

Análise do sistema gerencial da EMATERRS

Ely, Bruno Jose.

/ 1997

Cód. Acervo: 36434

© Emater/RS-Ascar



Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.12287/36434>

Documento gerado em: 07/11/2018 18:05

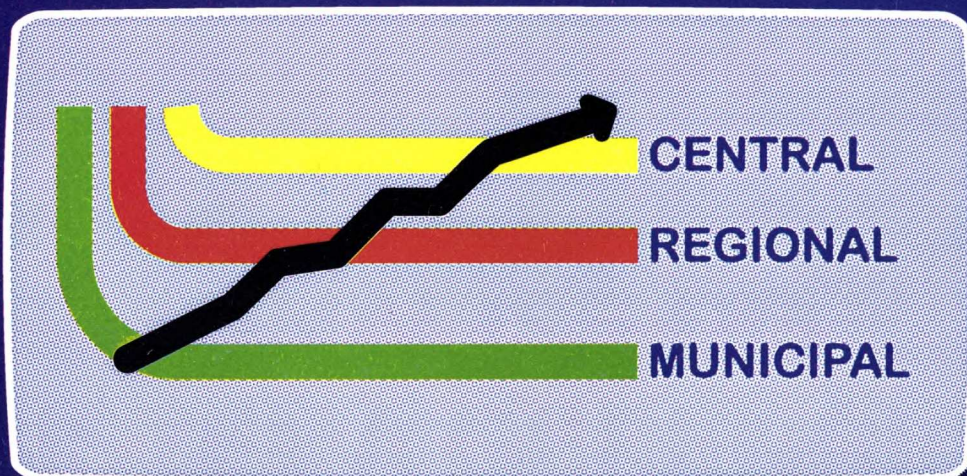
O Repositório Institucional (RI) da Extensão Rural Gaúcha é uma realização da Biblioteca Bento Pires Dias, da Emater/RS-Ascar, em parceria com o Centro de Documentação e Acervo Digital da Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CEDAP/UFRGS) que teve início em 2017 e objetiva a preservação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

ANÁLISE DO SISTEMA GERENCIAL DA EMATER/RS



Bruno José Ely



SECRETARIA DA AGRICULTURA
E ABASTECIMENTO
RIO GRANDE DO SUL
ESTADO DE TODOS

Série TEXTOS SELECIONADOS, Nº 10.

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



ANÁLISE DO SISTEMA GERENCIAL DA EMATER/RS

Bruno José Ely

Porto Alegre - RS
Janeiro/1997.

Série: Textos Selecionados, 10

**Associação Riograndense de Empreendimento de Assistência
Técnica e Extensão Rural - EMATER-RS**

Rua Botafogo, 1051

Fone: (051) 233-3144 - Fax: (051) 233-9598

Bairro Menino Deus - Porto Alegre - RS - CEP 90150-053

Tiragem: 700

1997

E37a ELY, Bruno J. **Análise do Sistema Gerencial da
EMATER/RS.** Porto Alegre: EMATER-RS, 1997. 28p.

CDU 351.823.1:63.001.8

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 A EMPRESA	8
3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS	11
4 REFERENCIAL TEÓRICO	14
5 A METODOLOGIA DA PESQUISA	17
6 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	19
7 CONCLUSÕES	21
8 PROPOSTAS/RECOMENDAÇÕES	24
9 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

ANÁLISE DO SISTEMA GERENCIAL DA EMATER-RS (*)

Bruno José Ely (**)

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 seu gerenciamento.

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 foram identificadas 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, 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 EMATER/RS.

() 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 e apresentado no 20º ENANPAD, em setembro/96, no Rio de Janeiro/RJ.*

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

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 técnico 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 a 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 porporciona 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 conseqüência 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 classificação dos papéis essenciais a serem desempenhados pelas chefias; à questão da possível falta uma sistemática de administração por objetivos/metras. 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 conseqüências 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 e pesquisas que tratam do assunto.

Para a 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 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

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 e MENOS freqüente, respectivamente, na empresa, as seguintes características relevantes de um sistema gerencial saudável, por agrupamento de variáveis:

6.1 Interação adequada com o ambiente

- Qual a opinião dos clientes e parceiros sobre o trabalho que deve ser desenvolvido (3,6);
- existe ingerência externa, de caráter político-partidário no nível do trabalho da unidade (3,1).

6.2 Definição da missão, objetivos e metas

- Existe um ideal que faz as pessoas atuarem com dedicação na busca dos resultados almejados (3,6);
- investem-se tempo e esforço em projetos de médio e longo prazos (3,1).

6.3 Estrutura organizacional flexível

- Adotam-se normas e procedimentos que facilitam o gerenciamento dos serviços (3,4);
- a estrutura organizacional tem condições de atender a crescente demanda de serviços (2,6).

6.4 Sistema de comunicação eficiente

- Existe uma divulgação permanente dos trabalhos realizados e do nome da Empresa (3,5);
- utilizam-se adequadamente os meios e métodos de comunicação (jornais, revistas, rádio, TV, reuniões,

encontros, oficinas, etc) (3,2).

6.5 Exercício do poder

- Há um grau de participação dos subordinados em decisões que se referem a seu próprio trabalho (3,7);
- as escolhas de chefia correspondem ao perfil desejado e às expectativas da Empresa (2,9).

6.6 Relacionamento interpessoal e intergrupar

- As chefias escutam e trocam informações com os subordinados (3,6);
- usam-se as informações sobre o desempenho para orientar programas de capacitação e desenvolvimento (2,6).

6.7 Avaliação gerencial

- As chefias buscam resultados e não apenas a cobrança de tarefas (3,6);
- existe um sistema de acompanhamento e controle do esforço desenvolvido pelos servidores (2,9).

6.8 Maturidade pessoal

- Os servidores se sentem co-responsáveis pelos resultados e pelo destino da Empresa (3,9);
- exigem-se servidores capazes, que sejam autônomos no seu trabalho (3,3).

7 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 freqüentes 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. 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 Assistente Técnico Estadual (ATE), Assistente Técnico Regional (ATR) e Supervisor Regional (SR). A fragilidade do modelo institucional da Empresa leva a uma dependência de recursos financeiros, isto é, a 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, para 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 a de menor relevância no sistema pesquisado. Em termos de fraquezas gerenciais internas, 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. Entretanto, 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 detectado 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, foi possível verificar que a “co-responsabilidade pelos resultados e pelo destino da Empresa” (3,9) é 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 gerenciais 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 Empresa 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.

8 PROPOSTAS/RECOMENDAÇÕES

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 seus servidores/ colaboradores, realizando sistematicamente pesquisas externas e internas. As primeiras avaliando a relação com o cliente através da qualificação do nível de satisfação dos usuários; as últimas avaliando o clima organizacional através de levantamentos sobre o nível de satisfação dos servidores.

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, considerar também a qualidade de vida e não somente os aumentos de produção e de produtividade).

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.

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 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 incentivar e estimular a manutenção do **diálogo aberto**, a conversa formal e informal, num clima de cordialidade e de confiança recíproca entre superiores e subordinados, 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 a 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 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 estimular todos os servidores e chefias para que possam crescer e amadurecer como indivíduos e integrantes das equipes de trabalho, com criatividade, trabalhando pelo sucesso da Empresa, e satisfazendo suas necessidades. Criar um espírito empreendedor onde todos os membros - chefias e subordinados - acreditem que o futuro da Empresa está nas suas mãos.

A expectativa 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.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS. **Personalidade e Organização**. Rio de Janeiro: René 1969.
- BAYTON, J, CHAPMAN, R. **Transformation of Scientists and Engineers Into Managers**. Washington: NASA Scientific and Technical Information Office, 1972.
- BECKHARD, Richard. **Desenvolvimento Organizacional: estratégias e modelos**. São Paulo: Edgar Blucher, 1972.
- EMATER. Rio Grande do Sul. **Estatuto**. Porto Alegre: EMATER/RS, 1984.
- _____. **Seminário Extensão Rural**; enfoque participativo. Porto Alegre, 1987.
- _____. **Supervisão Regional na EMATER/RS - ASCAR**: documento interno impresso. Porto Alegre, 1992a.
- _____. **Relatório do Encontro de ATRs e de Integração com ATEs**. documento interno. Porto Alegre, 1992b.
- _____. **Manual de Organização**. Porto Alegre, 1992c.
- _____. **Relatórios dos Seminários de Qualidade e Produtividade**. Porto Alegre, 1994
- LIKERT, Rensis. **Novos Padrões de Administração**. São Paulo: Pioneira, 1972.
- MAIOR FILHO, Joel Souto. **Pesquisa em Administração: em defesa**

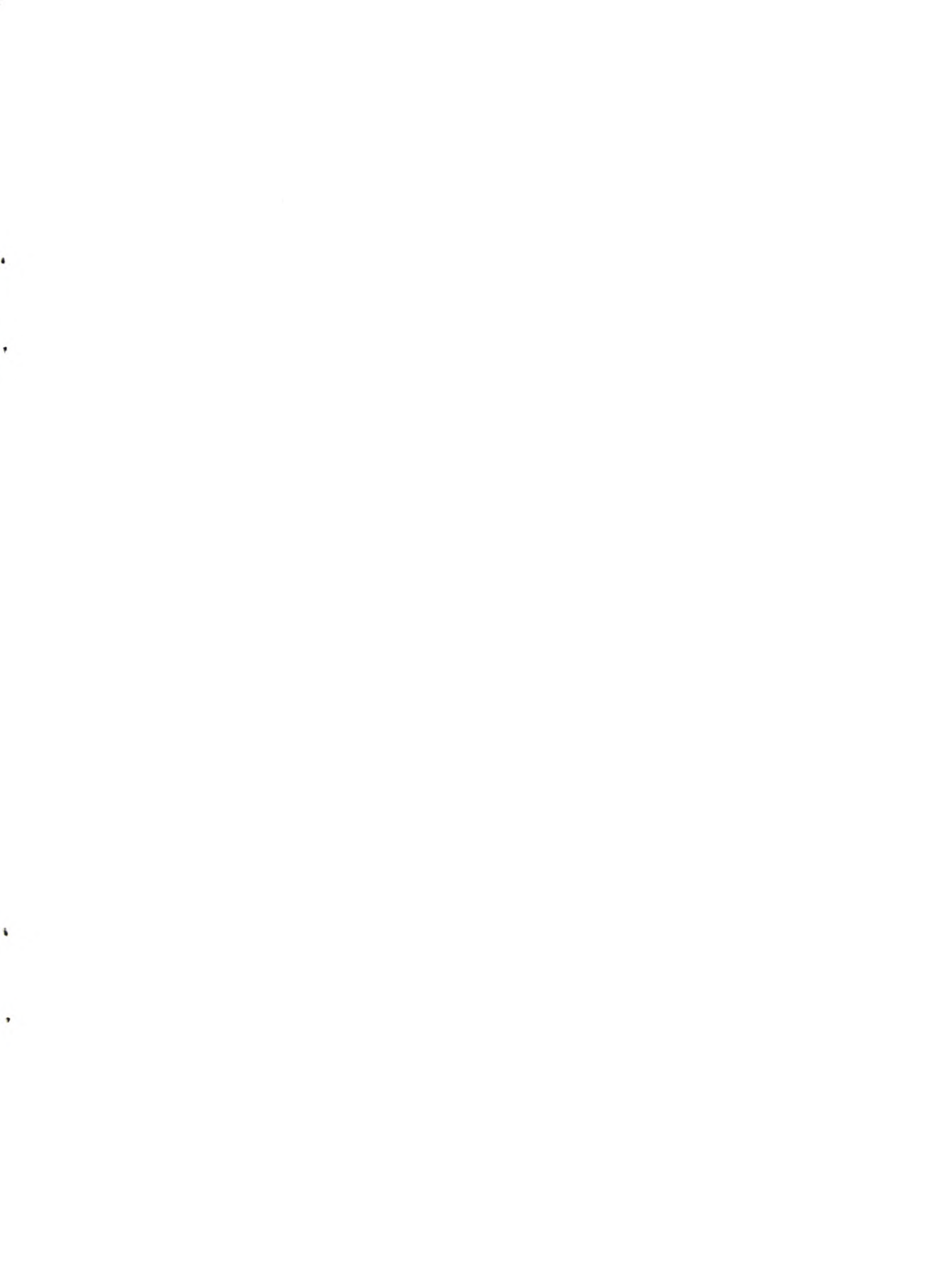
do estudo de caso. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro: FGV, v.24, n. 4, p.146-149, out./dez. 1984.

MATOS, F. Gomes. **Gerência Participativa**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1979.

_____. **Reciclagem Situacional**: desenvolvendo o Gerente e a Organização. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1981.

RIO GRANDE DO SUL. **Constituição do Estado do Rio Grande do Sul - 1988**. Porto Alegre: Assembléia Legislativa, 1989.

UFRGS. Faculdade de Ciências Econômicas. Instituto de Administração. **Estudos para Reorganização de Serviços do ETA - Projeto 11 - ASCAR**. Porto Alegre: UFRGS, 1960.



" A dissertação de mestrado de Bruno José Ely apresenta um problema de pesquisa relevante, que é sistematicamente resolvido pelas várias partes do trabalho, de forma coerente e consistente. O objetivo está bem focado, para o problema em vista; a revisão de literatura é adequada, apresentando as contribuições de autores antigos e modernos. O modelo e forma de abordagem do problema são esclarecedores. O levantamento de dados é abrangente, envolvendo vários instrumentos e reunindo considerável cabedal de dados. A análise dos dados é boa, esclarecendo as principais questões do problema, além de subsidiar as propostas do estudo. As conclusões tem validade acadêmica e, principalmente, utilidade para a empresa e a sociedade que apoiaram e financiaram seu estudo e aperfeiçoamento".

Examinador: PROF. LUIZ ROQUE KLERING (PPGA)

" Trabalho de dissertação muito bem redigido em termos de objetividade científica. O autor soube "manter distanciamento necessário" para efetuar a pesquisa, não obstante pertencer ao quadro funcional da entidade estudada.

A riqueza de informações, advindas do estudo em si, além do amplo e atual acervo referencial utilizado pelo pesquisador, constituem possível fonte de informação para estudiosos nesse campo do saber.

É pesquisa que merece divulgação".

Examinador: PROF. EGON ROQUE FRÖHLICH (IEPE)

"O objetivo geral do trabalho foi o de identificar e analisar o sistema gerencial da EMATER/RS.

O candidato apresentou com clareza a proposta de trabalho, tendo discutido o método para a abordagem da mesma. Salientou a relevância do estudo para a empresa investigada relacionando o tema com o embasamento teórico, apoiado na revisão da literatura feita.

A análise das informações coletadas junto à empresa segue o proposto na metodologia.

Os resultados da análise dão, via de regra, suporte para as conclusões apresentadas".

Examinador: PROF. JUVIR MATTUELLA (PPGECO)
