma delas

isoladamente. Portanto, é de suma importância criar um processo de desenvolvimento gerencial a partir da própria vivência gerencial.

Na interação com o meio ambiente, recomenda-se gerar um contínuo esforço para a compreensão da complexidade e das novas demandas do ambiente externo, onde se encontra a clientela, e do ambiente interno, onde se situam os servidores/seus colaboradores, realizando sistematicamente pesquisas externas e internas. As primeiras avaliando a relação com o cliente através de pesquisas do nível de satisfação dos usuários; as últimas avaliando o clima organizacional através de levantamento sobre o nível de satisfação dos servidores.

Portanto, propõe-se a focalização nos clientes externo e interno e nas suas expectativas e necessidades. Trabalhar para o cliente e para aquilo que ele requer passa a ser a missão de cada pessoa dentro da EMATER/RS.

Outro aspecto importante é administrar adequadamente as ingerências político-partidárias nos órgãos colegiados, fazendo um esforço significativo para minimizar o nepotismo e a proteção a servidores menos competentes.

Entretanto, é preciso tornar inequívoca a missão da empresa, ou seja, redefinir o seu negócio; neste sentido, sugere-se a sua inscrição na agenda anual distribuída aos extensionistas; sugere-se a formulação de políticas, objetivos e orientações, respeitados os valores de cultura organizacional, tais como crenças, princípios, hábitos e costumes positivos que se consubstanciam numa estratégia global de atuação. Assim, os objetivos e as metas devem ser claramente definidos e mensurados para os vários níveis e indivíduos.

É necessário consolidar o sistema de planejamento participativo existente, por unidade de planejamento, onde deverá estar previsto e exercitado; ouvir mais os produtores rurais e suas famílias (clientes externos); exercitar o participativo internamente e repensar os indicadores de resultados (isto é, também a qualidade de vida e não somente os aumentos de produção e de produtividade).



A elaboração do planejamento deve ocorrer também nos órgãos regionais/centrais; cada unidade precisa ter seu plano de trabalho que, por sua vez, orientará e se ajustará em função dos planos dos seus órgãos operacionais. Os planos de trabalho dos EMs devem servir de guia à elaboração dos planos das unidades de apoio e das assessorias.

O planejamento estratégico é também um instrumento gerencial da maior relevância, que necessita ser elaborado e implantado. É o processo de decidir, dentro do quadro de referência definido pela missão e pelas políticas, sobre os objetivos da Empresa, os recursos a serem utilizados, e a estratégia que orientará a obtenção, uso e disposição desses recursos. O produto do planejamento estratégico são resultados compatíveis com a missão e os objetivos organizacionais.

Deve-se ampliar o foco dos **estudos de estrutura**, não os limitando apenas aos aspectos de organização, comunicação e autoridade, mas também aos aspectos comportamentais, tais como: clima ou estilo de vida do grupo, saúde, qualidade de vida no trabalho (saúde ambiental), valorizando-se temas como integração, coesão, cooperação e contribuição. Desta forma, indivíduo, grupo, tarefa e estrutura serão elementos básicos de uma estratégia global e sistêmica, cuja integração é o desafio da liderança.

Deve-se estimular estruturas flexíveis e descentralizadas, que permitam fazer adaptações às mudanças conjunturais e às inovações tecnológicas. A proposta considera que este estímulo às estruturas flexíveis, isto é, a forma segue a função em favor de novos formatos organizacionais, resulte do estilo de gerência participativa, cujo perfil e tecnologia de atuação a educação gerencial permanente procurará desenvolver. A quebra da rigidez formal existente pode ocorrer através de práticas administrativas informais, tais como comitês e grupos de projetos.

Fazer uma melhor distribuição do quadro funcional, para que não falem servidores em alguns locais e sobrem em outros. É urgente a complementação do quadro de pessoal nos EMs e nos ESREGs. Isto será possível mediante a elaboração e aprovação de um quadro de lotação de pessoal na empresa, com remanejamentos internos de pessoal e possíveis contratações futuras.

O fortalecimento do quadro gerencial da EMATER/RS também pode ser feito mediante a redistribuição das gerências/chefias que já estão alocadas, mediante a valorização "de gente que não é como a gente".

Estudar a superposição das funções e papéis identificados na pesquisa, especialmente dos ATRs/SRs, GRs/SRs, SR/Assistente, GR e Chefe de Dpto. Neste sentido, recomenda-se a retomada do estudo da definição de atribuições, papéis, perfil, instrumentos gerenciais e necessidades específicas de capacitação, especialmente dos EMs, SRs, ATRs, e ATEs, ou seja, a regulamentação das funções, mediante um processo participativo, com vistas ao estabelecimento e exercício das suas atribuições.

Desenvolver treinamento amplo, capacitando todo o quadro de pessoal e não somente as chefias, na perspectiva da formação extensionista. Do ponto de vista da gerência técnica, de programas e projetos, a empresa necessita de Assistentes Técnicos e Supervisores Regionais que sejam mais do que técnicos, sejam mais abrangentes, com habilidades conceituais e de relações humanas.

Incentivar a criação de **uma cultura de comunicação**, que é mais importante do que criar veículos de comunicação; isso exige tempo e paciência, mostrando que dividir a informação é o verdadeiro poder e não o inverso. Neste sentido, será imperativo informatizar toda a empresa, interligando as unidades de Campo e do Regional com o Escritório Central, facilitando em muito o sistema de comunicação.

Deve-se preparar bem as chefias para que tenham capacidade de comunicar aos servidores as questões mais críticas que envolvem o relacionamento interpessoal dentro da empresa.

Deve-se assegurar uma comunicação eficiente entre os gerentes/chefias e os servidores da linha de frente e aqueles que planejam melhorias nos Serviços.

Deve-se estimular o aprimoramento do **processo decisório** através da delegação de poderes, simplificação dos canais e remoção de obstáculos, a fim de agilizar e desburocratizar o sistema organizacional. Em suma, instituir a delegação de autoridade, que é



um instrumento gerencial, conduzindo a uma efetiva descentralização.

Deve-se elaborar, discutir e definir o perfil das chefias em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes desejáveis nos diversos níveis da empresa. Como existem comportamentos gerenciais comuns entre as chefias de sucesso, pode-se dizer que esses comportamentos provêm de habilidades gerenciais típicas que podem ser assimiladas.

Que todas as chefias internalizem e assumam os seus papéis e funções essenciais: de liderança de programas, tomada de decisões técnicas e administrativas, e de liderança de pessoas e de grupos.

Deve-se incentivar e estimular a manutenção do **diálogo aberto**, a conversa formal e informal, num clima de cordialidade e de confiança recíproca entre superior e subordinado, entre a chefia e seu pessoal, com colegas de função, dentro dos valores preconizados pelo Sistema 4 de Likert (1972), que é um estilo de gestão orientado para relações e baseado em trabalho de equipe, em confiança e ajuda mútuas. Entender que comunicação de forma ampla e aberta significa, necessariamente, mais participação das chefias e dos servidores em geral. Buscar a integração organizacional através de ampla participação gerencial. Obter consistência interna na dinâmica técnico-administrativa para conseguir coerência externa nas manifestações institucionais públicas.

Deve-se situar os membros do Sistema Gerencial num ambiente psicológico que condicione suas decisões aos objetivos da organização e lhes proporcione as informações necessárias para tomar corretamente essas decisões.

Deve-se orientar as relações entre as categorias funcionais com base numa correta, atualizada e detalhada redefinição de cargos e funções, que respeite o espaço profissional de cada qual.

Em termos globais, é proposto um programa amplo e abrangente de **Desenvolvimento Gerencial Sistemático e Sistêmico**, guiado para a integração de lideranças, a descentralização e a delegação de autoridade. O Programa deverá

gerar estilos de gerência participativa, capazes de sustentar um clima organizacional aberto, com poder de iniciativa e de criatividade, dentro das premissas da Teoria Y, de McGregor (1973), mediante estratégia democrática e participativa.

A montagem do Programa de Desenvolvimento Gerencial deve estar organicamente articulada aos objetivos do Planejamento e Administração Estratégica da Empresa. No entanto, constatou-se que o desenvolvimento de recursos humanos, e o planejamento estratégico, prioridades fundamentais e complementares, não perpassam a empresa e, em especial, o DESIS e o DPLAN. Este Programa deve ser elaborado: a) de forma sistematizada, considerando as necessidades identificadas através da análise situacional em todos os níveis, observando o princípio da participação; b) de forma globalizada, especificando cada etapa, objetivos, padrões de desempenho esperados, produtos e recursos financeiros, garantindo a efetividade da execução do programa de Extensão Rural, seu acompanhamento, controle e avaliação dos resultados.

Deve-se promover programas de desenvolvimento gerencial também (e principalmente) para elementos que não ocupam posições de chefia, mas demonstram ter aptidão e condições de vir a ocupar postos importantes na empresa. Embora usual, não deixa de ser um certo contra-senso promover treinamento para chefias já em exercício. O argumento corrente é de que são cursos de aperfeiçoamento e, por isso, teoricamente, uma suplementação às condições existentes dos titulares. Mas, apesar de trazerem algum benefício, há de se convir que podem ser muito mais eficazes se promovidos para elementos potencialmente candidatos. Neste sentido, monta-se um banco de pessoas gerencialmente preparadas.

Deve-se desenvolver diretrizes que direcionem o sistema gerencial para uma qualidade de vida no trabalho e que seja alta em função do sistema de valores dominantes na EMATER/RS. Que essas diretrizes não sejam mais um instrumento de manutenção do *status quo*, uma forma de aperfeiçoar o passado e de institucionalizar o erro. Ao contrário, deverá ser a forma de preparar o sistema gerencial para acompanhar e antever o ritmo de transformações que se processam à sua volta, mantendo-o em sintonia com a realidade e em condições de enfrentar as variações



situacionais com eficácia. É preciso um posicionamento prévio que possibilite a criação e a prática de um modelo próprio de desenvolvimento gerencial para o serviço de Extensão Rural no Estado.

Deve-se realizar programas de desenvolvimento abrangendo o sistema gerencial como um todo; e isto é uma exigência metodológica. Integrar os programas de desenvolvimento gerencial isolados por programas de desenvolvimento do sistema gerencial como um todo, ou pelo menos com representantes de cada subsistema ou segmento gerencial. É o desenvolvimento gerencial voltado para a integração das lideranças, sem a qual os esforços serão dispersos, setoriais e ineficazes. Só um curso não resolve a questão da gerência. A troca de informações e de experiências precisa ser rotina na EMATER/RS. As pessoas precisam estar preparadas para assumir e desempenhar a função gerencial. As chefias de Extensão Rural precisam estar instrumentalizadas para a interação adequada com o ambiente, a identificação de alvos bem definidos, o relacionamento interpessoal e integrupal, o exercício do poder, o estabelecimento de processos operacionais flexíveis, o desenvolvimento de equipes e de um espírito empreendedor.

Deve-se incluir novos programas que venham a atender às necessidades sentidas pelo meio, em termos de atualidade, como o de Qualidade Total, definindo suas metas, etapas do processo, estratégias de atuação, bem como designar um coordenador específico para a condução do trabalho, que deverá atuar como ligação entre um Comitê e as pessoas que atuarão no programa.

Racionalizar o uso do tempo das chefias e dos servidores em geral, pois os gerentes eficazes sabem como empregar seu tempo.

Pelo exposto, o estudo não trata o Desenvolvimento Gerencial proposto como um processo de modelagem de pessoas, segundo um paradigma único, mas como um conjunto de meios e oportunidades propiciadoras do autodesenvolvimento pessoal e profissional. Não só treinar, mas que sejam proporcionadas condições de desenvolverem a si mesmos, individualmente e em equipe. Desta forma, as chefias assumem uma posição de sujeitos e não de objetos do treinamento, ensejando o pensamento crítico, a participação real e o uso da experiência de aprendizagem na solução de problemas.

O Desenvolvimento Gerencial carece de qualquer sentido como programa isolado. Ele será sempre, necessariamente, parte de um esforço coletivo de repensar a organização, dentro da orientação de Blake e Mouton (1972, p. 60), com "elevada preocupação pela produção e pelas pessoas que produzem" (administração 9.9).

Deve-se implementar o desenvolvimento do sistema gerencial nas três linhas de ação preconizadas por Matos (1981): **preparação** para o exercício da função; **operacionalização** do sistema gerencial; e o **acompanhamento** da gerência propriamente dita.

Deve-se acionar, de forma sistemática, a atuação de consultorias internas na Empresa, no plano técnico gerencial, sem configurar uma superposição com a linha hierárquica do Departamento de Operações, que administra as ações finalísticas em nível de campo. O especialista de Desenvolvimento Gerencial pode e deve assistir às chefias nos diversos níveis, principalmente na parte relativa ao desenvolvimento a ser efetivado.

Deve-se estimular que todos os servidores e chefias possam crescer e amadurecer como indivíduos e integrantes das equipes de trabalho, com criatividade, trabalhando pelo sucesso da Empresa e satisfazendo suas necessidades. Deve-se criar um espírito empreendedor onde todos os membros - chefias e subordinados - acreditem que o futuro da Empresa está em suas mãos.

Que a Diretoria apoie e assuma o Programa de Desenvolvimento Gerencial com atitudes e ações positivas, inclusive fazendo com que a coordenação e a execução passem a ser feitas pelo DESIS.

Enfim, o que se deve buscar na operação de uma empresa com excelência em serviços, como a EMATER/RS, não é nada mais do que a completa sinergia interna, conduzida por um gerenciamento humano.

A expectativa do autor deste estudo, reconhecidamente preliminar, é que se estimule o debate acerca do assunto, em âmbito interno, e o desencadeamento de ações que venham a melhorar a eficácia gerencial, dentro do desafio de transformar a



EMATER/RS numa organização moderna, inovadora, empreendedora e, como tal, saudável, e que gerencie as mudanças contínuas que os próximos anos certamente lhe reservam.

### 6.3.2 Propostas para outras pesquisas

O assunto em estudo não se esgota com a análise apresentada. Assim, outras pesquisas poderiam, na realidade devem, ser realizadas com vistas a buscar novos conhecimentos sobre o sistema gerencial da EMATER/RS. Assim sendo, alguns temas/focos podem ser expressos:

- a aplicação dos instrumentos de coleta de dados, mediante ajustes, buscando a percepção dos subordinados da EMATER/RS para um confronto com as opiniões das chefias/gerentes;
- a abordagem do tema em setores mais específicos, por áreas de atuação gerencial, realizado num prazo mais curto e com designação de uma equipe de trabalho para o desenvolvimento da pesquisa, utilizando-se a metodologia empregada neste estudo;
- o estudo sobre a forma de encaminhamento dos programas de capacitação gerencial na empresa, comparando com as questões significativas abordadas neste trabalho;
- a aplicação do questionário nº 1, mediante três opções/escalas de respostas, procurando saber a opinião de cada chefia sobre os demais níveis e/ou do sistema gerencial como um todo, a saber: municipal, regional e central;
- a aplicação do questionário nº 2, buscando-se os instrumentos preenchidos em equipe, por segmento gerencial, de forma mais condensada, e não necessariamente na forma individual como foi feito nesta pesquisa;
- realizar uma pesquisa desta natureza a partir da alta direção, pois é de lá que deve surgir a conscientização e uma nova mentalidade - a estrutura de liderança da Empresa a fim de caracterizar o pensamento da Direção;

- desenvolver estudos comparativos sobre o tema tendo como base outras EMATERs.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 ALIHAN, Milla. **Manual do Executivo Jovem: comportamento para o sucesso.** São Paulo: Brasiliense, 1971.
- 2 ALMEIDA, Fernando Bessa. **Funções e Papel do Gerente na Empresa Moderna.** Rio de Janeiro: FGV, EIAP, 1979 (Documento, 66).
- 3 ARCHIER, Georges, SÉRIEYX, Hervé. **A Empresa do 3º Tipo.** São Paulo: Nobel, 1989.
- 4 ARGYRIS. **Personalidade e Organização.** Rio de Janeiro: Renés, 1969.
- 5 \_\_\_\_\_. **A Integração Indivíduo - Organização.** São Paulo: Atlas, 1975.
- 6 BALDRIGE, Victor. **Power and Conflict in the University.** New York: Stanford University, 1971.
- 7 BARNARD, Chester. **As Funções do Executivo.** São Paulo: Atlas, 1971.
- 8 BARRY, W. S. **Fundamentos da Gerência.** Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- 9 BAYTON, J, CHAPMAN, R. **Transformation of Scientists and Engineers Into Managers.** Washington: NASA Scientific and Technical Information Office, 1972.
- 10 BECKHARD, Richard. **Desenvolvimento Organizacional: estratégias e modelos.** São Paulo: Edgar Blucher, 1972.
- 11 BETHLEM, Agrícola Souza. **Gerência à Brasileira.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- 12 BLACK, James M. **Prática Gerencial para Supervisores.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

- 13 BLAKE, Robert R., MOUTON, Jane Srygley. **A Estrutura de uma Empresa através do Desenvolvimento Organizacional do Tipo Grid.** São Paulo: Edgar Blücher, 1972.
- 14 BLOCK, Peter. **Gerentes Poderosos.** São Paulo: McGraw Hill, 1990.
- 15 CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da Burocracia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- 16 CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Controle da Qualidade Total (no estilo Japonês).** 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- 17 CAMPOS, Wagner Estelita. **Chefia: sua técnica, seus problemas.** 5.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970.
- 18 CARAVANTES, Gerando R. **Reengenharia ou Readministração?** do útil e do fútil nos processos de mudança. Porto Alegre: AGE, 1994.
- 19 \_\_\_\_\_. **Readministração em Ação: a prática da mudança rumo ao sucesso.** Porto Alegre: AGE/FACTEC, 1995.
- 20 CHIAVENATO, Idalberto **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.
- 21 \_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1980.
- 22 DALE, Ernest, MICHELON, L.C. **Gerência Empresarial.** Rio de Janeiro: Block, 1969.
- 23 DAVIS, Louis E., CHERNS, Albert B. **The Quality of Working Life.** New York: Free Press, 1971.
- 24 DRUCKER, Peter F. **Tecnologia, Gerência e Sociedade.** Rio de Janeiro: Vozes, 1971.
- 25 \_\_\_\_\_. **O Gerente Eficaz.** 3.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

- 26 EMATER. Rio Grande do Sul. **Estatuto**. Porto Alegre: EMATER/RS, 1984.
- 27 \_\_\_\_\_. **Seminário Extensão Rural; enfoque participativo**. Porto Alegre: 1987.
- 28 \_\_\_\_\_. **Supervisão Regional na EMATER/RS - ASCAR**: documento interno impresso. Porto Alegre: 1992a.
- 29 \_\_\_\_\_. **Relatório do Encontro de ATRs e de Integração com ATEs**: documento interno. Porto Alegre: 1992b.
- 30 \_\_\_\_\_. **Manual de Organização**. Porto Alegre: 1992c.
- 31 \_\_\_\_\_. **Manual de Recursos Humanos**. Porto Alegre: 1993.
- 32 \_\_\_\_\_. **Relatórios dos Seminários de Qualidade e Produtividade**. Porto Alegre: 1994.
- 33 \_\_\_\_\_. **Plano Estratégico de Ação e Resultados**. Porto Alegre: 1995.
- 34 ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1973.
- 35 FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Geral**. 9. ed. São Paulo: 1975
- 36 FRENCH, Wendell, BELL, Cecil H. Jr. **Organization Development Behavioral Science: interventions for organization improvement**. Englewood Cliffs: Prentice - Hall, 1973.
- 37 GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- 38 GIL, Antônio Carlos. **Pesquisa em Economia**. São Paulo: Atlas, 1994.

- 39 HANIKA, F. de P. **Guia Moderno da Administração**. 2. ed. São Paulo: Forense, 1974.
- 40 HARRINGTON, James H. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.
- 41 HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para Administradores de Empresas**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1974.
- 42 HERZBERG, Frederick. **Work and the Nature of Man**. New York: World Publishing, 1966.
- 43 HOWELLS, G.W. **Aspectos Humanos de Gerência**. Rio de Janeiro: Vozes, 1972.
- 44 INKELES, Alex; SMITH, David Horton. **Tornando-se Moderno**. Brasília: Editora Universidade Brasília, 1974.
- 45 JENNINGS, Eugene E. **O Executivo Autocrata, Burocrata, Democrata**. São Paulo: Pioneira, 1972.
- 46 KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1970.
- 47 KLERING, Luís Roque, FERNANDES, E da Conte, AGUIAR, Daisy Quintana. Dissertação de Mestrado: Elementos Bloqueadores e Facilitadores. In: **XVI Encontro Anual da ANPAD**, Canela, 1992.  
Anais da ANANPAD, v. 3 (Formação e Treinamento de Administradores).
- 48 KLERING, Luís Roque. **Relação entre Estágios de Informatização e Padrões de Comportamento Administrativo em Organizações Brasileiras**. Tese (Doutorado em Administração) - São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1994.
- 49 LAWRENCE, Paul R., LORSCH, Jay W. **As Empresas e o Ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1973.



- 50 LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.
- 51 LIKERT, Rensis. **Novos Padrões de Administração**. São Paulo: Pioneira, 1972.
- 52 MAIOR FILHO, Joel Souto. Pesquisa em Administração: em defesa do estudo de caso. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro: FGV, v.24, n. 4, p.146-149, out./dez. 1984.
- 53 MATTOS, Ruy de A. **Gerência e Democracia nas Organizações**. Brasília: LIVRE, 1988.
- 54 MATOS, F. Gomes. **Gerência Participativa**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1979a.
- 55 \_\_\_\_\_. **Renovação da Empresa: desburocratização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1979b.
- 56 \_\_\_\_\_. **Reciclagem Situacional: desenvolvendo o Gerente e a Organização**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Ltda. 1981.
- 57 MASLOW, Abraham H. **Motivation and Personality**. Nova York: Harper & Row, 1954.
- 58 MAYO, Elton. **The Social Problems of Industrial Civilization**. Londres: Routledge & Kegan, 1957.
- 59 MCGREGOR, Douglas Murray. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.
- 60 \_\_\_\_\_. **Motivação e Liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.
- 61 McMARTHY, J. J. **Por que os Gerentes Falham**. 8.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

- 62 MONTENEGRO, E.E.; BARROS, J. P. D. **Gerente do Futuro.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- 63 MOLLER, Claus. **O Lado Humano da Qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- 64 MORGAN, John S. **Administração da Mudança:** as estratégias para tirar proveito da mudança. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- 65 MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea:** a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- 66 NASCIMENTO, Kleber. **O Executivo da Organização:** papéis e funções essenciais. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1976.
- 67 OUCHI, William G. **Teoria Z:** como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. São Paulo Fundo Educ. Bras., 1982.
- 68 PEREIRA, Maria José Lara de Bretas. Modelos de Mudanças nas Organizações Brasileiras: Uma Análise Crítica. In: CARAVANTES, Geraldo R. **Reengenharia ou Readministração?** Do útil e do fútil nos processos de mudança. Porto Alegre: AGE, 1994.
- 69 PERROW, Charles. **Análise Organizacional:** enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1976.
- 70 PETERS, Thomas J.; WATERMAN Jr., Robert H. **Vencendo a Crise:** como o bom senso empresarial pode superá-la. São Paulo: Harbra, 1982.
- 71 PFIFFNER, John M.; SHERWOOD, Frank P. **Organização Administrativa.** São Paulo: Best-seller, 1965.
- 72 PRODENGE CONSULTORES. **O Desenvolvimento Gerencial melhora o Desempenho da Organização?** Recife: 1983 (Cadernos Prodenge, 9 ).

- 73 RAMOS, Alberto Guerreiro. **A Nova Ciência das Organizações.** Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- 74 \_\_\_\_\_. **Administração e Contexto Brasileiro.** 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- 75 REDDIN, Willian J. **Eficácia Gerencial.** São Paulo: Atlas, 1975.
- 76 RIBEIRO, José Paulo. **Executivos no Serviço de Extensão Rural.** Documento interno impresso. Brasília: EMBRATER, 1985.
- 77 RICHERS, Raimar. **Objetivos como Razão de ser da Empresa.** *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro: FGV, v. 34(1), p.50-62, jan./fev. 1994.
- 78 RIO GRANDE DO SUL. **Constituição do Estado do Rio Grande do Sul - 1988.** Porto Alegre: Assembléia Legislativa, 1989.
- 79 SANTOS, Francisco de Araújo. **Empresa Aberta: uma abordagem liberal.** Porto Alegre: UFRGS, 1992.
- 80 SCHEIN, Edgar H. **A Psicologia na Organização.** Lisboa: Clássica, 1968.
- 81 S & DA Pesquisas Mercadológicas Ltda. **Estudo Qualitativo sobre Atitudes e Comportamento de Produtores Agro-Pecuaríios e seus Familiares em relação à EMATER/RS.** Porto Alegre: 1985.
- 82 SCHMITT, Wilson. **Extensão Rural: Um Cenário para o Futuro.** Documento interno impresso. Porto Alegre: EMATER/RS, 1995. (Textos selecionados n. 1)
- 83 SIMON, H. A, MARCH, J. G. **Teoria das Organizações.** 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1972

- 84 TANNENBAUM, Robert, WESCHLER, Irving R., MASSARIK, Fred **Liderança e Organização: uma abordagem da ciência do comportamento.** São Paulo: Atlas, 1972.
- 85 TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**, 7. ed. São Paulo: Atlas, 1979.
- 86 TOFFLER, Alvin. **A Empresa Flexível.** Rio de Janeiro: Record, 1985.
- 87 \_\_\_\_\_. **Powershift: as mudanças do poder.** São Paulo: Record, 1990.
- 88 TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.
- 89 UFRGS. Faculdade de Ciências Econômicas. Instituto de Administração. **Estudos para Reorganização de Serviços do ETA - Projeto 11 - ASCAR.** Porto Alegre: UFRGS, 1960.
- 90 WEIL, Pierre. **Organizações e Tecnologias para o Terceiro Milênio.** Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1992.













