

PAULO SÉRGIO DE PAULA FERREIRA

**PROGRAMA DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DA EMATER-MG:
A PERSPECTIVA DE TÉCNICOS E PEQUENOS PRODUTORES RURAIS
DA MICRORREGIÃO DE VIÇOSA-MG**

Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, para obtenção do título de “Magister Scientiae”.

VIÇOSA
MINAS GERAIS - BRASIL
2003

PAULO SÉRGIO DE PAULA FERREIRA

**PROGRAMA DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DA EMATER-MG:
A PERSPECTIVA DE TÉCNICOS E PEQUENOS PRODUTORES RURAIS
DA MICRORREGIÃO DE VIÇOSA-MG**

Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, para obtenção do título de “Magister Scientiae”.

APROVADA: 21 de julho de 2003.

José Luís dos Santos Rufino

Lourdes Helena da Silva

Maria Izabel Vieira Botelho

Sebastião Teixeira Gomes
(Conselheiro)

Geraldo Magela Braga
(Orientador)

Ao meu Pai, Antônio Carlos Ferreira (*in memoriam*),
pelas lições de vida, pelos ensinamentos,
pelo apoio para continuar meus estudos
e pela confiança que sempre depositou em mim.

A minha Mãe, Maria da Conceição de Paula Ferreira,
pela força que sempre me passou nos momentos mais difíceis,
pelo apoio incondicional, pela educação e lições do dia-a-dia
e por não deixar de acreditar que eu seria capaz, e que conseguiria esta vitória.

Ao meu irmão, Angelo, pelo apoio irrestrito, pela amizade, pelo incentivo,
e por acreditar na realização deste sonho.

Ao meu irmão, José Antônio, pela paciência, pela compreensão
e por dar crédito às minhas convicções.

Ao meu irmão, Fernando, pela confiança na minha pessoa, e que,
apesar da distância, esteve mais presente no meu dia-a-dia
do que ele possa imaginar.

À minha irmã, Denise, que apesar de cobrar a minha presença,
sabe das dificuldades e as pedras do meu caminho.

Dedico à minha Família, pois sem a confiança e a credibilidade que Vocês
depositaram na minha pessoa com certeza Eu não teria chegado até aqui,
e subido mais um degrau na minha existência. A vitória é NOSSA.

“É melhor tentar e falhar, que preocupar-se a ver a vida passar. É melhor tentar ainda que em vão, do que sentar-se fazendo nada até o final. Eu prefiro na chuva caminhar que em dias assim tristes em casa me esconder. Prefiro ser feliz, embora louco, que em conformidade viver”. (Martin Luther King)

“Tudo posso Naquele que me fortalece”. (Filipenses, 4:13)

“Em cada momento de fraqueza senti a força da mão suave do Senhor que me soerguia. Soerguer-se, retomar o caminho e recomeçar a luta faz com que a queda perca a aparência de derrota”. (Frei Anselmo Fracasso).

“Mestre não é quem sempre ensina, mas quem de repente aprende”. (João Guimarães Rosa).

“Ninguém está proibido de fazer melhor do que eu”. (Martinho Lutero)

AGRADECIMENTO

Em primeiro lugar a DEUS, pela vida e pelas conquistas que tenho alcançado ao longo de minha caminhada.

Aos colegas do curso de mestrado em Extensão Rural: Diva, Rosivaldo, Luciana, Maíra, Leonardo, pela amizade, pelos ensinamentos e pela troca de experiências, que sem dúvida foram de grande valia para o meu crescimento como ser humano.

A Rosely, mais que uma amiga, uma verdadeira irmã, que me apoiou e me deu força nos momentos mais difíceis. Muito obrigado Rosely, sem você este trabalho não se realizaria.

Ao Alex Fabiani, pela amizade, pelo companheirismo e principalmente pela força e incentivo nos percalços da vida cotidiana.

Ao José Maurício, meu grande e verdadeiro irmão, este que esteve presente nos momentos felizes e nas minhas maiores dificuldades durante o curso. Muito obrigado de coração, Maurício, por toda a ajuda durante o curso, e, sobretudo pelas lições de vida e humanismo que você me proporcionou compartilhar no nosso dia-a-dia.

Aos professores do curso de Mestrado em Extensão Rural, pelos conhecimentos transmitidos e pela amizade compartilhada.

Aos funcionários do Departamento de Economia Rural: Tedinha, Luiza, Graça, Rita, Carminha, Expedito, Ruço, Antônio, Cida e Rosângela, pessoas que sempre colaboraram com muito boa vontade quando precisei.

Aos funcionários da Autentycópia, em especial ao Cléber Batista, pela paciência e por sempre me atender bem quando precisei.

Ao professor Antônio Luís de Lima, pela amizade, pelo incentivo e apoio irrestrito no momento em que me inscrevi no processo de seleção para o mestrado. Obrigado Lima, por sempre me dar o apoio e a força necessária para vencer esta batalha.

A EMATER-MG, na figura do Niwton Castro Moraes, gerente regional, e em especial aos Técnicos dos Escritórios Locais, pertencentes à unidade regional de Viçosa, da EMATER-MG, dos municípios limítrofes à cidade de Viçosa-MG. Pessoas estas que viabilizaram a realização deste trabalho, sem as quais o mesmo não se concretizaria.

Aos pequenos produtores rurais atendidos pelo UREGI de Viçosa-MG, por viabilizarem a realização desta pesquisa. Parabéns a todos vocês – pequenos produtores rurais - a nível nacional, pois são vocês que colocam o alimento na mesa da população brasileira.

Ao professor Geraldo Magela Braga, mais que um orientador, um amigo que compreendeu e partilhou os momentos difíceis pelo qual passei. Muito obrigado Magela, pelos ensinamentos, pela humildade e pelo humanismo, sempre presentes. Lições que você me transmitiu muito bem e que, espero poder repassá-las a outras pessoas.

A CAPES e ao CNPq, pelo apoio financeiro durante o curso.

A Universidade Federal de Viçosa, pelo aceite e pelo apoio financeiro.

Aos conselheiros, professor José Benedito Pinho e professor Sebastião Teixeira Gomes pela ajuda e contribuições dadas neste trabalho.

Às professoras Maria Izabel Vieira Botelho e Lourdes Helena Silva de Paiva, e o pesquisador da Embrapa, José Luis dos Santos Rufino, pelas contribuições neste trabalho e pelo aceite em participar da banca, apesar das dificuldades.

Aos meus irmãos da República Só Capim Canela: Brancão, Zozó, Baianinho, Kudjey, Manguinha, Monobloco, Cantor, Panguá e Renatão. Muito obrigado pela amizade, pelo apoio, pelo companheirismo, pelas alegrias e pelos ótimos momentos que tivemos a felicidade de compartilharmos juntos.

A meu tio Renato Ferreira e sua Panorama, em primeiro lugar meu tio, por viabilizar o empréstimo do seu carro, sem o qual, as coisas se tornariam

mais difíceis, uma vez que, o deslocamento para as cidades foi feito de carro. Depois a Panorama, por não apresentar problema em momento algum, o que facilitou o meu trabalho.

Aos meus tios, em especial, Geraldo Ferreira Coelho, por tudo que fizeram por mim, hoje não tenho palavras para expressar a minha gratidão, senão, Muito Obrigado.

Ao meu tio José Carlos – Dobrado, sua esposa Neusa e minha primas Ana Júlia e Carolina, obrigado do fundo do coração, sem o apoio e a acolhida de vocês esta caminhada não teria se iniciado e este sonho não se realizaria.

Aos meus primos e primas, com os quais tive o prazer de compartilhar bons momentos em Viçosa, alguns mais difíceis, mas graças a Deus, superáveis.

Aos meus irmãos, Angelo, Fernando, José Antônio e Denise, e minha Mãe, Maria da Conceição, pelo apoio quando mais precisei e pela confiança que depositaram na minha pessoa. Muito Obrigado do fundo do coração. Espero retribuir um dia tudo que vocês fizeram por mim.

A todos aqueles que colaboraram de forma direta ou indireta para a realização deste trabalho fica o meu muito obrigado.

BIOGRAFIA

PAULO SÉRGIO DE PAULA FERREIRA, filho de Antônio Carlos Ferreira e Maria da Conceição de Paula Ferreira, nasceu em Divinópolis – Minas Gerais, em 30 de abril de 1975.

Em 1995 iniciou seus estudos do curso de graduação em Agronomia, graduando-se Engenheiro Agrônomo em outubro de 2000, pela Universidade Federal de Viçosa.

Em abril de 2001, iniciou o curso de pós-graduação em Extensão Rural, no Departamento de Economia Rural, da Universidade Federal de Viçosa, defendendo a dissertação em julho de 2003.

ÍNDICE

	Página
LISTA DE TABELAS	x
LISTA DE FIGURAS	xii
LISTA DE SIGLAS	xiv
RESUMO	xvi
ABSTRACT	xx
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Histórico da extensão rural brasileira	1
2. O PROBLEMA	12
3. OBJETIVOS	16
4. REVISÃO DE LITERATURA	17
4.1. O estado e as organizações	17
4.2. Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER-MG	28
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS	41
5.1. Gerais	41

	Página
5.2. Locus da pesquisa e coleta de dados	41
5.3. Definição da população	44
5.4. Dimensionamento da amostra	45
6. RESULTADOS E DISCUSSÃO	48
6.1. Roteiro de entrevistas utilizado na pesquisa de campo	49
6.1.1. Roteiro 1: perguntas direcionadas aos produtores rurais ...	49
6.1.2. Roteiro 2: entrevista direcionada aos técnicos de campo da EMATER-MG	50
6.2. Técnicos	51
6.3. Produtores rurais atendidos pela EMATER-MG	59
6.4. Análise comparativa entre os dados da pesquisa com base nos gráficos	70
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
APÊNDICE	92

LISTA DE TABELAS

		Página
1	Período, estratégia e foco de atuação da EMATER-MG, ao longo de sua existência	9
2	Síntese comparativa da estrutura organizacional da EMATER-MG, antes e depois do PDE	11
3	Freqüência percentual da assiduidade da EMATER-MG, segundo a opinião dos pequenos produtores rurais, antes e depois do PDE	31
4	Freqüência percentual do posicionamento da EMATER-MG a respeito de suas falhas na assiduidade de assistência técnica, segundo a opinião dos pequenos produtores rurais, antes e depois da implementação do PDE	32
5	Nível de escolaridade e satisfação pelo trabalho da EMATER-MG, após o PDE, na opinião dos pequenos produtores rurais	33
6	Relação da equipe da Unidade Regional de Viçosa, ano de 2001	44
7	Número de produtores rurais atendidos por município, em 2001, pela Unidade Regional de Viçosa, da EMATER-MG	45
8	Municípios, número de produtores rurais por município (50%), percentual (%) por município e número de produtores entrevistados por municípios	47

		Página
9	Valores utilizados na construção dos gráficos	70
10	Número de municípios conveniados à EMATER-MG, na década de 90	83

LISTA DE FIGURAS

	Página
1	Unidades regionais da EMATER-MG e em destaque a Unidade Regional de Viçosa-MG, com municípios limítrofes na cor cinza 43
2	Nível de conhecimento do técnico sobre o programa de reestruturação organizacional 52
3	Fornecimento de condições, por parte da EMATER-MG, para que o técnico possa realizar seu trabalho com eficiência 53
4	Opinião dos técnicos sobre a satisfação dos produtores rurais com relação aos serviços prestados pela EMATER-MG, da região de Viçosa-MG 54
5	O número de técnicos é suficiente para a realização de um bom trabalho junto aos produtores rurais 56
6	Análise do nível de melhoria nas condições de atuação junto aos produtores rurais após a reestruturação da empresa 57
7	Opinião do técnico sobre a percepção do produtor rural sobre o processo de reestruturação da EMATER-MG, da região de Viçosa-MG 58
8	Percepção do produtor rural sobre mudança significativa a partir de 1998, nos serviços de ATER prestados pela EMATER-MG, da região de Viçosa-MG 60

9	Opinião do produtor rural sobre o atendimento das necessidades de sua propriedade pela EMATER-MG, da região de Viçosa-MG	61
10	O atendimento dos técnicos da EMATER-MG, da região de Viçosa-MG, ocorre no período adequado	62
11	Adoção das orientações dadas pelos técnicos da EMATER-MG	63
12	Percepção da atenção suficiente dada pelo técnico da EMATER-MG, da região de Viçosa-MG	64
13	Presença do técnico na propriedade nos momentos de maior necessidade do produtor rural	65
14	Avaliação da satisfação dos produtores rurais com relação aos serviços prestados pela EMATER-MG, da região de Viçosa-MG	67
15	As recomendações passadas pelos técnicos da EMATER-MG da região de Viçosa-MG possibilitam o resultado esperado	68
16	O técnico da EMATER-MG, da região de Viçosa-MG, está preparado para orientar os serviços de ATER	69
1A	Estrutura da EMATER-MG até julho de 1994	93
2A	Estrutura da EMATER-MG de julho de 1994 até julho de 1998	94
3A	Estrutura da EMATER-MG após julho de 1998	95

LISTA DE SIGLAS

ABCAR - Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural.

ACAR - Associação de Crédito e Assistência Rural.

ACARESC - Associação de Crédito e Assistência Rural do Estado de Santa Catarina.

AIA - American International for Economic and Social Development.

ANCAR - Associação Nordestina de Crédito e Assistência Rural.

ASCAR - Associação Sulina de Crédito e Assistência Rural.

AS-PTA - Assessoria e Serviços a Projetos em Agricultura Alternativa.

ATER - Assistência Técnica e Extensão Rural.

BEMGE - Banco do Estado de Minas Gerais.

BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento.

BDMG - Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S.A.

CAR - Crédito e Assistência Rural.

CRB - Confederação Rural Brasileira.

CREDIREAL - Banco de Crédito Real de Minas Gerais S.A.

CTA - Centro de Tecnologias Alternativas.

DETEC - Departamento Técnico.

EMATER – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural

EMBRATER - Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural.

ETA - Escritório Técnico Americano.

GDE - Grupo de Desenvolvimento Estratégico.

MINASCAIXA - Caixa Econômica do Estado de Minas Gerais.

ONGs - Organizações Não-Governamentais.

PDE - Programa de Desenvolvimento Empresarial.

PDRI - Programa de Desenvolvimento Rural Integrado.

PMDES - Plano Mineiro de Desenvolvimento Econômico e Social.

PRODEMATA - Programa Integrado de Desenvolvimento da Zona da Mata.

PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar.

UNCOP - Unidade de Consultoria e Projetos.

UREGI's - Unidades Regionais.

RESUMO

FERREIRA, Paulo Sérgio de Paula, M.S., Universidade Federal de Viçosa, julho de 2003. **Programa de reestruturação organizacional da EMATER-MG: a perspectiva de técnicos e pequenos produtores rurais da microrregião de Viçosa-MG.** Orientador: Geraldo Magela Braga. Conselheiros: José Benedito Pinho e Sebastião Teixeira Gomes.

A pesquisa em tela visou fazer uma análise do processo de reestruturação organizacional da EMATER-MG, através de uma perspectiva que partiu da opinião dos técnicos da empresa e dos produtores rurais atendidos pela mesma. De modo geral o objetivo deste trabalho foi analisar a ação extensionista desenvolvida pelos técnicos da EMATER-MG, no sentido de verificar a satisfação dos pequenos produtores rurais, bem como a opinião dos agentes extensionistas em relação às suas condições de atuação junto a esses produtores após a implementação do programa de reestruturação organizacional da EMATER-MG. Especificamente, objetivou-se verificar junto aos pequenos produtores rurais, a partir de sua opinião, se houve alguma alteração na ação extensionista nos serviços prestados pela EMATER-MG após a implementação do programa de reestruturação organizacional; identificar a opinião dos extensionistas rurais sobre as suas atividades de atendimento aos pequenos produtores rurais, após a implementação do programa de reestruturação e identificar a partir da opinião dos técnicos da

EMATER-MG e dos produtores rurais atendidos quais as suas perspectivas com relação ao Programa de Reestruturação Organizacional da EMATER-MG. Este trabalho utilizou como suporte teórico principalmente a teoria das organizações, o estudo das organizações, a nova administração pública, a crise do estado, enfim os novos enfoques e diretrizes para uma administração pública moderna. Os autores mais utilizados foram Etzioni (1967, 1974, 1978), Motta (1979), Costa e Cavalcanti (1991), Grau (1998), Bresser Pereira (1998), Vieira (2000), Sandes (2000) e Castro (2002). O presente trabalho consiste em um estudo de caso, este que tem, segundo BECKER (1997), um propósito duplo. Por um lado, tenta chegar a uma compreensão abrangente do grupo em estudo, e por outro, tenta desenvolver declarações teóricas mais gerais sobre regularidades do processo e estruturas sociais. O estudo em tela contemplou o emprego das seguintes técnicas: análise documental e entrevista semi-estruturada, tendo por unidade de análise os técnicos da EMATER-MG e os pequenos produtores rurais atendidos por esta empresa. O emprego da técnica da entrevista semi-estruturada possibilitou uma maior interação entre entrevistador e entrevistado. Tal procedimento permitiu melhor articular os dados coletados com a análise documental. Foi elaborado um roteiro para entrevistas com questões flexíveis, contendo os elementos que permitiram responder ao problema proposto. O locus da pesquisa foi a cidade de Viçosa e os municípios limítrofes: Cajuri, Coimbra, Paula Cândido, Porto Firme, São Miguel do Anta e Teixeiras, os quais pertencem à Unidade Regional de Viçosa-MG, da EMATER-MG. Tal opção decorreu do fato de existirem nesses municípios, produtores rurais e técnicos que se enquadraram nas variáveis relacionadas ao problema de estudo, quais sejam: pequenos produtores rurais que estejam de acordo com os critérios estabelecidos pela EMATER-MG e que tenham sido atendidos antes e depois do programa de reestruturação organizacional da EMATER-MG, o mesmo valendo para os técnicos que trabalham na empresa. Neste estudo foi utilizada, conforme ALMEIDA (1989:147), para a interpretação dos dados da pesquisa, uma adaptação da Escala Proporcional. Esta escala pode ser utilizada de forma unidimensional, quando a cada posição corresponde uma só possibilidade de interpretação; ou pluridimensional, onde cada posição é definida por muitas dimensões. Dentro dessa escala, utilizou-se a Escolha Múltipla, de forma pluridimensional, para a

interpretação dos dados referentes à pesquisa. Esta escolha consiste de alternativas que vão desde: Sim: na maioria das vezes, Sim: sempre, Sim: parcialmente, Não: nunca e Não: sabe. Como se tratou da adaptação de uma escala houve uma certa liberdade ao se trabalhar estes dados e na construção dos gráficos. O critério utilizado para interpretação das respostas às entrevistas foi a opinião dos produtores rurais atendidos pela EMATER-MG e a opinião dos funcionários da EMATER-MG. Com relação aos produtores rurais entrevistados, pode-se afirmar com base nas respostas obtidas, que uma parcela significativa (46%) deles percebeu algum tipo de mudança na empresa nos serviços de ATER prestados pela EMATER-MG; para 79% destes produtores a EMATER-MG vem atendendo às necessidades de sua propriedade; para 83% desta categoria, o atendimento dos técnicos da EMATER-MG ocorre no período em que ele acha adequado; apenas 16% dos produtores rurais seguem todas as orientações que os técnicos passam, a maioria (84%) dos produtores não seguem todas as orientações, sendo que o fator financeiro é o que pesa mais, associado às condições climáticas. A grande maioria (71%) desta categoria percebe que o técnico da empresa dá atenção suficiente à sua propriedade; já 75% dessa classe acham que o técnico esteve presente em sua propriedade nos momentos em que ele mais precisou; 71% dos produtores se encontram satisfeitos e 29% parcialmente satisfeitos, respeitando as limitações que a empresa possui; grande parte (59%) acha que as orientações dadas pelo técnico fornecem o resultado esperado, desde que as condições climáticas sejam favoráveis; e praticamente 100% consideram que o técnico está preparado para orientar os serviços de ATER. Através deste estudo, foi possível perceber e concluir a respeito dos serviços da EMATER-MG, que a empresa necessita passar por uma reestruturação que, de fato, envolva todos os setores da empresa, os funcionários de nível técnico e administrativo, e todos os setores hierárquicos de seu organograma, ou como a própria empresa define, funcionograma. As mudanças que ocorreram ao longo da década de 90, de acordo com os estudos de Vieira (2000), Sandes (2000) e Castro (2002), enfatizam as mudanças que ocorreram nos organogramas, na diminuição de níveis hierárquicos, na diminuição de chefias, dentre outras, porém ressaltam que não houve um envolvimento entre todos os setores da empresa. Para que um

programa de reestruturação funcione e alcance os seus objetivos, é indispensável que todos os setores da empresa estejam engajados e conscientes acerca do que representa o processo de reestruturação organizacional e seus respectivos programas. Contudo, essa investigação demonstra que a maioria (55%) dos técnicos entrevistados desconhecia o programa de reestruturação organizacional. E que o número de técnicos da EMATER-MG é insuficiente, para 100% desses entrevistados. No entanto, é imperioso destacar que, para melhorar o processo de atuação da EMATER-MG, por meio da superação dos problemas internos e externos, torna-se necessário que o processo de reestruturação envolva todos os setores da empresa e, que haja abertura para uma maior participação destes nos diversos níveis hierárquicos da empresa, o que poderá trazer benefícios tanto para os produtores rurais, para os técnicos, para a EMATER-MG e para a extensão rural. E com todos estes fatores em consonância a sociedade e o Estado serão os maiores beneficiados no processo.

ABSTRACT

FERREIRA, Paulo Sérgio de Paula, M.S., Universidade Federal de Viçosa, July 2003. **EMATER-MG's program of organization restructuring: the perspective of the technicians and small rural producers of Lush-MG's micro region.** Adviser: Geraldo Magela Braga. Committee Members: José Benedito Pinho and Sebastião Teixeira Gomes.

The purpose of the research was to analyze the process of EMATER-MG's organizational restructure, through a perspective that began with the opinion of the company's technicians and the rural producers served by this company. In a general manner, the purpose of this work was to analyze the extencionist action developed by EMATER-MG's technicians to verify the satisfaction of small rural producers as well as the opinion of extencionist agents concerning their acting conditions towards those small rural producers after the implementation of the EMATER-MG's program of organizational restructure. Specifically, the aim was to verify the small rural producer's opinion on the extencionist action in the services provided by EMATER-MG after the implementation of the program of organizational restructure; identify the rural extencionist's opinion about their attending the small rural producers, after the implementation of the program of restructure and identify based on the opinion of EMATER-MG'S technicians and small rural producers attended what their perspectives concerning EMATER-MG's program of organizational restructure

are. During this work, the theory of organizations, the study of organizations, the new public administration, the state's crises, in sum the new focuses for a modern public administration were the main theoretical support used. The most utilized authors were: Etzioni (1967, 1974, 1978), Motta (1979), Costa e Cavalcanti (1991), Grau (1998), Bresser Pereira (1998), Vieira (2000), Sandes (2000) e Castro (2002). The present work consists of a study of case, which has, according to BECKER (1997), a double purpose. In one side, one tries to get to a wide comprehension of group that is being studied, and, in another side, one tries to develop more general theoretical declarations about regularities of the process and social structures. This study has contemplated the usage of the following techniques: documental analysis and semi-structured interview, which had as its unit the analysis of EMATER-MG's technicians and the small rural producers attended by such a company. The usage of the semi-structured interview technique has made it possible to have a better interaction between the interviewer and the interviewee. Such procedure permitted the collected data to be articulated with a documental analysis. A flexible set of questions for the interviews was elaborated; it contained the elements that made it possible to answer the proposed problem. The cities near Viçosa, and Viçosa itself were the locus of the research: Cajuri, Coimbra, Paula Cândido, Porto Firme, São Miguel do Anta and Teixeiras, which belong to Viçosa-MG's Regional Unit of EMATER-MG. Such an option was chosen based on the fact that there are, in these cities, rural producers and technicians which fit the variables related to the problem being studied. Those variables are: small rural producers which follow the criterion established by EMATER-MG and which have been attended before and after EMATER-MG's program of organizational restructure, the same for the technicians that work at the company. In this study, an adaptation of the Proportional Scale, according to ALMEIDA (1989: 147), for interpretation of the research data was utilized. This scale can be used in a one-dimensional way, when one position corresponds to only one possible interpretation; or multi-dimensional, when each position is defined by many dimensions. In this scale, multiple choice was chosen, in a multi-dimensional way, for the interpretation of the data referring the research. Such a choice consists of the following alternatives: Yes: most of the times, Yes: always, Yes: partially, No: never and Do not know. As an adaptation of a scale was used

there was a certain freedom in working with these data and in constructing the graphics. The criterion used to analyze the answers of the interviews was the opinion of the rural producers attended by EMATER-MG and of EMATER-MG's employees. Concerning the interviewed rural producers, it is possible to affirm, based on the obtained answers, that a significant parcel of them (46%) realized some kind of change in the company and in the ATER services provided by EMATER-MG; 79% percent of these produces agree that EMATER-MG has been attending their properties necessities; 83% of this category believe that the attendance of EMATER-MG's technicians takes place in an adequate period; only 16% of the rural producers follow the orientations of the technicians, most of the producers (84%) do not follow all the orientations, mainly because the financial factor, associated with the climatic conditions. A great majority of this category (71%) notices that the company's technicians give enough attention to their property; 75% of this class think the technician has been present in the moments they most needed; 71% of the producers are satisfied and 29% partially satisfied, respecting the limitations the company has; a great part (59%) think that the orientation given by the technicians provide them with the expected results provided the climatic conditions are favorable; and almost 100% consider the technician is prepared to advise the ATER services. Through this work, it was possible to notice and conclude about the services provided by EMATER that the company needs to restructure things that involve all the sectors in the company, the technical and administration level employees, and all the hierarchical sectors of its organogram, or as the company defines, functionogram. The changes that took place the 90's, according to Vieira (2000), Sandes (2000) and Castro (2002) studies, emphasize the changes that occurred in the organogram, in the decrease of hierarchical levels, in the decrease of bosses, among others, but stand out that there was no involvement between all the sectors in the company. For a restructure program to work and achieve its goals, it is essential that all the sectors in the company are engaged and conscious of what the organizational restructure process and its respective programs represent. However, this investigation demonstrates that the majority (55%) of the interviewed technicians did not know about the organizational restructure program. According to 100 %the interviewed technicians, EMATER-MG's number of

technicians is insufficient. Nevertheless, it is very important to stand out the necessity of the involvement of all the sectors of company in order to improve EMATER-MG's acting process by overcoming its internal and external problems. Besides that, it is necessary that all the sectors have more participation in the diverse of hierarchical levels in the company, which can bring lots of benefits for the rural producers, the technicians, EMATER-MG and for the rural-extension. Having all these factors in consonance will make the society as well as the State be widely benefited in the process.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Histórico da extensão rural brasileira

A extensão rural¹ institucionalizada teve início em Minas Gerais, em janeiro de 1949, através de um acordo firmado entre o Governo do Estado de Minas Gerais e a AIA - American International for Economic and Social Development, acordo este, que foi assinado em 06 de dezembro de 1948.

A partir daí criou-se a ACAR² - Associação de Crédito e Assistência Rural, que tinha como objetivo principal: “estabelecer um sistema de assistência técnica e financeira a fim de possibilitar a intensificação da produção agropecuária e a melhoria das condições econômicas e sociais da vida rural” (ACAR, 1950).

¹ FONSECA (1985:50) ressalta que diferentes definições têm sido atribuídas à extensão rural na América Latina, dentre elas podemos destacar: “sistema especial de educação rural que atinge adultos e jovens através de metodologias adequadas e da ação de líderes em grupos e comunidades, visando à adoção de novas práticas agropecuárias e domésticas; sistema educativo e informal que busca obter mudanças de atitude procura aperfeiçoar as aptidões e melhorar as condições de vida da população rural, através da tecnificação do trabalho agrícola e fomento da organização comunitária; modalidade informal e democrática de educação de adultos e jovens que visa levar ao agricultor e a sua família os conhecimentos necessários à solução dos problemas que impedem a elevação de seus níveis de vida; processo educacional que visa induzir o povo (considerando povo, indivíduos e instituições) a interpretar e responder, de maneira apropriada, as mensagens de mudanças para a promoção do desenvolvimento sócio-econômico do meio rural através da integração das forças vivas das comunidades”.

² De acordo com RICCI e DOUGLAS (1998:6): “A ACAR, definia, assim, três áreas de atuação: o ensino de técnicas modernas aos agricultores, o treinamento de técnicos locais e a difusão de técnicas agrícolas, de saúde e educação. Mas seu principal instrumento foi o crédito, associado à ação pedagógica”.

A ACAR foi instituída como entidade civil, sem fins lucrativos, característica esta que foi mantida, nas associações congêneres, que foram criadas posteriormente, (ARAÚJO et al., 1981).

Corroborando com esses autores, RICCI e DOUGLAS (1998:4) afirmam que:

“A origem da ACAR remete invariavelmente à criação de inúmeras associações de crédito rural nos mesmos moldes em todo o país. Somente para que se tenha uma idéia, nos anos 50 e 60 copiou-se na íntegra a estrutura e o modo de intervenção da empresa nos centros mais importantes do Brasil, cabendo à ACAR em Minas Gerais, o treinamento de grande parte delas”.

De acordo com LIMA (1985), a ACAR firmou convênio com a Caixa Econômica do Estado de Minas Gerais, em 1949, com o objetivo de desenvolver o crédito rural supervisionado, convênio este que também foi firmado com o Banco do Brasil, em 1954.

Inicialmente, o crédito rural foi denominado Crédito Rural Educativo, que, de acordo com ARAÚJO et al. (1981:25), representava muito mais do que a simples entrega do dinheiro, nas mãos do mutuário. Para esses autores, a qualificação de educativo, que caracterizava esse tipo de crédito, significava que em cada financiamento ficava assegurado ao produtor a aplicação mais conveniente e correta do empréstimo obtido, com ênfase na melhoria dos métodos de produção, mediante “assistência rural” por parte da ACAR.

Em conformidade com os autores acima citados, foram utilizadas duas modalidades de crédito educativo em extensão, respectivamente: o Crédito Rural Supervisionado e o Crédito Rural Orientado, sendo que o segundo substituiu o primeiro. Sendo assim todas as outras variações nas formas de crédito: Cooperativo, Juvenil, Habitacional, Dirigido, se enquadravam no primeiro ou no segundo caso, sobretudo sob o aspecto prático.

De acordo com LIMA (1985:23), o Crédito Rural Supervisionado, atuava na elaboração de planos de administração da propriedade e do lar, concedendo financiamentos de acordo com a capacidade financeira de cada mutuário, fiscalizando e supervisionando (visitas de assistência técnica) cada projeto, para que, em longo prazo, o trabalho constituísse uma demonstração para os demais agricultores sem acesso ao crédito rural. Para isso eram escolhidas propriedades rurais “estrategicamente localizadas”, “mais representativas da área” e “com capacidade de liderança”.

RIBEIRO (2000:15) associou o crédito rural supervisionado ao financiamento da tecnificação da produção e reformas e benefícios no domicílio rural:

“(...) o Crédito Rural Supervisionado financiava a tecnificação da produção e reformas e benefícios no domicílio rural, tais como: construção de privadas, aquisição de filtros, reformas de cômodos, instrumentos para costura, doces em conserva e assim por diante. O crédito era planejado em conjunto, envolvendo o técnico agrícola e a técnica em economia doméstica da ACAR e a família rural. (...) o financiamento foi, na maioria das vezes, concedido pela Caixa Econômica Estadual de Minas Gerais”.

Para LIMA (2000:104):

“O crédito rural supervisionado predominou até meados da década de 60, acompanhado do Crédito Rural Juvenil e Habitacional, ambos utilizados mais como atividade de laboratório e demonstrativa, visando: 1) Despertar o interesse dos políticos, banqueiros e lideranças em geral para a importância do crédito rural, vinculado à assistência técnica, como instrumento de política agrícola; 2) Formar massa crítica (instituições, professores, técnicos e outros especialistas) em planejamento e crédito rural; 3) Motivar o agricultor para o uso do crédito rural e para a inovação tecnológica”.

Ainda este autor diz que, foi a partir de 1964, que se iniciou a substituição do Crédito Rural Supervisionado pelo Crédito Rural Orientado, para financiar culturas e criações, constando a partir deste período do programa de trabalho do sistema ABCAR. O Crédito Rural Orientado utilizou recursos financeiros do BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento, em convênio com a Caixa Econômica do Estado de Minas Gerais. A partir de 1965, o Sistema Nacional de Crédito Rural institucionalizou o Crédito Rural Orientado e ampliou a demanda do trabalho extensionista, que se concentrou nas atividades de elaboração de projetos e de assistência ao crédito por produto agrícola (LIMA, 2000:104).

O Crédito Rural Orientado foi caracterizado por ARAÚJO et al. (1981:26):

“Por associar-se ao crédito corrente (ou comum) e assistência técnica, para finalidades ou projetos de repercussão econômica. Tinha por objetivo o aumento da renda do agricultor, por meio de um plano correto e adequada orientação no tocante à sua execução. É, portanto, de alcance econômico imediato e alcance social imediato. Pelo aumento da renda da empresa agrícola, o produtor pode alcançar os recursos necessários ao contínuo aperfeiçoamento da tecnologia e, ao mesmo tempo, introduzir os melhoramentos e práticas necessárias à elevação do nível de vida de sua família”.

Para LIMA (2000:109), a preocupação do extensionismo, quando este passou de Crédito Rural Supervisionado para Crédito Rural Orientado, isto é,

do atendimento à família do pequeno produtor para a média e grande produção era justificada pela necessidade urgente de modernizar e de introduzir o crédito orientado, elemento de política agrícola considerado mais dinâmico.

Em conformidade com esse autor, RICCI e DOUGLAS (1998:9) afirmam que, não é por acaso, que neste processo consolidava-se uma filosofia produtivista e fragmentada, acompanhando o perfil produtivo da agricultura brasileira. Estes últimos autores dizem que o alvo da ação extensionista, não é mais a família do produtor rural, mas passa a ser o produto agrícola³. Sendo óbvio que, nos escritórios locais, a prática nem sempre foi assim, mas a orientação geral apoiou-se na estratégia global de fomento à agricultura.

Nota-se que o pequeno produtor é marginalizado, desde o início do processo, como afirma LIMA (1985, 2000). Isto porque se pretendia “desenvolver” e “modernizar” o país, o que de fato veio a acontecer com a revolução verde, mas isso teve um preço, e quem pagou foi o pequeno produtor, que foi excluído do processo.

LIMA (1985:39) explicita muito bem essa exclusão que o pequeno produtor sofreu. O extensionismo, que não se satisfizera de suas experiências com a família do pequeno produtor e com o compromisso de eliminar o ‘arcaísmo’ rural, a partir desse período, viu-se na obrigação (grifo nosso) de servir à grande produção e às novas alianças do capital com o Estado.

A experiência mineira difundiu-se pelo Brasil de norte a sul, sendo criada em 1956, a ABCAR – Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural, entidade esta que também foi patrocinada pela AIA - American International for Economic and Social Development. A criação da ABCAR teve como principal objetivo coordenar o serviço de extensão rural em todo o país, efetivando, dessa forma, o Sistema Brasileiro de Extensão Rural. Participaram da fundação da ABCAR, os seguintes órgãos, a AIA, o ETA - Escritório Técnico Americano, a ACAR – Associação de Crédito e Assistência Rural, a ASCAR - Associação Sulina de Crédito e Assistência Rural, a ANCAR - Associação Nordestina de Crédito e Assistência Rural e a CRB - Confederação Rural Brasileira (LIMA, 1985:1; 2000:108).

³ Conforme RIBEIRO (2000:139): “A família rural passa a não ser mais o sujeito da ação extensionista, pois agora as atenções estão todas voltadas para os produtos agropecuários. Entretanto, à época, a realidade mostrou que a nível dos Escritórios Locais a prática dos extensionistas não seguia esse discurso de fomento à agricultura adotado como estratégia global”.

Segundo LIMA (2000:110), a EMBRATER – Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural, foi criada, em 1975, sobre o alicerce da ABCAR, para formular e executar a “Política de Assistência e Extensão Rural no País”, e a sua ação foi no sentido de “promover, estimular, coordenar, controlar e avaliar os programas de Assistência Técnica e Extensão Rural”. A partir daí, houve a mudança do sistema ACAR para o sistema EMATER, nos estados.

Conforme LIMA (1985:55), a EMATER-MG substituiu a ACAR, em julho de 1976, tendo sido criada pela Lei Estadual n.º 6.704, de 28 de novembro de 1975. Na troca de siglas, observa-se o desaparecimento de dois instrumentos iniciais que marcaram o discurso extensionista: crédito e assistência rural, substituídos por assistência técnica e extensão rural; troca-se, portanto, ACAR por EMATER-MG, retirou-se o aspecto de associação⁴ e introduziu-se o aspecto empresarial⁵.

As mudanças que ocorreram, ABCAR (1956-1974) para EMBRATER⁶ (1975-1990) no plano nacional e, ACAR (1948-1975) para EMATER-MG (1976 até os dias de hoje) no plano estadual, foram realizadas como estratégia de marketing institucional, com uma forte produção de material para orientação, com maior destaque para a troca de siglas e o desaparecimento do instrumento que marcou o discurso extensionista, Crédito e Assistência Rural – CAR, sendo substituído por Assistência Técnica e Extensão Rural – ATER.

Corroborando com LIMA (2000:111), pode-se afirmar que a decisão do Banco Central do Brasil de retirar os subsídios ao crédito e desvinculá-lo da assistência técnica, a partir dos anos 80, levou também ao fechamento de empresas privadas de assistência técnica e à redução significativa na demanda do trabalho extensionista.

A década de 80, para a extensão rural, foi de readaptação, de correção de rumos e de mudanças nos seus planos de trabalho. Houve grandes obstáculos, principalmente na formação de nova mentalidade, uma vez que as

⁴ ACAR: Associação de Crédito e Assistência Rural. Na verdade não era uma “Associação” de produtores no sentido literal da palavra, tinha o caráter mais de empresa do que de associação. Cujo projeto tinha o cunho pedagógico-assistencial na forma de trabalho com os produtores rurais.

⁵ EMATER-MG: Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais.

⁶ A EMBRATER foi criada pela Lei n.º 6.126, de 06 de novembro de 1974.

universidades, parceiras do modelo, continuavam formando profissionais com o mesmo viés difusionista⁷.

Para VIEIRA (2000:6-7), os anos 80 marcaram a ocorrência de graves problemas financeiros por parte da EMATER-MG. Por outro lado, outras dificuldades manifestaram-se no período, uma vez que, críticas contundentes eram feitas em relação aos serviços e resultados auferidos pela Extensão Rural como um todo. Para este autor, outro fator importante que veio agravar a crise interna da entidade foi a extinção da EMBRATER, em 1990. A extinção dessa empresa provocou sérios descontroles no seu fluxo de caixa, inviabilizando seus compromissos com fornecedores e colaboradores. Esses foram fatores decisivos para a tentativa interna de reorganização da EMATER-MG.

LIMA (1985:54) descreve bem essa crise pela qual o governo e a extensão rural passaram na década de 80 o que, conseqüentemente, afetou a empresa:

“(...) o governo deu mostras da crise e iniciou tentativas para livrar-se das pressões das massas desempregadas, das lutas dos trabalhadores por melhores salários e dos produtores rurais por melhores preços dos produtos agrícolas; mas as novas políticas e ações tornaram-se dependentes das exigências e das restrições do Fundo Monetário Internacional. Esse é o período recente representado pela recessão econômica, pela retirada dos subsídios ao Crédito Rural (Resolução 827 do Banco Central do Brasil), pela desobrigatoriedade de assistência técnica, determinada pela Circular 706 do mesmo Banco, com reflexos que exigiram nova dimensão do extensionismo, acostumado à difusão tecnológica por meio das políticas de crédito rural, cuja demanda caíra por causa da elevação de suas taxas”.

Ainda LIMA (1985:59) diz que esta é uma fase na qual o extensionismo, pertencendo aos órgãos governamentais, passa a ter reduzida a ajuda internacional e a atividade de Crédito Rural, devendo assim, criar uma nova “imagem” (grifo nosso), para suprir a falta do crédito subsidiado, “instrumental” relevante que a EMATER utilizava no seu processo educacional.

⁷ De acordo com ROGERS (1983) “difusão” é um tipo de mudança social, definido como um processo onde ocorre mudança na estrutura e na função desse sistema social. Quando idéias novas são trabalhadas, são difundidas, e são adotadas ou rejeitadas e se conduz a certas conseqüências, a mudança social de fato acontece. A mudança pode acontecer de outros modos, como exemplo temos, uma revolução política ou por um evento natural como uma seca ou um terremoto. Esse autor afirma que alguns autores restringem o termo “difusão” para a expansão espontânea, sem planejamento, de novas idéias, e usam o conceito de “disseminação” para a difusão que é dirigida e administrada. Ainda ROGERS (1983), usa difusão e disseminação concomitantemente porque a distinção não está freqüentemente muito clara na prática atual. De um modo geral, convencionou-se usar a palavra “difusão” para incluir os dois casos, o planejamento e a expansão espontânea de idéias novas.

RICCI e DOUGLAS (1998:16), ao analisar a extensão rural praticada pela EMATER-MG, na década de 80, afirmam que a EMATER-MG iniciava, em 1984, uma pesquisa junto aos agricultores familiares e extensionistas, buscando preparar uma proposta onde surgisse modelos alternativos de trabalho com o que cognominavam pequena produção. A partir de então, ficava pública a ineficácia ou obsolescência da prática (grifo nosso) até então aplicada. Os documentos internos enfatizam a necessidade de mudança na metodologia de trabalho e na forma de interpretação e de interferência na realidade.

Em conformidade com esses autores, o extensionismo da década de 80 pode ser definido como fundado no isolamento e na ausência de um projeto estratégico.

Em posição diametralmente oposta a estes autores, SOARES (1994: 5) ao analisar a década de 80 afirma que a extensão rural não foi totalmente esquecida e que recebeu recursos de ordem internacional e federal:

“O Programa MG – II⁸ foi concebido para beneficiar 30.000 pequenos produtores rurais em 102 municípios, abrangendo 60.000 km² (mais 10% da área do estado), com uma população aproximada de um milhão de habitantes (na época de sua concepção), dos quais 70% viviam na zona rural, e movimentando recursos da ordem de US\$ 242 milhões (um terço financiado pelo Banco Mundial)”.

Este programa insere-se no PDRI – Programa de Desenvolvimento Rural Integrado, que teve início na década de 50, na Índia, Paquistão e Filipinas. Uma característica marcante destes programas era a de se proporem a beneficiar os agricultores de baixa renda. Este programa também foi conhecido como PRODEMATA – Programa Integrado de Desenvolvimento da Zona da Mata, na Zona da Mata de Minas Gerais, e nas demais regiões do estado de Minas Gerais e no estado do Rio Grande do Norte foi denominado de MG-II. Este programa a nível regional inseriu-se no III PMDES – Plano Mineiro de Desenvolvimento Econômico e Social.

⁸ Conforme SOARES (1994:6), o programa fora criado para o período de 1980-1985, e foi posteriormente prorrogado até 1987 devido à crise pela qual o sistema ATER vinha passando e à política adotada pelo governo de Minas Gerais neste período, com relação à pesquisa e extensão rural (Governo de Newton Cardoso), sendo que este programa tinha como principais objetivos: “a) promover o desenvolvimento rural integrado; b) conter as correntes migratórias; c) combater a pobreza rural; d) melhorar as condições de vida da população rural; e) aumentar a produção e a produtividade agropecuária das pequenas propriedades”. Ainda SOARES (1994:3) afirma que: “O enfoque integrado dos PDRI baseia-se na premissa de que a agricultura, para desenvolver-se, necessita não apenas de tecnologia e educação adequadas, mas também de um oportuno acesso ao mercado e aos insumos essenciais, assim como de uma política de preços atrativos”.

SOARES (1994) afirma que para a operacionalização do programa o governo de Minas Gerais incluiu praticamente todas as instituições e órgãos governamentais, seja de ordem federal ou estadual no seu contexto, os quais visavam atender objetivos específicos. Como exemplo temos o Crédito Rural que incluía os bancos estaduais, os quais eram na época: BEMGE – Banco do Estado de Minas Gerais S.A., CREDIREAL – Banco de Crédito Real de Minas Gerais S.A., MINAS CAIXA – Caixa Econômica do Estado de Minas Gerais e BDMG – Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S.A., com participação direta da EMATER-MG, que visava proporcionar aos pequenos produtores rurais acesso ao crédito, através de linhas especiais de financiamento.

Ainda SOARES (1994:6):

“O MG – II possuía 17 componentes que podem ser classificados em três grupos: os componentes econômicos ou de apoio à produção (Assistência Técnica e Extensão Rural, Crédito Rural, Comercialização, Apoio à Pequena Empresa, Recuperação de Várzeas, entre outros), os componentes de infraestrutura (Estradas, Eletrificação Rural, Telefonia Rural) e os componentes sociais (Educação, Saúde, Desenvolvimento Comunitário, Centros Comunitários, Cooperativismo)”.

Porém ao concluir sua pesquisa SOARES (1994:12) ressaltou que alguns estudos realizados sobre os PDRIs (*Brandão, 1987; Wilkinson, 1986; Gomes, 1986*) indicaram que as condições oferecidas pelos Programas, por meio dos denominados Componentes Econômicos, foram insuficientes para alcançar e promover os produtores rurais de baixa renda.

No final da década de 80, quase década de 90, a EMATER-MG, gestava no Escritório Central, de forma pouco articulada, uma outra concepção, mais racional e impessoal, que desaguarda no PDE – Programa de Desenvolvimento Empresarial.

De acordo com RICCI e DOUGLAS, os anos 90 também reproduziram esta tensão em dois momentos, inaugurando um novo patamar dessa crise de identidade: o PDE e o PRONAF. Esta tensão vem ao encontro de um novo período de atualização das instituições enraizadas no campo. Tratava-se de incorporar o processo de globalização econômica, pela qual o mundo estava passando.

A Tabela 1 explicita de acordo com o período a estratégia utilizada e o foco de trabalho que a EMATER-MG queria alcançar desde a sua criação.

Tabela 1 - Período, estratégia e foco de atuação da EMATER-MG, ao longo da sua existência

Período	Estratégia	Foco
Anos 50	Projeto Pedagógico-Assistencial	Família e propriedade rural
Anos 60 e 70	Projeto Produtivista	Produtos de Exportação
Anos 80	Projeto Participacionista	Comunidade Rural
Anos 90	Hibridismo: Projeto Participacionista	e Regional, Mercados e Ambiente

Fonte: RICCI e DOUGLAS (1998).

Na década de 90, a EMATER-MG passou por vários processos de reestruturação, sendo que o primeiro foi no ano de 1991, quando se instituiu o PDE, cujos fundamentos são: foco primordial nos resultados desejados pelos clientes, autonomia das unidades operacionais e a descentralização administrativa, conforme CASTRO (1998:37) no Documento n.º 6 do PDE. Frente a isso emerge por parte da empresa a preocupação de reorganizar a prestação de seus serviços, bem como sua estrutura.

Neste momento a empresa passava por sua primeira reestruturação, o que levou a uma substituição da estrutura organizacional em vigor. Sendo assim, a nova estrutura organizacional da empresa ficou, de acordo com a Figura 1A do Apêndice, até julho de 1994.

No ano de 1994, a empresa passou pela sua segunda reestruturação, que é de fato quando o sistema foi implantado, sendo que ocorreu uma nova mudança na estrutura organizacional, conforme a Figura 2A do Apêndice. Nesta reestruturação foi criado o GDE – Grupo de Desenvolvimento Estratégico, ligado à Diretoria da empresa e de caráter *ad hoc*. Este grupo de apoio à Diretoria, começou seus trabalhos em 1994, revisando as definições institucionais a partir do momento em que o PDE foi instituído, em 1991.

De acordo com CASTRO (2002:114), os trabalhos desse grupo abarcaram a elaboração de um plano estratégico para a instituição, constituindo uma série de Programas e Projetos Estratégicos, com vistas à efetivação do PDE e ao alcance do objetivo estratégico e dos novos desafios

estratégicos sugeridos pelo GDE – uma vez que esse órgão não tem caráter deliberativo, mas de apoio à diretoria – e em seguida aprovados pela alta direção da empresa. Assim, o PDE aperfeiçoou mais uma etapa de seu desenvolvimento.

Em 1998, a empresa passou por sua terceira e última reestruturação que se segue até o momento presente, e novamente ocorreu mudança em sua estrutura organizacional (conforme Figura 3A do Apêndice), dessa vez eliminando um nível hierárquico, o que vai permitir uma maior aproximação entre a diretoria e os funcionários, ou melhor, entre a base e o topo.

Esta terceira reestruturação foi importante por fazer a operacionalização em termos das unidades responsáveis do Negócio Básico⁹ e do Negócio Complementar¹⁰. Mas, desde quando o PDE foi instituído em 1991, já havia essa distinção entre os negócios. Neste período, as Superintendências representavam as unidades intermediárias da empresa e eram responsáveis por ambos os negócios. Com esta nova estrutura, foram criadas as UREGI's – Unidades Regionais, estas que substituíram as Superintendências e Unidades Básicas, englobando dois níveis hierárquicos da estrutura anterior, em um nível. A UREGI assume o papel de desenvolver o Negócio Básico em suas respectivas áreas de atuação.

Já o Negócio Complementar passa a ser operacionalizado pela UNCOP – Unidade de Consultoria e Projetos, setor recém-criado, contando com estrutura, recursos e pessoal próprios.

A Tabela 2 mostra uma Síntese Comparativa da Estrutura Organizacional da EMATER-MG, antes e depois do PDE, até junho de 1994 e após julho de 1998, o que dá uma idéia melhor com relação a número de setores dentro da empresa, antes e após as reestruturações.

⁹ Conforme Documento n.º 5 da EMATER-MG o Negócio Básico é definido como: "O negócio principal e prioritário. Aquele que tem a ver com o definido nas Constituições Federal e Estadual, no que tange à Assistência Técnica e Extensão Rural aos pequenos produtores rurais e suas formas associativas, sem fins lucrativos, mas com recursos fornecidos pelos governos e ou outras instituições.

¹⁰ De acordo com o Documento n.º 5 da EMATER-MG, o Negócio Complementar é definido como "Aquele que tem a ver com a prestação de serviços remunerados aos demais produtores rurais e outros contratantes de serviços, com fins lucrativos, visando a: ampliar e melhorar a Assistência Técnica e Extensão Rural aos clientes do negócio básico; reduzir a dependência da Empresa; praticar uma política salarial competitiva e justa".

Tabela 2 - Síntese comparativa da estrutura organizacional da EMATER-MG, antes e depois do PDE

Situação em 30.06.94		Situação em 31.12.98	
Unidades	N.º	Unidades	N.º
1. Escritório Central	01	1. Unidade Central	01
a) Coordenadorias	05	a) Departamentos	02
b) Núcleos	12	b) Divisões	06
c) Serviços	08	c) Assessorias	04
d) Assessorias	01	d) Gabinete da Presidência	01
e) Auditoria	01	e) Auditoria	01
f) Centro de Processamento de Dados	01	f) Unidade de Consultoria e Projetos	01
2. Escritórios Regionais	19	2. Unidades Regionais	40
3. Escritórios Locais	404	3. Escritórios Locais	667
4. Centro de Treinamento	01	4. Centro de Treinamento	01
5. Número de Chefias	451	5. Número de Chefias	55

Fonte: CASTRO (2002:117).

De acordo com CASTRO (2002:115), a Diretoria da empresa tinha como principais objetivos, com essa nova estrutura organizacional, prover a empresa de agilidade operacional, com a eliminação de um nível hierárquico intermediário¹¹, a alocação de pessoas em posições em que as mesmas fossem realmente necessárias para o atendimento aos clientes, sejam eles internos ou externos, e promover a descentralização administrativa nos níveis e padrões estabelecidos pela malha de responsabilidades implantada pela organização.

¹¹ Fato este que é facilmente percebido ao se comparar na tabela 2 o número de chefias que a EMATER-MG tinha em 30/06/1994, o que correspondia a 451 chefias e em 31/12/1998 onde ocorreu uma redução considerável para 55 chefias, após o último processo de reestruturação pela referida empresa.

2. O PROBLEMA

Inúmeros fatores, tais como: diferenciação social, desgaste do modelo de desenvolvimento baseado nos princípios da Revolução Verde aplicado ao processo de modernização da agricultura brasileira, crescimento de entidades privadas de assistência técnica são apontados pelos estudiosos da Extensão Rural pública como elementos que mostram a necessidade de uma mudança de perspectiva na ação extensionista, tendo em vista a superação das dificuldades vivenciadas pela Extensão Rural pública brasileira. De acordo com alguns autores (CAPORAL, 1991; CAPORAL e COSTA BEBER, 1994, 2001; SIMON, 1996; PINHEIRO, 2000) os resultados econômicos e os impactos sócio-ambientais decorrentes das práticas orientadas por essa ação extensionista¹², expressam claramente a incapacidade desse modelo em proporcionar um desenvolvimento auto-sustentável. Segundo esses autores, os trabalhos extensionistas desenvolvidos pela EMATER-RS, ACARESC-SC, e ONGs (AS-PTA, CTA) apresentam propostas alternativas ao modelo de difusão de tecnologia visando atender a um público diferenciado (pequeno produtor rural) e referenciado em uma pedagogia dialógica¹³, participativa, e baseada nos princípios da agroecologia¹⁴.

¹² Entende-se por ação extensionista, os serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural prestados aos produtores rurais pela EMATER-MG. Para fins deste estudo, interessa-nos a ação extensionista desenvolvida pelos técnicos dessa instituição junto aos pequenos produtores rurais.

¹³ Segundo FREIRE (1982:68-69), trata-se do diálogo problematizador, entre as várias razões que o fazem indispensável e que permite diminuir a distância entre a expressão significativa do técnico e a

A Extensão Rural institucionalizada foi introduzida no Brasil no ano de 1948, mediante a criação da Associação de Crédito e Assistência Rural – ACAR em Minas Gerais. De acordo com CAPORAL e COSTA BEBER (1994), a partir dessa data o Estado passou a adotar o modelo de difusão de tecnologia, cuja orientação ideológica foi produzida nos *Land Grant Colleges* norte-americanos, cuja concepção baseava-se na idéia de que a remoção do atraso do meio rural brasileiro, seria possível através da elevação da produtividade das atividades agrícolas e que a mudança social aconteceria em consequência da introdução de novas técnicas.

A partir daí o Estado passa a atuar no sentido de proporcionar educação ao homem do campo, com o argumento de tirá-lo do atraso e para que este passasse a adotar as mudanças preconizadas que o modelo de desenvolvimento impunha. De acordo com QUEDA (1987:48, 77, 148) tal objetivo em “educar os homens do campo” foi progressivamente introduzido, a partir das idéias norte-americanas oriundas de seus centros de pesquisa, fomentada e disseminada pelas agências de desenvolvimento - Fundação Ford e Fundação Rockefeller - e que se expressaram na realização de cursos rápidos e móveis, cursos por correspondência e organização de clubes de mulheres e de jovens¹⁵.

A análise dessa proposta de mudança, onde o homem é colocado como sujeito passivo ou como objeto das ações, coloca-se em posição diametralmente oposta àquilo que FREIRE (1983:28) sugere: “o homem deve ser o sujeito de sua própria educação e não o objeto dela”. Esse modelo e a proposta governamental estavam preocupados em criar novos consumidores

percepção pelos camponeses em torno do significado. Nesta situação o significado passa a ter a mesma significação para ambos. Portanto a educação é comunicação, diálogo, na medida em que não é transferência de saber, mas o encontro de sujeitos interlocutores que buscam a significação dos significados.

¹⁴ CAPORAL e COSTA BEBER (2000:26) citando Altieri (1995) “definem a agroecologia como a ciência ou disciplina científica que apresenta uma série de princípios, conceitos e metodologias para estudar, analisar, dirigir, desenhar e avaliar agroecossistemas, com o propósito de permitir a implantação e o desenvolvimento de estilos de agricultura com maiores níveis de sustentabilidade no curto, médio e longo prazos”.

¹⁵ Segundo QUEDA (1987:48), os clubes das mulheres eram utilizados como mecanismos para ensinar as mulheres o preparo de alimentos, os cuidados com a saúde e com as crianças, o conserto de roupas e na melhoria das condições da habitação. Já os clubes de jovens objetivavam ensinar métodos melhorados para aplicação na agricultura e provocar, conseqüentemente, mudanças no comportamento dos próprios pais.

para as inovações tecnológicas, e não em desenvolver uma ação pedagógica libertadora e transformadora.

Contudo, os resultados não trouxeram as mudanças sociais esperadas. De fato, as mudanças consideradas satisfatórias limitaram-se àquelas próprias do setor industrial, uma vez que aumentou o consumo de bens industriais.

A presença mais efetiva da indústria nas pesquisas e na geração de tecnologias, fez com que esta passasse a exercer maior influência nas transformações na base técnica da agricultura, desenvolvendo tecnologias voltadas para médios e grandes produtores rurais, não levando em conta as necessidades dos pequenos. CAPORAL e COSTA BEBER (1994:73) enfatizam que, mediante essa situação, o trabalho de Extensão Rural restringia-se quase que apenas aos procedimentos burocráticos e à assistência técnica ao empreendimento financiado.

Na década de 70 foi criada a Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMBRATER, para substituir a Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural - ABCAR, mas os procedimentos não mudaram, a empresa ainda propunha o trabalho de difusão de tecnologia com médios e grandes produtores rurais, e apenas de cunho social e assistencialista para os pequenos.

Em substituição à ACAR-MG, em julho de 1976, foi criada a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais - EMATER-MG, que foi constituída na forma de empresa pública vinculada à Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Estado de Minas Gerais.

Conforme VIEIRA (2000:6-7), os anos 80 foram marcados pela ocorrência de graves problemas financeiros e administrativos por parte da EMATER-MG, ameaçando a sobrevivência da empresa. Por outro lado a empresa enfrentava também problemas de credibilidade, uma vez que críticas eram feitas em relação aos serviços e resultados auferidos pela Extensão Rural como um todo. CAPORAL e COSTA BEBER (1994:73), refletindo sobre a ação extensionista, ressaltam que nos anos 80 esta não conseguiu dar um passo além da elaboração de um novo discurso.

Os problemas mencionados por Vieira agravam-se ainda mais na década de 90, com a extinção da EMBRATER e com a crise fiscal. De acordo

com ALMEIDA et al. (1995), os novos dirigentes das EMATERs passam a se preocupar mais com a metodologia de trabalho, procurando adequá-las às demandas do público participante do mercado, incluindo a participação daqueles produtores capazes de responder aos esforços de transferência de tecnologia.

Diante das dificuldades financeiras, administrativas e da própria imagem da empresa junto à sociedade, decorrentes que foram dentre outras razões da redução das ajudas internacionais e do crédito rural, instituiu-se, em 1991¹⁶, o programa de reestruturação organizacional da EMATER-MG, que tinha como objetivo dotá-la de maior capacidade administrativa, para que ela pudesse enfrentar os referidos problemas.

O programa de reestruturação organizacional da EMATER-MG, foi orientado pelos princípios do planejamento estratégico, resultando na divisão dos serviços prestados, negócio básico e negócio complementar. A justificativa da criação do negócio complementar era de garantir a manutenção do sistema extensionista público estadual, ou seja, o negócio básico.

Com base nesse programa, o presente trabalho teve como problema de pesquisa a seguinte questão: Como o programa de reestruturação organizacional implementado pela EMATER-MG influenciou a ação extensionista desenvolvida pelos técnicos de campo, dirigida aos pequenos produtores rurais? E qual o grau de satisfação expresso por esse público, em relação aos serviços extensionistas prestados por esta instituição após o referido programa de reestruturação?

¹⁶ Em 1994, teve início o processo formal de Planejamento Estratégico por parte da Empresa (VIEIRA, 2000:7), cujos fundamentos são: foco primordial nos resultados desejados pelos clientes, autonomia das unidades operacionais e a descentralização administrativa, conforme CASTRO (1998:37) no documento n.º 6 do PDE.

3. OBJETIVOS

A pesquisa em tela teve como objetivo geral analisar a ação extensionista desenvolvida pelos técnicos da EMATER-MG, no sentido de verificar a satisfação dos pequenos produtores rurais, bem como a opinião dos agentes extensionistas em relação às suas condições de atuação junto a esses produtores após a implementação do programa de reestruturação organizacional da EMATER-MG.

Mais especificamente o presente estudo permitiu:

- Verificar junto aos pequenos produtores rurais, a partir de sua opinião, se houve alguma alteração na ação extensionista nos serviços prestados pela EMATER-MG após a implementação do programa de reestruturação organizacional;
- Identificar a opinião dos extensionistas rurais sobre as suas atividades de atendimento aos pequenos produtores rurais, após a implementação do programa de reestruturação;
- Identificar a partir da opinião dos técnicos da EMATER-MG e dos produtores rurais atendidos quais as suas perspectivas com relação ao Programa de Reestruturação Organizacional da EMATER-MG.

4. REVISÃO DE LITERATURA

4.1. O estado e as organizações

As três últimas décadas do século passado foram marcadas por uma profunda crise do Estado em termos nacional e mundial, resultante das questões de ordem administrativa e fiscal e também das fortes pressões exercidas pelo processo de globalização. Os tempos de globalização têm sido caracterizados por transformações cada vez mais rápidas no ambiente organizacional e uma maior exigência de competitividade e concorrência por parte das empresas. Esse ambiente de incertezas vem influenciando decisivamente a estrutura e o funcionamento das organizações¹⁷, levando estas a buscarem alternativas que dêem conta de sanar tais problemas, objetivando a manutenção ou mesmo a sobrevivência das instituições.

A crise verificada no leste europeu expressa que foi pela queda do muro de Berlim e pelo esfacelamento da União Soviética, contribuiu sobremaneira para o fortalecimento e supremacia do modelo econômico capitalista do final do século XX. Nesse contexto as organizações passaram a competir de forma mais intensiva pelos nichos de mercado. A esfera pública por sua vez se viu afetada e passou em grande medida a ter uma visão típica de mercado.

¹⁷ ETZIONI (1984:3), citando Parsons, entende que as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos.

As empresas privadas e públicas têm buscado implementar processos de mudança organizacional no sentido de adequar-se à realidade. CASTRO (2002:14) ressalta que, no setor público, tais mudanças têm sido no sentido de implementação de uma administração pública em condições de satisfazer, por meio de suas instituições, às necessidades de seus clientes. Segundo esse autor, a escassez de recursos financeiros destinados ao setor público evidencia que os mesmos serão cada vez mais voltados para atividades que a sociedade considera prioritárias, e as instituições públicas terão que se adequar a essa nova realidade, de constante busca de eficiência, caso queiram continuar a receber esses recursos.

Nesse sentido é bastante elucidativo o que expõe GRAU (1998:212-213) acerca de qual é o Estado desejável para a América Latina, situação na qual se inclui o caso brasileiro e, em particular, o que constitui alvo de nossa apreciação. Ressalta ainda essa autora, dentre várias questões, a capacidade, por parte do Estado, para o estabelecimento da legalidade sobre o território que lhe corresponde. Esta autora consubstanciada em *O'Donnell* destaca que a força de um Estado está relacionada à sua dimensão legal e à sua dimensão organizacional/burocrática. A fraca dimensão legal, dentre outras, é uma das causas de sua privatização, posto que, através da obliteração da legalidade, que priva o Estado da sua dimensão pública, criam-se todas as condições para a privatização de certos organismos estatais.

De acordo com GRAU (1998:201), no Brasil, a partir da década de 90, ocorreu uma transformação da administração pública, situação em que o Governo Collor passou a priorizar as reformas econômicas e o ajustamento fiscal. Conseqüentemente, houve uma diminuição do aparelho do Estado, demissão de funcionários e diminuição de órgãos.

A propósito dessas transformações, essa autora, com base em Habermas, enfatiza dois aspectos do deslocamento da esfera pública para o social em relação à reforma institucional, tendo como orientação e protagonista, simultaneamente, a sociedade: o primeiro ocorre quando, para a sociedade burguesa, a democratização do Estado torna-se uma necessidade. O segundo quando a esfera pública perde sua autonomia, havendo uma diminuição de conteúdo da esfera pública, redução do público, exibição pública de meros interesses particulares e perda de centralidade das instituições.

Ainda essa autora afirma que, no caso do Brasil, pode-se falar que as tentativas de reforma levaram ao acréscimo da ineficiência, gerando mecanismos ainda mais rígidos e, inclusive, conduzindo à criação de novos privilégios e à consolidação dos existentes, como resposta ao patrimonialismo e, conseqüentemente, ao corporativismo prevalecente (GRAU, 1998:199).

Em conformidade com GRAU (1998:200), ao analisar a reforma do Estado¹⁸ nos anos 90, percebe-se que, nos casos em que esta foi reduzida a reformas econômicas e ajuste fiscal, fez com que o eixo da reforma da administração se movimentasse em torno de duas questões que, embora com pesos distintos, caracteriza a primeira metade dos anos 90, na maioria dos países: a redução das estruturas e a redução de pessoal. Uma outra questão foi a descentralização político-administrativa, que embora também associada a esses propósitos, insere-se numa variedade mais ampla de estratégias (como o incremento da governabilidade democrática, entre outras), tendo cumprido trajetória especial.

Na perspectiva desta autora, ela sugere, uma reforma que vá além da redução do tamanho do Estado, mas que crie condições para fortalece-lo e criar condições estáveis de eficácia estatal para um crescimento sócio-econômico sustentado e para o desenvolvimento da governabilidade democrática, no quadro das transformações políticas e culturais que estão ocorrendo na sociedade (GRAU, 1998:214).

Procura-se substituir o modelo burocrático, que caracterizou anteriormente a atuação do Estado, pelo modelo cujo principal enfoque é o mercado, para provisão de bens e serviços produzidos pelo governo. Nesse sentido, criam-se mercados para os serviços públicos, separando a elaboração de políticas da provisão de serviços. Abre-se, dessa forma, a provisão de serviços à concorrência. Ocorrem mudanças nas práticas de trabalho no interior das agências, para que as mesmas possam responder às pressões do mercado (GRAU, 1998:218-219).

Sobre a nova Administração Pública, GRAU (1998:218) ressalta que, apesar de oferecer uma escolha ao modelo burocrático, não aceita uma só leitura, uma vez que, tanto pode estar envolvido nela um enfoque de mercado –

¹⁸ Governo Federal da República Federativa do Brasil, cujo presidente na época era Fernando Collor de Mello.

que pode aprofundar as distorções da administração pública – como um enfoque efetivamente público que, apesar de ainda estar sendo construído, parece ser uma alternativa mais integral.

GRAU (1998:257), referindo-se à reforma em curso no Brasil, embora afirme que a administração pública burocrática esteja sendo substituída pela administração pública gerencial, corrobora com BRESSER PEREIRA (1998) dizendo expressamente que: “isto não significa diminuir o papel da burocracia estatal, que é cada vez mais estratégico na administração do Estado”.

Assim, SANDES (2000:23), citando Mintzberg, destaca que, após a crise do leste europeu, os setores econômicos do ocidente se fortaleceram, vindo mesmo a ocorrer uma interação entre os setores públicos e privados. Contudo, assinala que essa interatividade vem sendo abalada pela crença corrente do triunfo do mercado capitalista sobre o comunismo.

Como conseqüência dessa crença, a sociedade tem sido invadida pelos valores do setor privado. Predominam hoje as opiniões favoráveis à privatização dos serviços públicos, sem que o governo, entretanto, tenha a devida cautela sobre o que absorver do mundo dos negócios (SANDES, 2000:23).

De acordo com COSTA e CAVALCANTI (1991:82-83), o discurso do Governo Collor foi inicialmente marcado pela idéia de que era imperioso vencer os “inimigos da modernidade”, a inflação e o insulamento da economia brasileira. Para tanto, segundo eles, foram criadas medidas provisórias, leis de conversão e decretos regulamentadores que trataram especificamente da máquina de governo. Como decorrência disso, verificou-se a opção governamental pelas fusões, incorporações e extinção de órgãos, entidades e demissão de pessoal.

Segundo esses autores, nesse contexto, prevaleceram e mereceram maiores discussões a extinção dos órgãos públicos e as demissões que ocorreram em todas as áreas. Exemplo disso foi a extinção da EMBRATER, em 1990 – isto que nos interessa mais de perto, por ter relação direta com o tema de estudo – que será retomado mais à frente.

Conforme COSTA e CAVALCANTI (1991), o debate que se travou em torno dessa questão, colocava de um lado os opositores, que entenderam se tratar apenas de um “enxugamento” da máquina administrativa, sem qualquer

propósito modernizador, em contraposição à idéia esposada pelo Governo, como progressista e capaz de promover o desenvolvimento da nação. Para eles, o que se evidenciou de fato foi a ausência de um balizamento conceitual, de um conteúdo estratégico bem definido e de um planejamento da implementação suficientemente estruturado.

No entanto, percebe-se que essa reforma se constitui num profundo e evidente rearranjo na estrutura do setor público, com larga influência nos objetivos organizacionais e operacionais, e a capacidade de formulação e implementação de políticas, constituindo-se dessa forma num amplo processo de reformas administrativas do poder executivo.

Para COSTA e CAVALCANTI (1991:86):

“Um dos principais atributos do fenômeno organizacional é a intencionalidade. As organizações são criadas para assumir diferentes propósitos (grifo nosso) e as formas que assumem são definidas em função dos objetivos”.

Nesse sentido, conforme esses autores, reformas estruturais são mudanças nas formas de agregar objetivos, definir missões e funções, adequar meios a fins e distribuir autoridade sobre propósitos e responsabilidades sobre resultados.

O argumento apresentado pelos mentores desse tipo de reforma como justificativa para sua implementação é a idéia de modernização do aparelho institucional, que permitirá que a economia se dinamize e que a sociedade se democratize. COSTA e CAVALCANTI (1991:87) ressaltam que a idéia do Governo era a de retirar a intervenção do Estado de áreas onde não deveria estar – no setor produtivo – para recuperar a capacidade de financiamento da política social e de fomento de política industrial, isso que, para os planejadores governamentais do período, traria retorno em termos de emprego e renda.

Esses autores apontam algumas contradições entre as concepções do projeto do Governo e a realidade do país, uma vez que se torna difícil imaginar que possa haver o que modernizar, em um contexto de grande pressão de credores internacionais, quando não possui tecnologia de ponta, os preços dos produtos agrícolas depreciados e com uma indústria atrasada e pouco competitiva. Ainda sim, segundo esses autores, o Brasil abriu a sua economia, desmantelou seu setor produtivo e manteve 54% da população brasileira em pobreza absoluta.

Portanto, para COSTA e CAVALCANTI (1991:90), “modernizar” o Estado é mudar a natureza de suas relações com a sociedade civil, estabelecendo limites de intervenção na vida privada, e valorizando a cidadania como fundamento da soberania, ou seja, modernizar a administração é melhorar o desempenho na complementação das políticas públicas, e na prestação dos serviços de que a sociedade necessita.

Segundo COSTA e CAVALCANTI (1991:91), o Governo poderia concentrar esforços em duas direções:

1.º) Paradigma de reforma e de eficiência. “As medidas daí decorrentes têm sentido de racionalização e orientam-se para a agregação de funções em um menor número de órgãos, diminuição de atividades-meio e procedimentos burocráticos e corte de investimentos, pela melhor utilização da capacidade ociosa das unidades existentes;

2.º) “(...) o paradigma é uma nova concepção de Estado, cujos limites de intervenção nos diversos aspectos da vida social são muito mais estreitos do que os vigentes até o posse do novo Governo. As medidas dele decorrentes têm o sentido de desestatização e contemplam extinção de órgãos e entidades, privatização de empresas, bens e investimentos públicos e desregulamentação sócio-econômica”.

BRESSER PEREIRA (1998:21) ao discorrer sobre a crise afirma que:

“Na década de 80, logo após a eclosão da crise de endividamento internacional, o tema que prendeu a atenção de políticos e formuladores de políticas públicas em todo o mundo foi o ajuste estrutural ou, em termos mais analíticos, o ajuste fiscal e as reformas orientadas para o mercado. Nos anos 90, embora o ajuste estrutural continue figurando entre os principais objetivos, a ênfase deslocou-se para a reforma do Estado, particularmente para a reforma administrativa. A questão central hoje é como reconstruir o Estado – como redefinir um novo Estado em um mundo globalizado”.

Esse autor ressalta que, a reforma provavelmente significaria reduzir o Estado, limitar suas funções como produtor de bens e serviços e, em menor extensão, como regulador, mas implicará também ampliar suas funções no financiamento de atividades que envolvam externalidades ou direitos humanos básicos e na promoção da competitividade internacional das indústrias locais, (BRESSER PEREIRA, 1998:23).

Ainda este autor evidencia que, ao invés da velha administração pública burocrática, uma nova forma de administração, que tomou de empréstimo os imensos avanços por que passaram no século XX, as empresas de administração de negócios, sem, contudo, perder a característica específica que a faz ser administração pública: uma administração que não visa ao lucro, mas à satisfação do interesse público. Esta nova administração pública não basta ser efetiva em evitar o nepotismo e a corrupção: ela tem de ser eficiente

ao prover bens públicos e semipúblicos, que cabe ao Estado diretamente produzir ou indiretamente financiar (BRESSER PEREIRA, 1998:27).

De acordo com MOTTA (1979:18), ainda que se leve em consideração as especificidades das organizações públicas, estas geralmente necessitam competir por recursos, bem como abrirem novas oportunidades e, para tanto, devem estar preparadas para oferecerem novos ou diferentes tipos de produtos e serviços. Dessa forma, as organizações públicas estão também sujeitas a ameaças tanto quanto as empresas privadas. Daí a necessidade de se ajustarem constantemente em face das mudanças que se verificam no meio onde as mesmas atuam.

Ainda, segundo esse autor, as mudanças nas organizações públicas, têm ocorrido dentro de uma situação conflituosa que envolve o compromisso em atender aos objetivos e as metas demandadas pela sociedade, e por outro lado, a necessidade de luta pela sua manutenção.

Essas mudanças têm se expressado através de dois aspectos: o primeiro de natureza interna, decorrente da própria necessidade sentida pela empresa de revisar e atualizar as suas diretrizes e forma de gestão e atuação com vista a alcançar seus objetivos institucionais, e o segundo, resultante de uma maior conscientização por parte das pessoas de que a administração burocrática¹⁹ não corresponde às atuais demandas que a sociedade civil impõe aos governos na sociedade contemporânea.

BRESSER PEREIRA (1998:24), refletindo sobre esse último aspecto, diz que:

“Os cidadãos exigem do Estado muito mais do que o Estado pode oferecer. E a causa imediata da lacuna que assim se cria não é apenas fiscal, como observou *O’connor* (1973), nem apenas política, como *Huntington* (1968), destacou; é também administrativa. Os recursos econômicos e políticos são por definição escassos, mas é possível superar parcialmente essa limitação com o seu uso eficiente pelo Estado, quando não se pode contar com o mercado, isto é, quando a alocação de recursos pelo mercado, não é solução

¹⁹ Segundo BRESSER PEREIRA (1998:26): “burocracia é a instituição administrativa que usa, como instrumento para combater o nepotismo e a corrupção – dois traços inerentes à administração patrimonialista -, os princípios de um serviço público profissional patrimonialista -, os princípios de um serviço público profissional e de um sistema administrativo impessoal, formal e racional. Para MORGAN (1996:148) burocracia é: “a forma de regulamentação que esta associada ao uso da palavra escrita e é exercida pelos burocratas que se sentam atrás de seus bureaux ou mesas, fazendo e administrando as regras que são o guia da atividade organizacional. O poder e a responsabilidade em tais organizações estão intimamente ligados com o conhecimento e uso das regras por parte de alguém e com a forma praticamente legal de administração que isso implica”. CHIAVENATO (1993:8) define: “A burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos”.

factível, dado seu caráter distorcido ou dada sua incompletude. Nesse caso, a função de uma administração pública eficiente passa a ter valor estratégico, ao reduzir a lacuna que separa a demanda social e a satisfação dessa demanda”.

Este estudo parte da concepção de que as metas declaradas de uma organização podem ou não se constituir em indicadores das metas verdadeiramente preconizadas. Por isso mesmo, nem sempre expressam as metas demandadas pela sociedade, isto porque algumas vezes elas são publicizadas tão somente para escamotear propósitos de “fachada”. Isso impõe ao pesquisador o dever de assumir uma postura crítica diante dessa questão, e por outro lado, tal preocupação deve expressar-se também no processo de coleta das informações, situação em que o investigador não deverá limitar-se a ouvir o *Staff* superior da organização, este que, invariavelmente, é responsável pela concepção das ações a serem desenvolvidas pela organização. Portanto, o pesquisador deverá ultrapassar os limites do discurso oficial da organização (ETZIONI, 1974:106).

Conforme MEGGINSON et al. (1986:111):

“A missão ou objetivos gerais de qualquer organização geralmente figuram em seu nome ou regimento interno. Em caso contrário, são estabelecidos no início da existência da organização. Depois, estas metas globais são traduzidas em planos específicos para orientar as futuras operações. Precisam ser tomadas decisões quanto às fontes de capital; quanto aos tipos de produtos a serem fabricados ou serviços a serem prestados; quanto ao caráter dos clientes e fregueses em potencial; quanto às técnicas de vendas, e quanto aos mercados em que operar. O planejamento exige o reconhecimento dos objetivos gerais para as várias subdivisões bem como para a organização como um todo”.

Os objetivos e as metas²⁰ prioritárias das organizações podem ser estrategicamente negligenciadas. Não menos problemático é o risco de suas substituições, estas que se expressam comumente na inversão de prioridades, em termos dos objetivos e metas organizacionais. Nesta condição, os grupos de interesses, geralmente o *Staff* mais elevado, mostram-se mais preocupados com as suas necessidades, que diferem daquelas para as quais a instituição foi criada. A constituição de grupos de interesses está geralmente relacionada ao processo de formação organizacional, captação e mobilização de recursos. Via de regra, esses grupos expressam uma maior preocupação com a preservação

²⁰ ETZIONI (1974:123-124) afirma que: “as metas são determinadas em parte pelos valores do ambiente social, e as mudanças nas metas que a organização pode iniciar ou introduzir são limitadas pelos constrangimentos criados por esse ambiente. Por metas queremos dizer estados futuros para os quais a organização é orientada”.

e construção da organização, do que em relação ao cumprimento de sua finalidade inicial (ETZIONI, 1967:14, 21).

PARSONS (1978:47) tece alguns comentários a respeito das metas de uma organização:

“Como consideramos que uma organização é definida pela primazia de um determinado tipo de meta (grifo nosso), o foco do seu sistema de valores terá de ser o da legitimação de suas metas, em termos do significado funcional de sua consecução par o sistema superior e, em segundo lugar, a legitimação da primazia desta meta sobre outros possíveis interesses e valores da organização e de seus membros”.

Etzioni, ao tratar da multiplicação dos objetivos das empresas, enfatiza sobre a substituição dos objetivos originais por objetivos secundários. Para esse autor, atingidos os objetivos iniciais, procuram-se novos objetivos ou aceitam-se objetivos adicionais. No início, os últimos objetivos se justificam-se em razão do estímulo aos objetivos iniciais, mas, geralmente, tornam-se iguais ou superiores àqueles.

Esse autor, afirma que, mesmo que os objetivos mais abstratos permaneçam constantes, a aplicação requer nova definição ou interpretação, na medida em que ocorram modificações na organização, no seu ambiente ou em ambos. A reavaliação de objetivos parece ser problema das grandes organizações, embora seja mais constante em um ambiente instável do que em um ambiente estável (ETZIONI, 1978:178-179).

CHIAVENATO (1993:113) ressalta que os objetivos são unidades simbólicas, são ideais que a organização pretende atingir e transformar em realidade. Toda organização deve buscar condições para poder manter-se e funcionar com eficiência.

Como se observa, os termos assinalados por Etzioni nos possibilitam melhor apreender o significado dos objetivos e processos constituintes do PDE, uma vez que, em nome da sustentabilidade do sistema e, por conseguinte, da preservação e manutenção do Negócio Básico, passam a diversificar a sua forma de atuação (atendimento remunerado aos médios e grandes produtores).

ETZIONI (1967:35), abordando sobre os sistemas organizacionais, identifica dois modelos: o de sobrevivência e o de eficiência, sendo que o primeiro se constitui de um conjunto de exigências que, se forem satisfeitas, permitem que o sistema sobreviva. Nesse modelo tudo deve estar relacionado, sendo essa a exigência preliminar para o funcionamento do mesmo. Já o

modelo de eficiência se constitui de um padrão de inter-relação entre os elementos do sistema, tornando-o mais eficiente a serviço de um determinado objetivo. O modelo de sobrevivência busca a relação eficiente entre os elementos, não registrando maiores mudanças na organização entre os setores, e o modelo de eficiência, por sua vez, avalia as mudanças que se processaram na organização.

De acordo com ETZIONI (1974:114), se aceitamos a definição de que as organizações são unidades sociais orientadas para a realização de metas específicas, segue-se que a aplicação de um modelo de eficiência é especificamente apropriado para o estudo desse tipo de unidade social.

Em conformidade com MORGAN (1996:219):

“Ao criarmos organizações, estamos criando estruturas de atividade que são maiores do que a vida e que, freqüentemente, sobrevivem por gerações. E, ao nos identificarmos com estas organizações, encontramos significado e permanência. Conforme investimos as nossas forças no trabalho, fazemos dos nossos papéis a nossa realidade. E, à medida que nos objetivamos em termos dos produtos que fabricamos ou do dinheiro que ganhamos, fazemo-nos visíveis e reais para nós mesmos. É por esta razão que não é de admirar que as questões de sobrevivência sejam uma prioridade tão grande nas organizações, uma vez que existe um jogo muito mais do que a simples sobrevivência da organização” (grifo nosso).

Para MORGAN (1976:140), o maior problema da mudança organizacional é que ela, com muita freqüência, é feita principal ou somente por razões de simbologia e de exemplo.

De acordo com esse autor, as organizações são semelhantes às pessoas, aos animais e às plantas por apresentarem um ciclo de vida que vai da infância à velhice. Porém, diferentemente das pessoas, animais e plantas, devem ser capazes de se renovar gradualmente. As boas organizações modificam constantemente, embora em geral de uma forma mais reduzida MORGAN (1976:158).

Esse autor afirma que, se a mudança não for para melhorar as operações, para ajudar a conseguir um crescimento equilibrado, prevenir o obsolescimento ou aumentar a flexibilidade, não há razão válida para a mesma. Sendo assim, a maior probabilidade é que essa mudança cause mais prejuízos do que lucros (MORGAN, 1976:159).

Ao compararmos a organização empresarial com a organização pública concordamos com MORGAN (1976:160) que afirma o seguinte sobre o assunto:

“A empresa tem que enfrentar, quase que todos os dias, a disciplina do mercado. O Governo só tem que enfrentar a disciplina do público, que é em grande parte desorganizado, quase sempre sem voz ativa, a não ser nas épocas de eleições e – o que é pior – freqüentemente indiferente”.

Sobre as organizações sem fins lucrativos, MEGGINSON et al. (1986:486) afirmam que estas têm como objetivo principal prestar serviço ao público (ou clientes). Necessitam se efetivar com relação a custos, ainda que não visem a obtenção de lucro. Em longo prazo, estas organizações devem ter suas despesas cobertas pelas receitas. O seu maior problema é serem seletivas com relação ao público atendido, uma vez que as mesmas não visam lucro como principal critério de desempenho. Para esses autores, a principal diferença entre as organizações com fins lucrativos e as organizações sem fins lucrativos encontra-se na missão e objetivo de lucro da primeira. Já as organizações sem fins lucrativos têm a finalidade de prover serviços que melhorem a qualidade de vida de seus clientes.

MEGGINSON et al. (1986:495) dizem que uma explicação comum para o fracasso das organizações sem fins lucrativos é que elas não têm metas tangíveis²¹. Eles enfatizam que o essencial a notar é que a declaração da missão precisa ser traduzida em metas tangíveis específicas, que sejam estabelecidas em termos quantitativos e com datas-limites.

CHIAVENATO (1993:87-88) enfatiza que uma organização formal é diferenciada principalmente pelas regras, regulamentos e estrutura hierárquica que ordenam as relações entre os seus membros. A organização formal permite reduzir as incertezas decorrentes da variabilidade humana (diferenças individuais entre as pessoas), tirar vantagens dos benefícios da especialização, facilitar o processo decisório e assegurar a implementação apropriada das decisões que foram tomadas.

De acordo com MEGGINSON et al. (1986:202), à medida que as organizações tornam-se mais antigas e crescem se tornando maiores, elas tendem a se tornar mais burocráticas.

²¹ O Dicionário Aurélio define tangíveis como: que pode ser tangido, tocado ou apalpado; palpável, sensível; diz-se de bens econômicos, ativos, etc., que têm existência física.

Em consonância com GIBSON et al. (1981:414) tem-se que, o sucesso de qualquer programa de mudança, ou processo de reestruturação, depende muito da qualidade e da funcionalidade da relação entre o agente de mudança e os homens que tomam decisões-chaves dentro da organização. Neste sentido, a forma de interferência é crucial.

MORGAN (1996:327) afirma que, ao se estudar organizações, caso alguém realmente deseje compreendê-las, seria muito mais interessante começar partindo da premissa de que as organizações são complexas, ambíguas e paradoxais.

A discussão desses aspectos organizacionais, citados anteriormente, permitiu a articulação entre os argumentos apresentados, com os elementos da realidade empírica que foram observados no decorrer dessa pesquisa.

4.2. Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER-MG

A EMATER-MG se configura como empresa prestadora de serviços públicos na área de Extensão Rural, vinculada à Secretária de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, com personalidade jurídica de direito privado, patrimônio próprio e autonomia administrativa e financeira. É empresa pública estadual sob forma de sociedade civil de fins econômicos por quota de responsabilidade limitada, cujo principal público-alvo são os pequenos produtores rurais praticantes da agricultura familiar, conforme preceitos constitucionais emanados da Constituição do Estado de Minas Gerais²².

Para fins deste trabalho, a categoria dos pequenos produtores rurais foi definida de acordo com os critérios adotados pela EMATER-MG: 1) produtores que possuam no máximo 4 módulos fiscais (1 módulo fiscal = 26 ha), na região de Viçosa ocorre uma variação entre 24 e 28 ha para o módulo fiscal; 2) que no mínimo 80% da renda familiar seja proveniente da atividade agropecuária; 3) que o produtor resida na propriedade ou aglomerado urbano próximo; 4) que a renda média anual bruta da família não ultrapasse os R\$ 30.000,00 e 5) que a

²² A Constituição do Estado de Minas Gerais (1989), no artigo 248, item XIII, que trata das responsabilidades do Estado para os pequenos produtores rurais, que, sobre a ótica da EMATER-MG, constituem o alvo do negócio "assistência técnica e extensão rural, com atendimento gratuito aos pequenos produtores rurais e suas formas associativas e os beneficiários do projeto de reforma agrária".

condução das atividades na propriedade seja realizada com mão-de-obra familiar, admitindo-se no máximo dois empregados. Vale ressaltar que estes critérios são os mesmos utilizados pelo PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar).

O programa de reestruturação organizacional desenvolvido pela EMATER-MG baseou-se na concepção do planejamento estratégico, que pressupõe dentre outras coisas: o comprometimento de todos os envolvidos no processo, uma eficiente comunicação entre os setores, o controle de suas diversas etapas, a fim de adequá-las ou redirecioná-las em conformidade com as mudanças do ambiente, visando o colimar da missão e dos objetivos institucionais.

Este programa de reestruturação organizacional atualmente em curso nas ações desenvolvidas pela EMATER-MG, segundo seus idealizadores, emerge como uma alternativa encontrada pela instituição para fazer frente à crise financeira e administrativa, e também ao desgaste da imagem da instituição junto à sociedade. A justificativa apresentada pelos planejadores responsáveis pelo programa de reestruturação organizacional da EMATER-MG, através da reformulação do seu modelo de gestão, fundamenta-se no pressuposto de garantir a manutenção do sistema extensionista público estadual, que visa atender aos pequenos produtores rurais gratuitamente, bem como ampliar a sua competência e eficiência real, no sentido de obter as condições de subsidiar ou mesmo viabilizar a “sobrevivência do referido sistema”.

É nesse contexto que a EMATER-MG desenvolve seu programa de reestruturação organizacional, tendo como base o planejamento estratégico que, segundo OLIVEIRA (1998:46):

“É um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente... diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a consecução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e a sua evolução esperada”.

Nesse processo de reestruturação organizacional, uma das diretrizes adotadas pela EMATER-MG foi a criação do Programa de Desenvolvimento

Empresarial – PDE²³, este que tinha como um dos objetivos atender aos médios e grandes produtores, mediante remuneração. O mesmo é concebido pela empresa como uma forma de manutenção do sistema extensionista público face à crise vivida pela instituição. Antes da criação desse programa, os serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural eram prestados aos pequenos produtores rurais, associações e beneficiários do projeto de reforma agrária, conforme Constituição do Estado de Minas Gerais. Após a reestruturação organizacional, a empresa dividiu os seus serviços em duas linhas principais: uma voltada aos pequenos produtores rurais – **Negócio Básico** e outra voltada aos médios e grandes produtores - **Negócio Complementar**.

Analisando-se o programa de reestruturação da EMATER-MG, sob a perspectiva de ETZIONI (1978:146), poderia configurar-se a seguinte situação:

“(...) as metas originais da organização poderão ser negligenciadas sem ser modificadas oficialmente; a organização poderá desenvolver objetivos alternativos ou concorrentes, mais condizentes com os interesses de seu *STAFF*”. Ou a organização poderá ver sua tarefa predominante na manutenção e expansão próprias (...)”.

Na literatura corrente, há poucas investigações sobre o Programa de Reestruturação Organizacional da EMATER-MG. Os estudos apresentam como comunalidade a análise de apenas uma dimensão do referido programa. Assim, SANDES (2000) investiga os níveis de satisfação dos pequenos produtores rurais do município de Montes Claros-MG, assistidos pela EMATER-MG, com relação aos impactos causados pela implantação do Programa de Empresariamento (PDE). Em conformidade com esse autor, a maioria (59,3%) dos pequenos produtores rurais entrevistados considerou que o trabalho da EMATER-MG, após a implantação do PDE, melhorou. Uma parte (24,4%) dos entrevistados não percebeu mudanças; 11,7% dos pequenos produtores rurais consideraram que o trabalho piorou, e 0,70% dos pequenos produtores não soube ou não quis responder.

Contudo, ao analisar a percepção dos pequenos produtores rurais, referente à assiduidade da EMATER-MG, antes e depois da implantação do

²³ Embora a análise deste programa não tenha se configurado como o objeto principal desse trabalho, o seu estudo possibilitou uma melhor compreensão do problema pesquisado.

PDE, esse autor apresenta os seguintes resultados, demonstrados na Tabela 3.

Tabela 3 - Frequência percentual da assiduidade da EMATER-MG, segundo a opinião dos pequenos produtores rurais, antes e depois do PDE

Assiduidade da assistência técnica da EMATER-MG	Antes do PDE (%)	Depois do PDE (%)
Sempre no prazo combinado	46,51	39,53
Às vezes no prazo combinado	17,44	33,72
Nunca no prazo combinado	11,63	12,80
Não soube ou não quis responder	24,42	13,95
TOTAIS	100,00	100,00

Fonte: SANDES (2000).

Deve-se registrar que 46,51% dos entrevistados consideraram que, antes da implantação do PDE, a EMATER-MG cumpria sempre os seus compromissos no prazo combinado. Porém, 39,53% dos produtores rurais consideraram que a assiduidade da empresa, após a implantação desse programa, está sempre de acordo com o prazo combinado. Houve, portanto, uma redução de 6,98% da assiduidade da assistência da EMATER-MG, após a implantação do PDE. Além disso, após a implantação desse programa, constatou-se um acréscimo de 1,17% em relação aos produtores rurais que consideraram que a empresa nunca freqüenta a comunidade no prazo combinado. Esses dados evidenciam que, com a implantação desse programa, houve uma piora relativa à assiduidade da assistência da EMATER-MG.

SANDES (2000), ao analisar a assiduidade da assistência técnica da EMATER-MG na comunidade, de acordo com a percepção dos pequenos produtores rurais, identifica os seguintes resultados, representados pela Tabela 4.

Tabela 4 - Freqüência percentual do posicionamento da EMATER-MG a respeito de suas falhas na assiduidade de assistência técnica, segundo a opinião dos pequenos produtores rurais, antes e depois da implantação do PDE

Posicionamento da EMATER-MG a respeito das falhas no atendimento	Antes do PDE	Depois do PDE
Não apresentou nenhuma justificativa	3,56	8,83
Alegou excesso de trabalho a ser feito	14,28	17,77
Alegou insuficiência de recursos materiais e humanos	35,74	37,77
Apresentou outras justificativas diversas	10,71	4,45
Não souberam ou não quiseram responder	35,71	31,13
TOTAIS	100,00	100,00

Fonte: SANDES (2000).

Esses dados revelam que, para 14,28% dos pequenos produtores rurais, a EMATER-MG se justificava com relação às suas falhas na assiduidade da assistência técnica, antes do PDE, alegando excesso de trabalho. O interessante é que, após a implantação desse programa se verifica um acréscimo nesse índice de 3,49%, de acordo com os entrevistados. Para 35,74% dos pequenos produtores rurais, a EMATER-MG, antes da implantação do PDE, alegava insuficiência de recursos materiais e humanos para o cumprimento dos prazos combinados. Vale destacar que, após a implantação desse programa, constata-se um acréscimo nesse índice de 2,03%.

Em conformidade com SANDES (2000), 48% dos entrevistados consideraram que a produção obtida, em função da assistência da EMATER-MG, melhorou, após a implantação do PDE. Para 28% dos entrevistados, não ocorreram alterações na produção obtida. De acordo com 9% dos produtores rurais, a produção hoje é pior do que antes da implantação desse programa.

Com relação à variável qualidade do produto obtido, em função da assistência da EMATER-MG, esse autor destaca que, na opinião de 55% dos produtores rurais, é melhor hoje a verificada anteriormente à implantação do PDE. Uma parte (23%) não percebeu a alteração da qualidade do produto obtido. Para 12% dos entrevistados, a qualidade do produto obtido piorou, após a implantação desse programa.

SANDES (2000), ao analisar a variável renda agrícola obtida em função da assistência da EMATER-MG, ressalta que, para 49% dos produtores entrevistados, houve melhora, após o PDE. Uma parte (29%) dos produtores entrevistados considerou que a renda agrícola permaneceu igual, após a implantação desse programa. Para 9% dos entrevistados, a renda agrícola piorou, após o empresariamento. Outra parte (13%) não quis ou não soube responder.

Quanto à variável nível tecnológico das explorações conduzidas pela EMATER-MG, esse autor admite que, na opinião de 65% dos produtores rurais entrevistados, melhorou, após o PDE. Uma parte (27%) não verificou alterações dos processos produtivos utilizados, após a implantação desse programa. Para 5% dos entrevistados, o nível tecnológico piorou, em decorrência do PDE. Outra parte (4%) não soube ou não quis responder.

Analisando a variável nível de escolaridade e satisfação pelo trabalho da EMATER-MG, SANDES (2000) destaca os seguintes resultados, apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 - Nível de escolaridade e satisfação pelo trabalho da EMATER-MG, após o PDE, na opinião dos pequenos produtores rurais

Trabalho da EMATER após a adoção do PDE	Níveis de escolaridade								Totais	
	Analfabeto ou primário incompleto		Primário completo ou ginásio incompleto		Ginásio completo ou colegial incompleto		Colegial completo ou superior incompleto			
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Melhor	35	61,4	13	56,5	2	50,0	1	50,0	51	59,3
Igual	12	21,1	5	21,7	1	25,0	1	50,0	19	22,0
Pior	6	10,5	4	17,4	-	-	-	-	10	11,7
Não opinaram	4	7,0	1	4,4	1	25,0	-	-	6	7,0
Totais	57	100,0	23	100,0	4	100,0	2	100,0	86	100,0

Fonte: SANDES (2000).

O interessante é que, à medida que o nível de escolaridade aumenta, o nível de satisfação pelo trabalho da EMATER-MG decresce. Assim, os produtores rurais que estão mais satisfeitos com o trabalho da EMATER-MG são analfabetos ou possuem o primário incompleto.

Outro dado importante é relativo ao número de produtores rurais analfabetos ou que possuem o primário incompleto: são 57 pessoas entrevistadas, representando 66% do total. Como essas pessoas puderam avaliar variáveis tão complexas, tais como: influência da EMATER-MG na formação da infra-estrutura dos imóveis, relacionamento entre produtores e técnicos após a implantação do PDE, relação de confiança entre técnicos e produtores após o PDE, situação do respeito dos técnicos pelos produtores após o PDE, satisfação pela produção obtida após o PDE, qualidade do produto obtido pelos produtores após o PDE, renda agrícola dos produtores após o PDE, capacidade de preservação e ampliação do patrimônio após o PDE, acesso ao crédito rural após o PDE, conhecimento especializado dos técnicos após o PDE, capacidade de lidar com produtos químicos após o PDE, nível tecnológico das explorações após o PDE, união na comunidade após o PDE, dentre outras.

VIEIRA (2000) investiga se o PDE foi capaz de atuar na promoção da reorganização interna da EMATER-MG e se houve assimilação desse programa por parte dos funcionários técnicos e administrativos dessa instituição. De acordo com esse autor, na opinião dos funcionários da EMATER-MG, essa instituição divulgou informações referentes à implantação desse programa e os funcionários foram bem informados sobre o mesmo.

Contudo, quanto à avaliação dos funcionários com relação ao interesse dessa instituição para que se integrassem ao processo do PDE, a assimilação foi considerada fraca pelos grupos geral e técnico, e muito fraca, pelo grupo administrativo. Para esse autor, esses resultados revelam que os funcionários não se sentiram convidados a participar do processo do PDE e que a direção da EMATER-MG não conseguiu ou não estendeu a possibilidade da adesão dos funcionários dos escritórios.

Com relação à avaliação dos funcionários quanto às informações que foram disponibilizadas pela instituição, à medida que o PDE se desenvolvia, VIEIRA (2000) ressalta que as informações sobre a evolução do processo não

foram percebidas pelos funcionários, na mesma proporção que a divulgação do PDE.

Em conformidade com esse autor, o conhecimento das novas diretrizes, adotadas pela EMATER-MG, relativas ao processo de planejamento estratégico, ocorreu com maior intensidade entre os funcionários do grupo técnico.

VIEIRA (2000) admite que a intensidade com que os funcionários consideraram-se integrados ao PDE variou de acordo com os grupos: entre os funcionários do grupo geral, a integração foi considerada muito forte; entre os funcionários do grupo administrativo, a integração foi considerada menor. Ele sugere, portanto, que a EMATER-MG deve dedicar maior atenção ao grupo administrativo, para o amadurecimento dessa instituição.

Quanto ao conhecimento da missão empresarial, por parte dos funcionários, esse autor destaca que esses atores sociais consideraram-no muito forte. Para o autor, esse é um ponto positivo, contribuindo para a unificação conceitual dos grupos da EMATER-MG.

Com relação à definição de negócios, VIEIRA (2000) ressalta que essa variável obteve um resultado mais baixo entre os funcionários do grupo administrativo, resultando na necessidade, por parte dessa instituição, de reforçar o grau de assimilação junto ao grupo administrativo.

Esse autor destaca que, quanto à presença dos objetivos estratégicos da EMATER-MG na mente dos funcionários, houve variação de um grupo para outro. Assim, entre os funcionários do grupo geral, verificou-se a menor assimilação dessa variável; entre os funcionários do grupo técnico, essa variável foi considerada muito forte; entre os funcionários do grupo administrativo, houve uma assimilação superior dessa variável.

VIEIRA (2000) admite que a variável que mediu conhecimento da definição de públicos da instituição revelou uma assimilação muito forte entre os três grupos pesquisados, implicando na conscientização dos funcionários quanto ao seu público.

Quanto à assimilação do estilo de gerência, esse autor ressalta que essa variável foi considerada muito forte pelos grupos geral e técnico; e superior, pelo grupo administrativo.

Com relação ao conhecimento do funcionograma da EMATER-MG, VIEIRA (2000) destaca que essa variável foi considerada muito forte pelo grupo técnico; e superior, pelo grupo administrativo, revelando diferenças de assimilação conceitual entre esses grupos.

Diante desses resultados, VIEIRA (2000:65-66) sugere à EMATER-MG:

“a) A pesquisa evidenciou diferença de assimilação de conceitos pelos grupos técnico e administrativo. Um desafio estratégico presente nas organizações, de modo geral, é a obtenção de convergência de objetivos. Os dois grupos citados são igualmente importantes para efetividade da ação empresarial. Dessa forma, sugere-se a promoção de ações que levem à maior integração entre esses grupos. Palestras, dinâmicas de grupo, técnicas de instrução e desenvolvimento de habilidades podem ser indicados.

b) A empresa, ao implantar o PDE, conseguiu quebrar o paradigma da inércia organizacional. Porém, os funcionários não se consideram integrantes desse processo durante seu desenvolvimento. O sucesso de planos institucionais é fortemente contingenciado pela participação consciente dos grupos envolvidos, razão por que a Empresa deve desenvolver mecanismos de participação que contemplem os extremos da cadeia administrativa.

c) A empresa deve evoluir sua relação com o ambiente e procurar desenvolver uma postura proativa. A pesquisa de mercado deve ser levada em consideração, bem como as estimativas de caráter macroeconômico.

d) A empresa deve monitorar, permanentemente, sua atuação, ouvindo seu público interno e externo, e desenvolver auditoria de gestão, para que possa comparar os resultados alcançados com os objetivos traçados”.

CASTRO (2002) investigou o PDE, enquanto instrumento de mudança organizacional planejada, na percepção dos funcionários da EMATER-MG (extensionistas locais, membros do Apoio Administrativo, do Apoio Técnico e da Linha Gerencial). O seu estudo demonstrou que, na opinião desses atores sociais, o PDE se constituiu em uma boa iniciativa, trouxe ganhos para essa empresa, havendo, entretanto, a necessidade de uma reavaliação interna, por meio de uma metodologia mais participativa, através da qual os funcionários compreendessem a filosofia adotada pela EMATER-MG. Esses atores sociais criticaram a sua falta de participação no processo, a falta de compreensão da sua filosofia, o tratamento inadequado utilizado nos casos de resistência e uma divergência entre prática e discurso. Portanto, sugerem que o processo seja “(...) retomado, discutido, reconstruído coletivamente e ajustado à realidade atual da empresa, para que o seu potencial possa ser explorado em sua plenitude” (CASTRO, 2002:211).

Esse autor destaca que, na fase que compreendeu a discussão dos conceitos, princípios e propostas do PDE, a participação dos funcionários ficou

restrita a algumas funções e a níveis hierárquicos, resultando na incompreensão, resistência e críticas ao mesmo, por parte de alguns funcionários da EMATER-MG. Para ele, as questões legais, financeiras, principalmente a falta de autonomia financeira e administrativa, contribuíram e ainda contribuem para que o PDE não esteja consolidado inteiramente na empresa.

De acordo com CASTRO (2002), na percepção dos funcionários da empresa, o diagnóstico realizado pela EMATER-MG como ponto de partida para a implementação do PDE não atendeu às principais necessidades organizacionais. Esses atores sociais, ao se referirem a essa inadequação do diagnóstico criticam o desconhecimento do mesmo e a pouca participação na sua elaboração. Com relação às propostas de mudança, os funcionários da EMATER-MG destacam como inadequadas as seguintes: a existência de falhas nos parâmetros utilizados para a elaboração do diagnóstico, o desconhecimento da realidade da empresa, o serviço de extensão rural, por parte do consultor responsável por sua implementação e sua equipe, a insuficiência de recursos, principalmente financeiros, e a insuficiência de autonomia, por parte da empresa, para a implementação das propostas apresentadas em sua plenitude.

Com relação às mudanças ocorridas na empresa em decorrência do PDE, na concepção dos funcionários da EMATER-MG, esse autor destacou: “a adoção de uma nova postura em relação aos clientes da empresa – anteriormente denominados beneficiários do serviço de extensão rural – e à busca da satisfação de suas necessidades, a gestão com foco nos resultados e não apenas nas atividades, e a ação empresarial na captação de recursos no mercado para complementação do orçamento da empresa, com vistas ao melhor atendimento ao seu cliente prioritário, e à obtenção de melhores condições de emprego e trabalho para os empregados da EMATER-MG” (CASTRO, 2002:213). O autor sugere a necessidade de otimização dessas mudanças, em termos da sua prática e dos resultados delas advindos, por parte da empresa.

CASTRO (2002) ressalta que, na percepção dos funcionários da EMATER-MG, houve uma melhora no desempenho operacional da empresa e na sua imagem diante dos clientes e dos colaboradores. Para tanto, investiu-se

na capacitação e no treinamento do quadro funcional, ampliou-se a abrangência da EMATER-MG nos municípios e ampliou-se ainda o número de agricultores assistidos.

Em conformidade com esse autor, os instrumentos e ferramentas disponibilizados para o processo de planejamento e gestão organizacional foram, na opinião dos funcionários da EMATER-MG, considerados inadequados. Contudo, esses atores sociais consideram a lógica do PDE em si, constituída da busca de resultados desejados pelos clientes e de resultados empresariais que assegurem a sobrevivência, o crescimento e a perpetuação da empresa, adequada.

CASTRO (2002) destaca que os funcionários da EMATER-MG criticam os indicadores adotados para o estabelecimento de metas nos diversos campos de resultados, nos sistemas de acompanhamento e controle e na dinâmica do planejamento. Esses indicadores valorizam apenas metas quantitativas e resultados que são dos clientes, e não da empresa: área plantada, volume de produção agropecuária, dentre outros, em detrimento de indicadores do desenvolvimento sócio-econômico em relação aos produtores rurais e demais clientes.

De acordo com esse autor, essa inadequação de instrumentos e ferramentas tem gerado questionamento sobre um princípio básico do PDE, a gestão por e para resultados. Conseqüentemente, questionam-se a lógica e o processo de planejamento em si, ficando o PDE restrito ao controle como um fim, e não um meio, para a otimização do alcance dos resultados desejados.

Quanto às mudanças na estrutura organizacional, em termos de papéis e funções, os funcionários da EMATER-MG consideraram inadequadas, implicando na necessidade de revisão da estrutura atual da empresa (CASTRO, 2002:215).

Esse autor destaca que a expectativa levantada pela maioria dos funcionários da EMATER-MG, em termos do impacto do programa para a avaliação do desempenho e da remuneração, baseado nos resultados obtidos, está mais relacionada à melhoria salarial do que a um processo de aprendizagem e crescimento profissional e pessoal.

CASTRO (2002) ressalta que, na opinião dos funcionários da EMATER-MG, a mudança ocorrida em 1998 foi inoportuna, posto que se

realizou às vésperas de uma mudança na direção da empresa, impossibilitando a maturação do processo. Para esses atores sociais, após a troca da cúpula da EMATER-MG, não se discutiu mais o PDE.

Em conformidade com esse autor, na visão dos funcionários da EMATER-MG, as reuniões que trataram do PDE foram rápidas, os pacotes estavam prontos, e o repasse das informações, dos conceitos, dos princípios e das mudanças propostas no empresariamento foi realizado de maneira diferenciada, posto que a fundamentação teórica e a compreensão da mesma eram muito desiguais, contribuindo para que o processo de implementação do PDE fosse inadequado.

CASTRO (2002) admite que, até 1998, o PDE evoluiu, dentro da empresa, de forma lenta e que, em 1999, o processo sofreu uma solução de descontinuidade devido à substituição da diretoria responsável por sua introdução.

Esse autor destaca que, na percepção dos funcionários da EMATER-MG, o sistema de acompanhamento, avaliação e controle das mudanças subjacentes ao PDE foi considerado ineficiente. Para esses atores sociais, uma adequada gestão do processo permitiria a identificação dos seus pontos fortes e fracos, dos avanços alcançados e dos fatores que dificultaram o desenvolvimento do PDE.

CASTRO (2002) admite que os funcionários da EMATER-MG ressaltaram a necessidade de revisão, discussão e compreensão das mudanças relativas ao foco das ações voltado para a satisfação das necessidades dos clientes, e a gestão por e para resultados. Esses atores sociais criticaram, principalmente as ferramentas disponibilizadas para o planejamento e a gestão empresarial, as mudanças na estrutura, em decorrência da incompreensão das mesmas, por parte dos funcionários da EMATER-MG, contrariando um dos princípios básicos do PDE, que é a participação das pessoas da instituição na construção do processo em todos os níveis.

Em conformidade com esse autor, os funcionários da EMATER-MG admitiram a existência de uma discrepância entre o discurso apregoado pela EMATER-MG e a sua prática, destacando, a inadequação do processo

utilizado na sua implantação, falta de participação das pessoas e a sua incompreensão em relação ao que estava sendo proposto pela empresa.

CASTRO (2002) propõe, então, a necessidade de uma mudança paradigmática referente à postura e à prática dos gerentes da EMATER-MG e dos chefes em geral, passando esses de controladores para líderes de pessoas, implicando na mudança dos valores, dos princípios e práticas referentes a cada um desses paradigmas administrativos.

De acordo com esse autor, os funcionários da EMATER-MG destacaram como positivos e significativos os seguintes aspectos do PDE: a melhoria da imagem da empresa perante clientes e colaboradores, seu crescimento, a melhoria nos resultados operacionais e a substituição do foco de produto para o cliente.

O estudo de CASTRO (2002) se restringe à percepção de apenas um dos segmentos sociais em relação ao Programa de Empresariamento, no caso os funcionários da EMATER-MG, implicando, na existência de lacunas, uma vez que os demais segmentos sociais não são considerados por esse autor.

Nesse sentido, verifica-se que os trabalhos até aqui desenvolvidos abordaram apenas a reestruturação organizacional interna e em termos administrativos, evidenciando a ausência de estudos relacionados à ação extensionista ao negócio básico (pequenos produtores rurais), bem como a percepção do técnico acerca das condições de atuação junto aos produtores rurais. Decorrente dessa lacuna é que esse trabalho se propôs a investigar a influência do programa de reestruturação organizacional na ação extensionista da EMATER-MG, desenvolvida pelos técnicos de campo aos pequenos produtores, bem como verificar o grau de satisfação dos mesmos em relação aos serviços de Extensão Rural.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1. Gerais

O presente trabalho consiste em um estudo de caso, que tem, segundo BECKER (1997), um propósito duplo. Por um lado, tenta chegar a uma compreensão abrangente do grupo em estudo, e por outro, tenta desenvolver declarações teóricas mais gerais sobre regularidades do processo e estruturas sociais.

O estudo em tela contemplou o emprego das seguintes técnicas: análise documental e entrevista semi-estruturada, dirigida aos pequenos produtores rurais e técnicos, tendo por unidade de análise os técnicos da EMATER-MG e pequenos produtores rurais.

O emprego da técnica da entrevista semi-estruturada possibilitou uma maior interação entre entrevistador e entrevistado. Tal procedimento permitiu melhor articular os dados coletados com a análise documental. Foi elaborado um roteiro para entrevistas com questões flexíveis, contendo os elementos que permitiram responder ao problema proposto.

5.2. Locus da pesquisa e coleta de dados

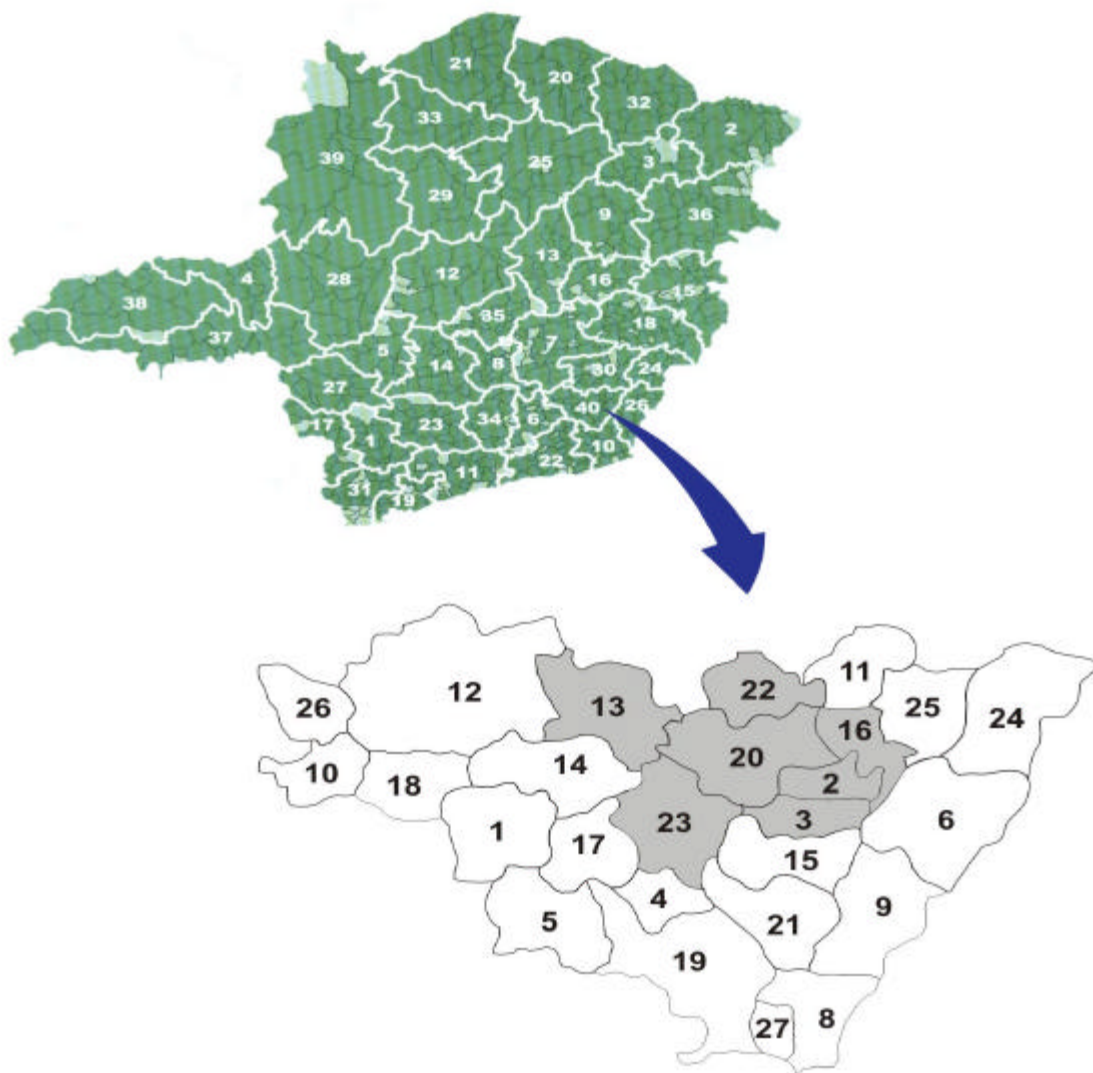
O locus da pesquisa foi a cidade de Viçosa (08) e os municípios limítrofes: Cajuri (02), Coimbra (03), Paula Cândido (23), Porto Firme (13), São

Miguel do Anta (16) e Teixeiras (22), sendo que os números entre parênteses representam os municípios no mapa.

A Figura 1 representa as 40 Unidades Regionais da EMATER-MG, numeradas de 1 até 40. A região com o número 40 pertence à Unidade Regional de Viçosa da EMATER-MG, onde se situam os municípios mencionados. A Unidade Regional de Viçosa da EMATER-MG era composta de 26 municípios quando a pesquisa foi realizada.

Tal opção decorreu do fato de existirem nesses municípios, produtores rurais e técnicos que se enquadraram nas variáveis relacionadas ao problema de estudo, quais sejam: pequenos produtores rurais que estejam de acordo com os critérios estabelecidos pela EMATER-MG e que tenham sido atendidos antes e depois do programa de reestruturação organizacional da EMATER-MG, o mesmo valendo para os técnicos.

A coleta de dados ocorreu na forma de entrevistas com os pequenos produtores rurais e com os técnicos da referida empresa, partindo de um roteiro semi-estruturado com perguntas voltadas aos técnicos e outro voltado para os pequenos produtores rurais. As entrevistas com os técnicos foram realizadas nos escritórios locais em cada município e com os produtores rurais foram realizadas nas suas respectivas propriedades. As visitas às propriedades foram feitas em carro da EMATER-MG e o técnico acompanhou o processo, cada um em seu respectivo município, valendo ressaltar que ele estava presente na propriedade, mas não ficava perto no momento da realização das entrevistas, ou seja, não participava das mesmas. Sem a presença do técnico as coisas seriam muito difíceis, pois os produtores rurais são muito desconfiados e não costumam receber muito bem estranhos em suas propriedades.



LEGENDA:

Número	Município
20	VIÇOSA
13	PORTO FIRME
23	PAULA CÂNDIDO
03	COIMBRA
02	CAJURI
16	SÃO MIGUEL DO ANTA
22	TEIXEIRAS
40	UREGI VIÇOSA

Fonte: UNIDADE REGIONAL DE VIÇOSA DA EMATER-MG (2001).

Figura 1 - Unidades regionais da EMATER-MG e em destaque a Unidade Regional de Viçosa-MG, com municípios limítrofes na cor cinza.

5.3. Definição da população

A informação sobre o número total de funcionários foi obtida mediante consulta à Relação da Equipe da Unidade Regional de Viçosa (ano de 2001) no Escritório Regional da EMATER-MG, em Viçosa-MG, conforme Tabela 6. Tal população tem o tamanho de 23 funcionários técnicos de campo, na UREGI de Viçosa-MG, de um total de 81 funcionários (técnicos, bem-estar social, secretárias, faxineiras e serventes) lotados no Escritório Regional de Viçosa - MG, o qual engloba 26 cidades da Zona da Mata Norte do Estado de Minas Gerais.

Tabela 6 - Relação da equipe da Unidade Regional de Viçosa, ano de 2001

Escritório local	Técnicos	Bem-estar social	Secretária	Total
Cajuri	1	1	1	3
Coimbra	1	0	1	2
Paula Cândido	1	0	1	2
Porto Firme	1	0	1	2
São Miguel do Anta	1	0	1	2
Teixeiras	2	0	1	3
Viçosa	3	2	1	6
Total	10	3	7	20

Fonte: EMATER-MG (2001).

O número total de produtores atendidos nas cidades delimitadas para a realização deste trabalho foi estimado, conforme dados do Escritório Regional da EMATER-MG, em 2.434 produtores rurais, de acordo com a Tabela 7. Através de informações obtidas neste mesmo escritório, estima-se que 50% dos produtores rurais eram atendidos antes da reestruturação e continuam sendo atendidos e 50% entraram após o programa de reestruturação da empresa. Sendo assim, foi trabalhada uma população de 1.217 produtores rurais para fins de cálculo do tamanho da amostra.

Tabela 7 - Número de produtores rurais atendidos por município, em 2001, pela Unidade Regional de Viçosa, da EMATER-MG

Município	Famílias assistidas ²⁴	Famílias demanda ²⁵	Médios e grandes	Total
Cajuri	170	21	-	191
Coimbra	152	74	-	226
Paula Cândido	414	131	-	545
Porto Firme	93	150	4	247
São Miguel Do Anta	226	158	-	384
Teixeiras	130	80	4	214
Viçosa	586	41	-	627
TOTAL	1.771	655	8	2.434

Fonte: UNIDADE REGIONAL DE VIÇOSA, EMATER-MG (2001).

5.4. Dimensionamento da amostra

Devido ao caráter finito da população (1.217 pequenos produtores rurais) e estimadas as proporções entre pequenos produtores rurais atendidos, antes e depois/depois (0,50/0,50) do programa de reestruturação, utilizou-se a fórmula proposta por RICHARDSON (1985:120) e FONSECA e MARTINS (1996:179), para determinação do tamanho da amostra de pequenos produtores rurais. Esta fórmula, segundo esses autores, é recomendada nas pesquisas para grupos finitos de indivíduos, como a pesquisa de opinião ou na pesquisa de marketing que sejam realizadas em instituições. Em decorrência da natureza dos dados e dos indivíduos, o valor escolhido para o nível de significância “ α ” foi de 0,05, geralmente aceito em pesquisas no âmbito das ciências sociais e do comportamento. Dessa forma, o erro amostral foi definido em 0,20. A escolha deste erro amostral é justificada pelo fato de a Instituição não possuir informação exata sobre a proporção de produtores que entraram

²⁴ Famílias Assistidas: famílias que são atendidas durante todo o ano pela EMATER-MG e que já fazem parte do programa de atendimento da empresa.

²⁵ Famílias Demanda: demanda que surge de produtores rurais durante o ano e que não fazem parte do programa ou que não eram assistidas pela referida empresa.

antes e depois do programa de reestruturação, ou seja, que são atendidos antes/depois e somente depois. Dessa forma, o erro amostral selecionado permitiu trabalhar com uma amostragem mais reduzida, o que implicou numa diminuição dos custos deste estudo. A partir desses parâmetros, o cálculo da amostra foi feito mediante a fórmula a seguir:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{d^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

em que N = tamanho da população, N = 1.217; Z = abscissa da curva normal padrão, fixado um nível de confiança, Z = 1,96; p = estimativa da verdadeira proporção de um dos níveis da variável escolhida, p = 0,50, q = 1 – p; q = 0,50; d = erro amostral, expresso em decimais, d = 0,2; n = tamanho da amostra dos produtores rurais.

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,50 \times 0,50 \times 1217}{0,2^2 (1217 - 1) + 1,96^2 \times 0,50 \times 0,50}$$

$$n = 23,56$$

A partir desses cálculos foram entrevistados 24 produtores rurais. As sete cidades delimitadas para a referida pesquisa possuem 23 técnicos de campo, dos quais foram entrevistados 11 técnicos (campo e bem-estar social), contratados antes do programa de reestruturação e que ainda fazem parte do quadro de funcionários da referida empresa.

O critério para escolha do número de produtores que foram entrevistados por município ficou definido de acordo com a Tabela 8, com base na proporcionalidade em relação ao percentual (%) de produtores de cada município atendidos pelo escritório local.

Na Tabela 8, o número entre parênteses representa o número de produtores de fato entrevistados por município na realização da pesquisa.

Para a escolha dos produtores foi utilizada uma listagem fornecida pelo Escritório Regional da EMATER-MG, Viçosa-MG. A partir desta lista foi realizado um sorteio, para cada município, para a escolha dos produtores que foram entrevistados, permitindo que a escolha fosse feita de forma aleatória.

Tabela 8 - Municípios, número de produtores por município (50%), percentual (%) por município e número de produtores entrevistados por municípios

Município	N.º de produtores (50%)	% por município	N.º de produtores entrevistados por município
Cajuri	96	7,88	2 (2)
Coimbra	113	9,29	2 (2)
Paula Cândido	272	22,35	5 (4)
Porto Firme	124	10,19	3 (3)
S. Miguel do Anta	192	15,78	4 (4)
Teixeiras	107	8,79	2 (2)
Viçosa	313	25,72	6 (7)
Total	1.217	100,00	24 (24)

Fonte: UREGI (UNIDADE REGIONAL) DA EMATER-MG (2001).

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo trata da análise dos resultados obtidos pela pesquisa de campo, tomando como referência as entrevistas realizadas com os produtores rurais assistidos pela EMATER-MG e os técnicos da EMATER-MG. Para a análise dos dados da pesquisa, torna-se necessária a utilização de escalas de mensuração, que, de acordo com ALMEIDA (1989:145), são definidas da seguinte maneira:

“As escalas são instrumentos que permitem medir quantitativamente fenômenos qualitativos. O conceito de mensuração em ciências sociais foi emprestado das ciências físicas, da teoria de medição dos fenômenos físicos, os fenômenos sociais são, por natureza, qualitativos e como tais não se submetem à mensuração direta. As escalas são, portanto, técnicas utilizadas pelas ciências sociais para medir atitudes, valores, interesses e os comportamentos humanos em geral”.

Neste estudo foi utilizada, conforme ALMEIDA (1989:147), para a interpretação dos dados da pesquisa, uma adaptação da Escala Proporcional. Esta escala pode ser utilizada de forma unidimensional, quando a cada posição corresponde uma só possibilidade de interpretação; ou pluridimensional, onde cada posição é definida por muitas dimensões. Dentro dessa escala, utilizou-se a Escolha Múltipla, de forma pluridimensional, para a interpretação dos dados referentes à pesquisa. Esta escolha consiste de alternativas que vão desde: Sim: sempre, Sim: parcialmente, Não: nunca e Não: não sabe. Como se trata da adaptação de uma escala houve uma certa liberdade para se trabalhar este item.

O critério utilizado para interpretação das respostas às entrevistas foi a opinião dos produtores rurais atendidos pela EMATER-MG e a opinião dos funcionários da EMATER-MG, atores sociais estes que tenham participado dos processos de reestruturação conforme descrito em itens anteriores.

Vale ressaltar que esta escala, adaptada para a interpretação dos dados da pesquisa, foi utilizada tanto para a análise das respostas dos técnicos, quanto para os produtores rurais.

As análises dos dados coletados partiram das transcrições das fitas das entrevistas realizadas com os técnicos e com os produtores rurais. A partir das interpretações feitas das respostas às entrevistas foram construídos gráficos para a análise dos dados. As análises destes gráficos estão nos itens 6.2 e 6.3.

6.1. Roteiro de entrevistas utilizado na pesquisa de campo

Este item apresenta os roteiros de entrevistas de campo, utilizados na realização da pesquisa junto aos produtores rurais atendidos pela EMATER-MG e com os funcionários desta empresa.

6.1.1. Roteiro 1: perguntas direcionadas aos produtores rurais

- 1) Qual o ano que o senhor começou a ser atendido pela EMATER-MG?
Continua sendo atendido atualmente?
- 2) Como é a sua relação profissional com os técnicos da EMATER-MG?
Formal ou informal? Por quê?
- 3) O senhor percebeu alguma mudança significativa a partir de 1998, nos serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural – ATER, prestados pela EMATER-MG? Qual?
- 4) A EMATER-MG vem atendendo às necessidades de sua propriedade? Se sim, como? Se não, por quê?
- 5) Os serviços planejados pela EMATER-MG para a sua propriedade são de fato executados? Sim, como? Não, por quê?
- 6) O atendimento dos técnicos da EMATER-MG na sua propriedade ocorre no período que o senhor acha adequado?

- 7) O senhor segue todas as orientações dadas pelos técnicos da EMATER-MG? Como? Por quê?
- 8) O técnico de extensão rural dá atenção suficiente à sua propriedade? Por quê? Como poderia melhorar?
- 9) O senhor acha que a EMATER-MG oferece as condições necessárias para que o técnico possa fazer um bom trabalho? (transporte, material para trabalho, remuneração, material didático de apoio, dentre outros).
- 10) Quais as dificuldades que o senhor enfrentava para o desenvolvimento das atividades na sua propriedade quando começou a ser atendido pela EMATER-MG? Essas dificuldades continuam?
- 11) O senhor alguma vez se sentiu discriminado pelos técnicos ou pela EMATER-MG?
- 12) O técnico esteve presente nos momentos em que o senhor precisou de seus serviços? Sim, como? Não, por quê?
- 13) Como o senhor avalia os serviços de extensão rural praticados pela EMATER-MG durante os anos que o senhor foi atendido por essa empresa? O senhor está satisfeito, como? O senhor não está satisfeito, por quê?
- 14a) As recomendações dadas pelos técnicos da EMATER-MG tem dado o resultado esperado?
- 14b) O técnico está preparado para orientar esses serviços? Não, então o técnico não está preparado para orientar esses serviços?

6.1.2. Roteiro 2: entrevista direcionada aos técnicos de campo da EMATER-MG

- 1) Há quanto tempo você trabalha na EMATER-MG?
- 2) Você conhece o Programa de Reestruturação Organizacional adotado pela empresa? O que você sabe sobre o Programa de Reestruturação Organizacional?
- 3) Qual sua opinião sobre esse Programa?
- 4) A empresa fornece condições para que você possa realizar seu trabalho com eficiência? Como? Por quê?

- 5) Você acha que os pequenos produtores estão satisfeitos com os serviços prestados pela empresa? Como? Porque?
- 6) Você acha que a empresa dispõe de um número suficiente de técnicos para a realização de um bom trabalho junto aos pequenos produtores rurais?
- 7) Na sua opinião houve melhora, nas suas condições de atuação junto aos produtores rurais, após a implementação do Programa de Reestruturação Organizacional da EMATER-MG? Sim ou não? Que implicações isto teve para a ação extensionista? (a sua ação nos serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural, junto aos pequenos produtores rurais)
- 8) Quais as maiores dificuldades para o desenvolvimento do seu trabalho?
- 9) O produtor percebeu que a empresa passou por este Processo de Reestruturação?
- 10) Em quais cidades você trabalhou, depois de ingressar na EMATER-MG, antes de vir para o Escritório Local no qual você esta lotado hoje?

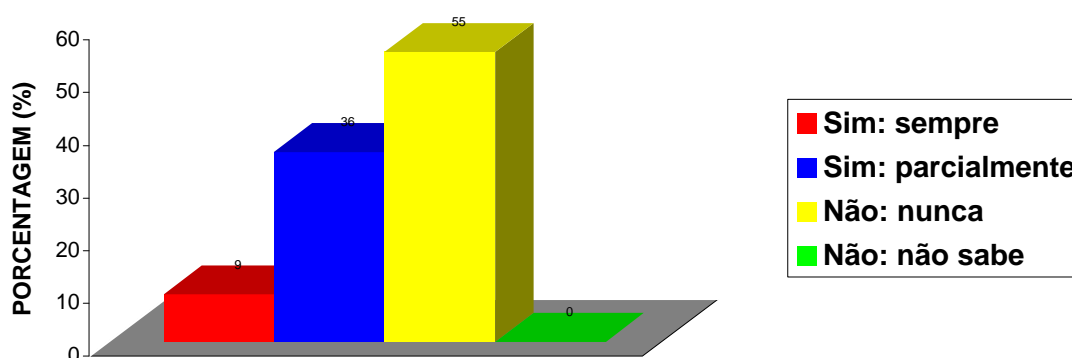
6.2. Técnicos

Em conformidade com a metodologia, o número de funcionários que estão lotados no Escritório Regional de Viçosa, da EMATER-MG, e que pertencem aos 7 municípios delimitados para a pesquisa, são 20 funcionários, sendo que: 10 são técnicos, 3 são da área de bem-estar social e 7 são secretárias. Inicialmente, a idéia era entrevistar todos os técnicos e as funcionárias da área de bem-estar social, mas ao realizar a pesquisa, não foi possível, pois no dia em que as visitas foram efetuadas nos Escritórios Locais, alguns técnicos e da área de bem-estar social não se encontravam presentes, principalmente por motivo de licença médica ou estavam fazendo visitas em propriedades no município. Sendo assim foi possível entrevistar 11 funcionários de um total de 13, pois dos 20 funcionários, 7 são secretárias e não se enquadraram na pesquisa.

Os funcionários entrevistados têm em média 20 anos de empresa, ou seja, passaram por todo o processo de reestruturação, o qual foi instituído em 1991, implementado em 1994 e de fato operacionalizado em 1998.

Com base na análise das respostas dadas nas entrevistas pelos técnicos e pelos produtores rurais, fez-se uma tabulação, utilizando a escala supracitada, o que permitiu a construção de gráficos. Em seguida, estes gráficos foram analisados e feitas as inferências pertinentes.

O gráfico 1 (Figura 2) mostra a avaliação dos funcionários da EMATER-MG quanto ao conhecimento do Programa de Reestruturação Organizacional e, está relacionado com a pergunta de número 2 - roteiro 2.



Fonte: Dados da pesquisa, 2002.

Figura 2 - Nível de conhecimento do técnico sobre o programa de reestruturação organizacional.

Esses dados evidenciam o desconhecimento do programa de reestruturação organizacional, pela maioria (55%) dos funcionários entrevistados. Apenas 9% dos entrevistados afirmaram conhecer totalmente esse programa, enquanto que 36% afirmaram conhecer o programa parcialmente, pelo menos ouviram falar do referido programa. Trata-se, portanto, de um ponto negativo, posto que a maior parte dos funcionários desconhecia o referido programa.

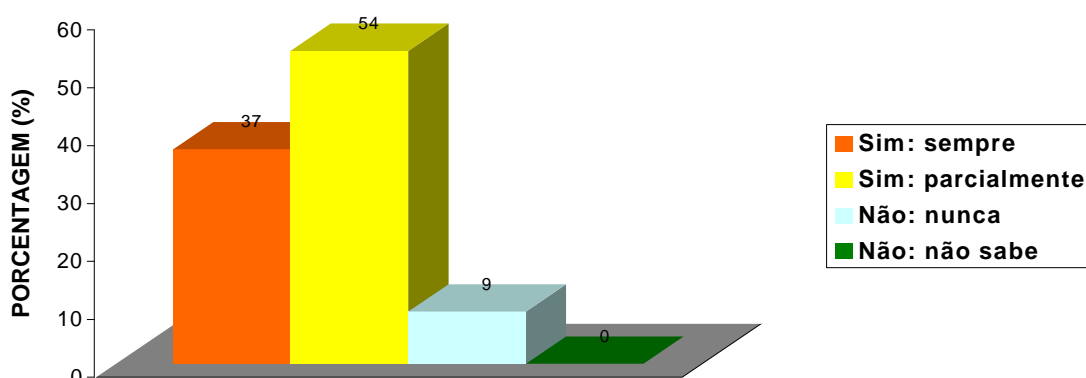
A esse respeito, disseram alguns funcionários:

“Olha, a EMATER, ela passou por uma reestruturação muito grande ai, mesmo quando ela ainda era ACAR, depois passou pra EMATER, mesmo durante o período de EMATER ela sempre está passando por reestruturações”. (ENTREVISTADO 2).

“Da EMATER, mais ou menos, não estou muito por dentro não, sabe, mais ou menos. É um programa de assistência técnica da EMATER, que estão fazendo aí e vê a atuação do técnico como é que é”. (ENTREVISTADO 6).

“Conheço, claro! Eu fui dirigente numa unidade básica, na fase de reestruturação da EMATER, na 1ª fase de reestruturação. (ENTREVISTADO 29).

O gráfico 2 (Figura 3) mediu a avaliação dos funcionários quanto ao fornecimento, por parte da EMATER-MG, de condições para a realização de seu trabalho com eficiência, e, está relacionado com a pergunta de número 4 - roteiro 2.



Fonte: Dados da pesquisa, 2002.

Figura 3 - Fornecedor de condições, por parte da EMATER-MG, para que o técnico possa realizar seu trabalho com eficiência.

Como pode ser observado, os resultados foram os seguintes: 9% dos funcionários afirmaram que a EMATER-MG não fornece essas condições; 54% consideraram que a instituição fornece essas condições quase sempre; e 37% afirmaram que a empresa sempre fornece essas condições.

Isto pode ser claramente percebido através da fala de alguns entrevistados:

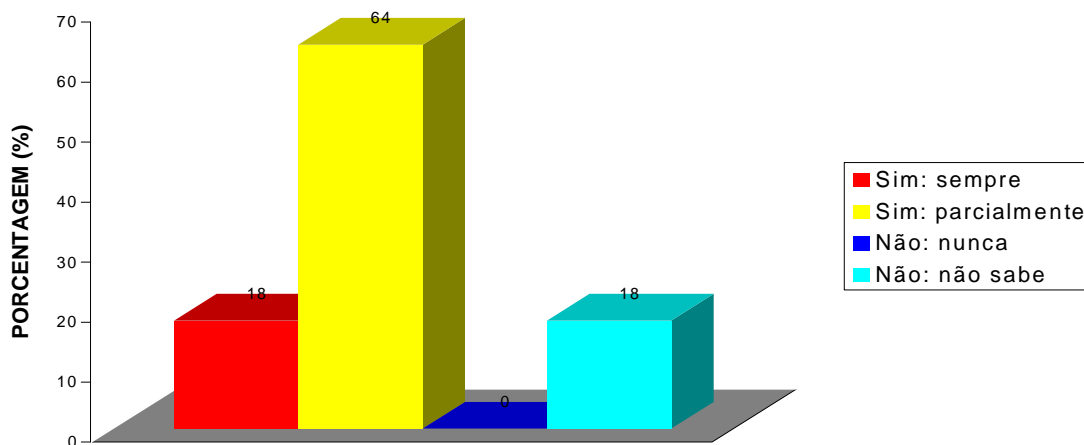
“É, fornece, só que eu vejo o seguinte, há uma deficiência no número de técnicos no município, por exemplo, é muito pequeno, é muito pouco ter um técnico num município desse aqui”. (ENTREVISTADO 9)

“Tem, a empresa é que nos dá o apoio técnico, principalmente, né? Dentro da área que você, principalmente é mais demandado. Por exemplo, nós temos aqui na região nossa, mais é café, então o apoio técnico dela, principalmente através do Departamento Técnico (DETEC), cursos, né, e vem aqui. Nós somos bem apoiados”. (ENTREVISTADO 13).

“Aí, sim. A empresa sempre ofereceu, entendeu? Inclusive pagamento em dia, carro, entendeu? Material didático, sempre vem à tempo, entendeu? Os cursos, curso de reciclagem, tem sempre curso que a gente pega, ela tem atendido técnico por técnico, não é? Está sempre reciclando em algum curso que a gente acha assim, capacitado, né? Então acho que nesse sentido aí, tudo bem”. (ENTREVISTADO 30).

“Acho que fornece. Ela procura fornecer, né? Procura, procura e eu acho que ela tem se esforçado muito para fornecer”. (ENTREVISTADO 21).

O gráfico 3 (Figura 4) se referiu à opinião dos funcionários sobre a satisfação dos produtores rurais com relação aos serviços prestados pela empresa, e, está relacionado com a pergunta de número 5 - roteiro 2.



Fonte: Dados da pesquisa, 2002.

Figura 4 - Opinião dos técnicos sobre a satisfação dos produtores rurais com relação aos serviços prestados pela EMATER-MG. da região de Viçosa-MG.

Os resultados obtidos demonstram que, na opinião de 64% dos técnicos entrevistados, os produtores rurais estão quase sempre satisfeitos com esses serviços; 18% afirmaram que sempre estão satisfeitos; e 18% não souberam responder esta questão. Com base nestes resultados, 82% dos técnicos acham que os produtores rurais estão satisfeitos com os seus serviços, de forma parcial ou integral.

A esse respeito, segue a opinião de alguns entrevistados:

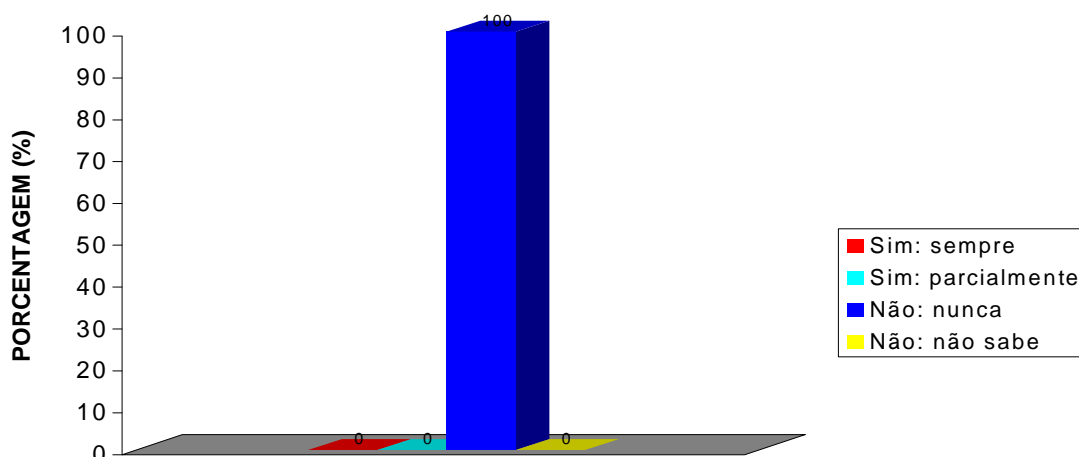
“É, eu acredito que sim, porque nós temos procurado atendê-lo da melhor maneira possível, nós e o nosso Escritório Regional, a EMATER não sou eu sozinho, nós somos vários técnicos que estarão atuando dentro do município apesar de não estarem aqui, mais nós contamos com apoio deles, tudo que a gente faz em prol do produtor, a gente tem visto que o produtor rural está agradecido. O produtor sempre que procura a EMATER ele está sendo atendido naquilo que ele necessita, então é esse o papel da EMATER, é ajudar o produtor a achar soluções pros problemas dele, nós não estamos aqui para resolver tudo, mas pelo menos para mostrar os melhores caminhos que ele possa ter para resolver os problemas, que às vezes são comuns dentro de uma comunidade. Nós não podemos ouvir um produtor só, pois são vários produtores, então através de trabalhos grupais você consegue levar a mensagem para o produtor, para que possa ajudar a resolver os seus problemas, ou pelo menos atenua-los”. (ENTREVISTADO 2).

“Bom, eu acredito que sim, sabe porque? Eles estão sempre, esses clientes da gente, eles estão sempre nos procurando, né? Sempre a gente, começa alguma coisa, chega num município, numa comunidade, começa a conversar e colocar o que a gente é, né? Então, começa algum trabalho e eles sempre nos procuram”. (ENTREVISTADO 36).

“Olha, é muito difícil a gente dar uma opinião, né, assim dos clientes da gente. Mas eu acredito que sim. De um modo geral a gente percebe que eles estão bastante satisfeitos, sim”. (ENTREVISTADO 33).

“É, se fosse pra ser porcentagem, acho que seria 60%. Eu acho que justamente por isso, por falta de material humano, que num atinge um índice melhor. Porque a partir do momento que você tem que pulverizar o serviço, há muito mais demanda”. (ENTREVISTADO 9).

O gráfico 4 (Figura 5) se refere à opinião do técnico com relação ao número de funcionários que a empresa possui para realizar um bom trabalho junto aos produtores rurais, e, está relacionado com a pergunta de número 6 - roteiro 2.



Fonte: Dados da pesquisa, 2002.

Figura 5 - O número de técnicos é suficiente para a realização de um bom trabalho junto aos produtores rurais.

Para a totalidade desses entrevistados - 100% Não: nunca - o número de técnicos da instituição é insuficiente. Infere-se, a partir desse resultado, que, na opinião dos entrevistados, há a necessidade de contratação de pessoal, pois o quadro de funcionários encontra-se defasado, uma vez que não há reposição de funcionários quando alguns se aposentam ou quando outros saem da empresa para trabalhar em outros órgãos ou empresas privadas. Isso possivelmente pode ser percebido através do conteúdo da fala de alguns dos funcionários entrevistados:

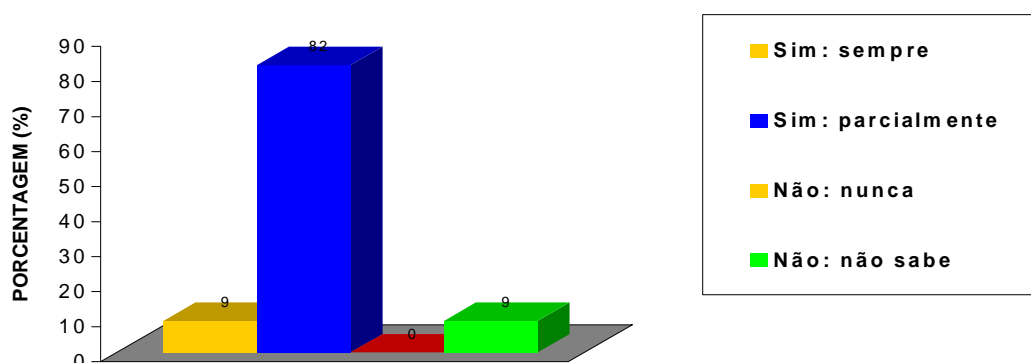
“Não. Ela está muito defasada nesse ponto aí. Tem escritório que está sendo fechado, está fechando escritório por falta de técnico. Os prefeitos estão mantendo os escritórios. Aliás, nós temos a maioria dos escritórios com uma infraestrutura mínima possível. É um técnico de nível médio ou de nível superior e uma, bem-estar social, às vezes, a maioria deles tem só o técnico de nível superior ou médio, e uma secretária. E tem escritório aí que está fechando porque às vezes o colega aposenta, sai por alguma coisa, sai por outra. Sai para fazer um mestrado, sai para trabalhar em outras atividades, em outra firma, qualquer coisa e o escritório não tem por onde. Aqui na região de Viçosa mesmo, já tem alguns escritórios que fecharam porque não tem um técnico para repor”. (ENTREVISTADO 28).

“Bom, eu vejo hoje, até está faltando técnico, né? A gente hoje na nossa região, hoje tem pouco mesmo, a gente sabe que está faltando mais de 150 técnicos, e pedindo, tem aposentando e não tem contratado, porque o governo não está liberando essas contratações. Então, eu acho que a gente tem uma

certa deficiência de funcionários para atender melhor o município. Tem município que já está até pior que o nosso, aí tem município que está faltando técnico”. (ENTREVISTADO 13).

“Olha, a nível local eu acho que não, eu acho que a EMATER-MG, deveria ao abrir um escritório em um município fazer um estudo, em função do tamanho do município, em função das explorações do município, e eu por exemplo aqui nesse município, eu estou sozinho e realmente fica difícil a gente dar conta de todo trabalho, eu acho que aqui pelo menos, para mim o ideal seria uma equipe contendo: dois técnicos e uma técnica de bem-estar social, mais isso é um caso que a EMATER-MG teria que discutir com os prefeitos ao abrir um escritório, falar com ele que o escritório seria melhor com um determinado número de técnicos e não aquilo que apenas o prefeito quer, um técnico em função da possibilidade de pagamento do convênio, então às vezes o escritório fica reduzido em número de técnicos e o trabalho não fica tão satisfatório no município”. (ENTREVISTADO 2).

O gráfico 5 (Figura 6) tem relação direta com a percepção do técnico em relação à melhoria ou não das suas condições de atuação junto aos produtores rurais, após a implementação do Programa de Reestruturação Organizacional da EMATER-MG, e, está relacionado com a pergunta de número 7 - roteiro 2.



Fonte: Dados da pesquisa, 2002.

Figura 6 - Análise do nível de melhoria nas condições de atuação junto aos produtores rurais após a reestruturação da empresa.

Para a maioria – 82% dos técnicos entrevistados - as condições de atuação²⁶ junto aos produtores rurais melhoraram ou permaneceram iguais, para 9% pioraram e 9% dos funcionários não souberam responder.

Isto pode ser observado a partir da fala dos entrevistados:

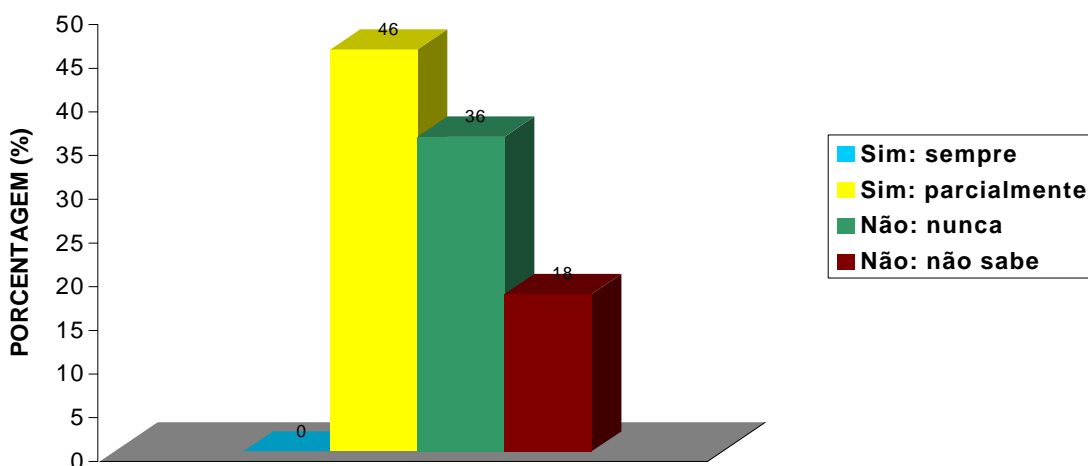
“Sim, houve. A gente tem mais liberdade de ação, você pega hoje em dia, você monta um plano de trabalho, buscando na base o que eles realmente querem. Antes da implantação do PDE, não, vinha de cima para baixo”. (ENTREVISTADO 33).

“Não. Houve uma piora em função do dimensionamento da equipe: você não consegue dar conta, você tem que atender duas políticas diferenciadas. Você tem que atender a política da empresa, a política do estado e tem que atender a política municipal. Que são totalmente diferentes”. (ENTREVISTADO 16).

“Não, não, num sei não, sabe”. (ENTREVISTADO 2).

“Não, num acho que houve melhora, não. Acho que permaneceu da mesma forma. Acho que permaneceu como era antes”. (ENTREVISTADO 29).

Já o gráfico 6 (Figura 7) avalia, a partir da opinião do técnico, se o produtor percebeu que a empresa passou por esse processo de reestruturação, e, está relacionado com a pergunta de número 9 - roteiro 2.



Fonte: Dados da pesquisa, 2002.

Figura 7 - Opinião do técnico sobre a percepção do produtor rural sobre o processo de reestruturação da EMATER-MG, da região de Viçosa-MG.

²⁶ Condições de atuação: corresponde às condições de trabalho que a empresa fornece aos técnicos, tais como: carro com combustível, material didático, material de apoio, retroprojetores e salários em dia.

Com base no gráfico acima, 46% dos técnicos acham que os produtores rurais perceberam que a empresa se reestruturou, já 36% acham que não houve percepção por parte do produtor rural e 18% não souberam responder esta questão.

A esse respeito, temos a fala de alguns entrevistados:

“Eu acho que sim. Hoje a gente compara o seguinte: a gente comenta tanto dentro da EMATER, com os técnicos da EMATER, e também com o produtor. Uns comentam: ‘ah, que a EMATER antigamente, o pessoal demorava quando vinha, hoje está vindo com mais frequência’. Hoje, a gente ouve muito elogio à EMATER, pelo menos nos anos que eu trabalhei. Por que vai muito do técnico também, por que há técnico que, lembra do produtor toda hora e, há técnico que não lembra. Tem técnico que é de um jeito, o outro é de outro jeito. Então, eu acho que percebeu sim. Acho que da comparação deles, acho que hoje, eu acho que eles perceberam”. (ENTREVISTADO 9).

“Não, o produtor simplesmente não, né. Acho que ele num ficou sabendo disso não aí não. Agora, se ficou sabendo, foi por boca de algum técnico aí, entendeu? Com essa nova estruturação, porque, pelo menos, a gente num comentava nada, eu nunca comentei, com produtor rural sobre esse tipo de modificação que a empresa tentou passar”. (ENTREVISTADO 30).

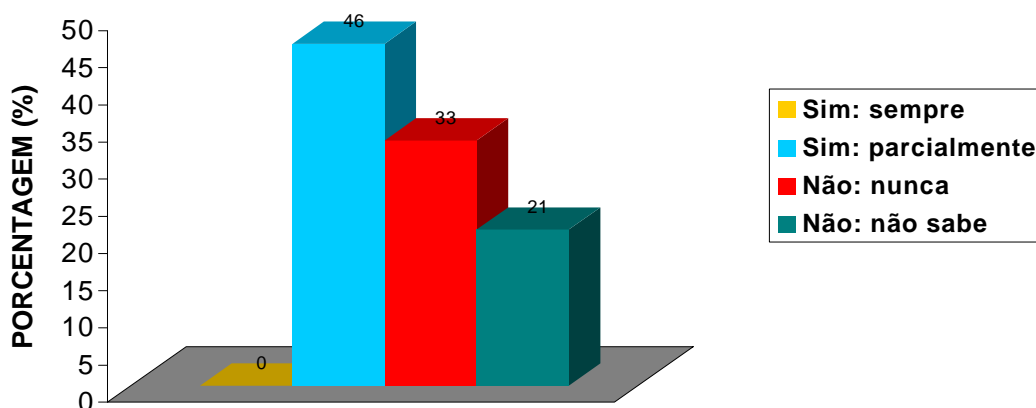
“Não sei, sabe. Não sei”. (ENTREVISTADO 21).

6.3. Produtores rurais atendidos pela EMATER-MG

O objetivo deste item é analisar os gráficos que foram construídos a partir das interpretações das respostas às entrevistas realizadas com os produtores rurais.

O gráfico 7 (Figura 8) avalia, através da opinião do produtor, se ele percebeu alguma mudança significativa²⁷, a partir de 1998, nos serviços de assistência técnica e extensão rural (ATER) prestados pela EMATER-MG, da região de Viçosa-MG, e, está relacionado com a pergunta de número 3 - roteiro 1.

²⁷ Em conformidade com ARAÚJO (1994:220) citando Dalton (1973): “Mudança organizacional refere-se a qualquer alteração significativa nos padrões comportamentais de uma parcela dos indivíduos que compõem a organização. Isso porque alguns estudiosos no esforço de caracterizar as organizações como sistemas, freqüentemente, não observam o fato de que o comportamento de uma organização é feito de ações e interações dos indivíduos”. Ainda esses autores, preferem considerar a mudança organizacional como algo que aparece aos olhos da organização, pois acha que a mudança tem de ser significativa. E não é difícil imaginar que mudança significativa quer dizer relevante, perceptível, influente, de razoável abrangência ou mesmo globalização (grifo nosso).



Fonte: Dados da pesquisa, 2002.

Figura 8 - Percepção do produtor rural sobre mudança significativa a partir de 1998, nos serviços de ATER prestados pela EMATER-MG, da região de Viçosa-MG.

De acordo com o gráfico acima e com a interpretação feita à resposta da pergunta: 46% dos produtores rurais perceberam que a EMATER-MG, da região de Viçosa-MG, passou por algum tipo de mudança, já 33% não perceberam nenhuma mudança e outros 21% não souberam responder.

Como pode ser observado, a partir da fala dos entrevistados:

“Ah, isso teve tranqüilamente, sem dúvida. Com certeza. A pessoa procura a gente mais, né? Antes, você tinha que talvez ir lá na EMATER, né? Hoje eles vem mais a nível de propriedade, né? Uns anos atrás, você tinha que procurá-los, para fazer isso, fazer aquilo. Mas sempre com bons atendimentos”. (ENTREVISTADO 17).

“Eu tenho sentido, nesses últimos anos, por exemplo, muita mudança. Tenho sentido, sim. Tenho sentido que a EMATER está mais próxima do homem do campo”. (ENTREVISTADO 18).

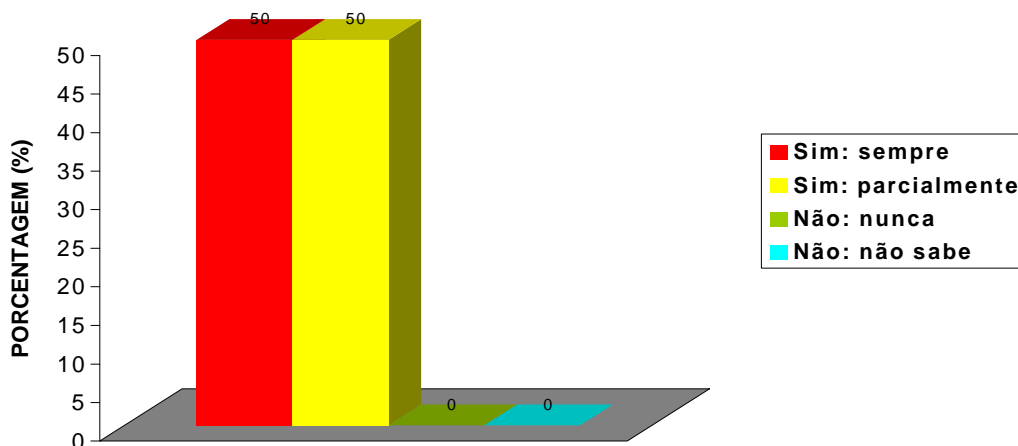
“Não, pra mim eu acho que num houve não. O atendimento é mais ou menos o mesmo de quando eu comecei a ser atendido”. (ENTREVISTADO 7).

“Não, eu acho que não, eu acho que está mais ou menos da mesma forma, tem uma diferença que é, tem alguma exigênciazinha maior”. (ENTREVISTADO 8).

“A mudança que a gente teve aí, foi que o (...) intercede mais pra gente. Atende melhor”. (ENTREVISTADO 12).

“Eu acho que pra mim, na minha opinião, está a mesma coisa, né? Num vejo diferença, assim. Nem pra pior, nem pra melhor”. (ENTREVISTADO 22).

O gráfico 8 (Figura 9) avalia, partindo da opinião do produtor rural, se a EMATER-MG, da região de Viçosa-MG, vem atendendo às necessidades de sua propriedade, e, está relacionado com a pergunta de número 4 - roteiro 1.



Fonte: Dados da pesquisa, 2002.

Figura 9 - Opinião do produtor rural sobre o atendimento das necessidades de sua propriedade pela EMATER-MG, da região de Viçosa-MG.

Em conformidade com o gráfico 8 (Figura 9) pode-se afirmar que, 100% dos produtores rurais acham que suas necessidades são atendidas de forma parcial ou integral. Com base nesses resultados, pode-se concluir que a EMATER-MG vem atendendo às necessidades da maioria das propriedades rurais assistidas, apesar de todos os problemas que a empresa enfrenta.

Vejamos a fala de alguns entrevistados:

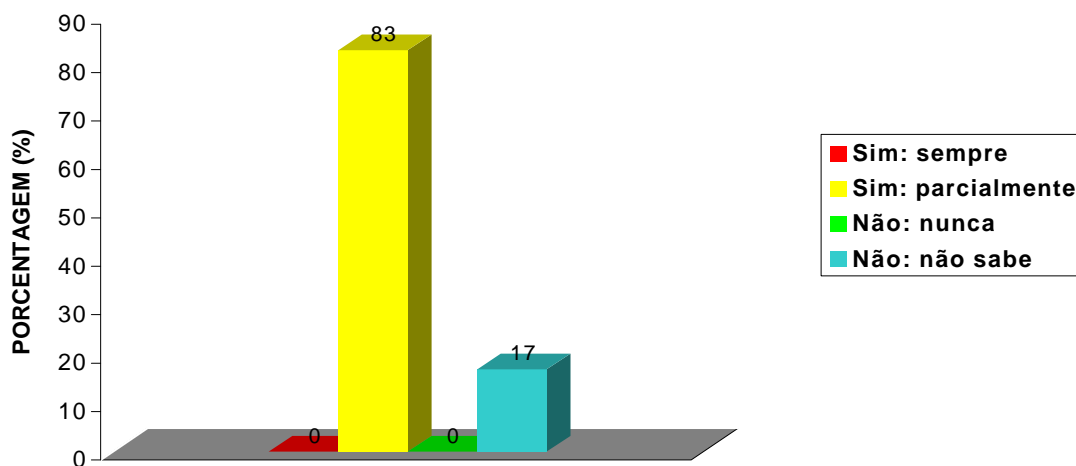
“Dá, sempre ajuda, né. Ah precisou, eles dão, Sempre para nós , sempre é mais barato, essas coisa, né? Facilita, né? Tudo eles te ajudando”. (ENTREVISTADO 24).

“Atende sim, atende. Atende sim. É na forma de assistência.” (ENTREVISTADO 31).

“Vem, é no caso do recurso do banco ela (EMATER) não é culpada, né. Agora sobre nós aqui, o que ela (EMATER) pode fazer ela faz mesmo, o que precisa e até o que não precisa”. (ENTREVISTADO 5).

“Há, sim, se eu chamar ele vem, seu eu chamar e falar que eu preciso eles atendem”: (ENTREVISTADO 8).

O gráfico 9 (Figura 10) analisa se o atendimento dos técnicos da EMATER-MG, da região de Viçosa-MG, ocorre no período em que o produtor considera como adequado, e, está relacionado com a pergunta de número 6 - roteiro 1.



Fonte: Dados da pesquisa, 2002.

Figura 10 - O atendimento dos técnicos da EMATER-MG, da região de Viçosa-MG, ocorre no período adequado.

A partir desse gráfico pode-se afirmar que 83% dos produtores rurais acham que o atendimento dos técnicos da EMATER-MG, da região de Viçosa-MG, ocorre no período adequado, já outros 17% não souberam responder a este questionamento.

A esse respeito, temos a fala de alguns entrevistados:

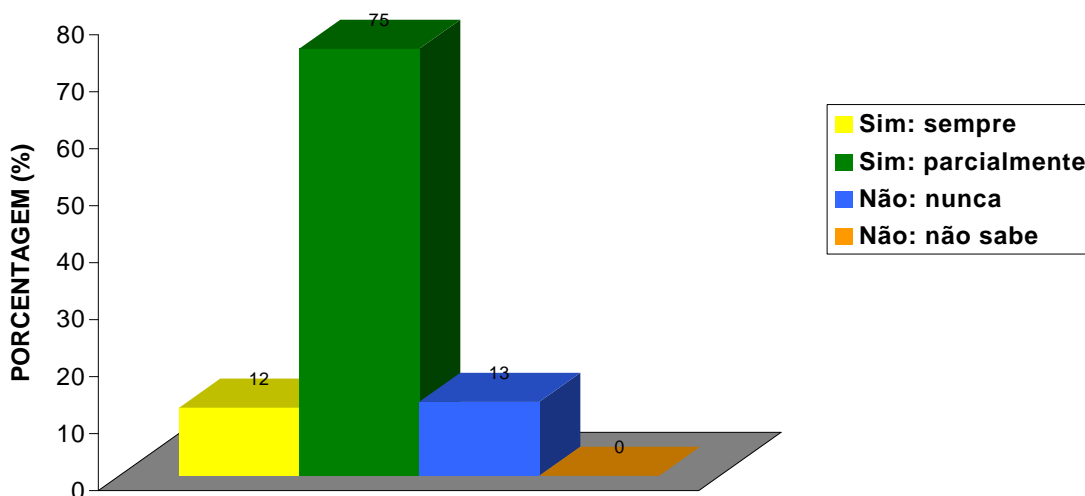
“Acho que sim, a partir do momento assim que eu procuro, ele vai lá, mais sempre ele (o técnico) passa por lá. Aí no momento que eu preciso, eu venho aqui e comunico com ele. Ele está sempre passando por lá”. (ENTREVISTADO 1).

“Eu acho que sim, desde que eu procuro. Por que se não veio é porque eu num procurei. Mas, as vezes que eu procurei, eu fui bem atendido”. (ENTREVISTADO 11).

“É mais quando necessito, se precisar é só falar. A gente é muito bem atendido no escritório”. (ENTREVISTADO 14).

“Atende sim, mas teve gente que atendia muito bem pra trás. Mas se depender deles, atende na hora certa. Atende certo”. (ENTREVISTADO 31).

O gráfico 10 (Figura 11) avalia se os produtores rurais adotam todas as orientações que são passadas pelos técnicos da EMATER-MG, da região de Viçosa-MG, e, está relacionado com a pergunta de número 7 - roteiro 1.



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 11 - Adoção das orientações dadas pelos técnicos da EMATER-MG.

Esta variável mediu a avaliação quanto à adoção das orientações dadas pelos técnicos da EMATER-MG, da região de Viçosa-MG. Como pode-se observar, 12% dos produtores rurais sempre seguem as orientações passadas pelo técnico; 75% seguem as orientações de forma parcial e 13% não seguem estas orientações. O que inviabiliza a adoção de determinadas tecnologias ou o uso de um determinado insumo prescrito, na maioria dos casos, é a falta de recursos financeiros por parte dos produtores rurais, uma vez que os preços estão altos e boa parte dos produtores está descapitalizada.

Além do mais, não são todos os produtores que têm acesso ao crédito, principalmente os pequenos, e, quando têm, o valor é baixo.

Algumas falas dos entrevistados confirmam estes resultados:

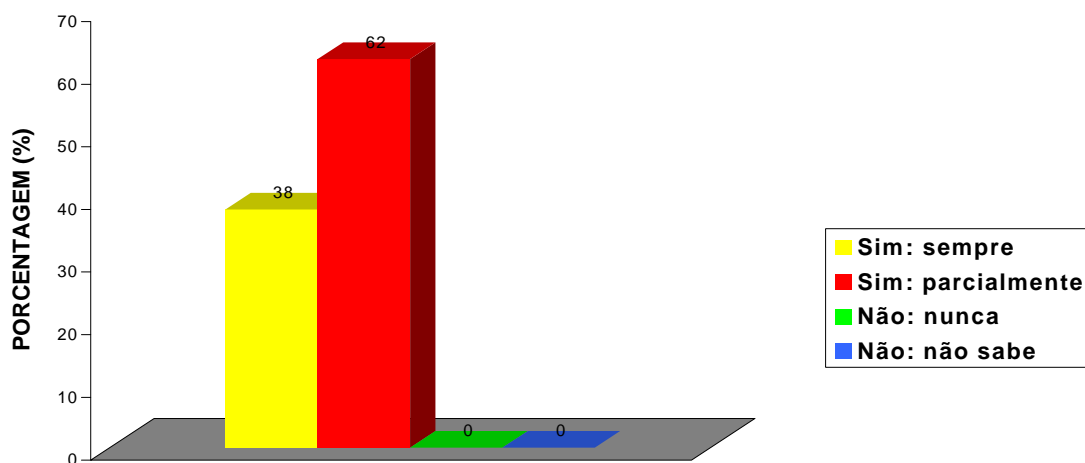
“Sempre sigo, né. Aquilo que está mais ou menos adequado, eu sigo, na medida do possível, eu sigo. É, na medida do possível é, eu sigo, né. Às vezes pesa um bocadinho, aí a gente deixa passar um pouquinho, mas a gente sempre segue, né”. (ENTREVISTADO 8).

“Segue mais ou menos, né. Não segue tudo certinho não. Porque um bocado na roça a gente faz as coisas mais é na base da economia, porque a gente aqui vive do custo da roça”. (ENTREVISTADO 7).

“É, nós fazemos tudo aí, quase todo mundo, até o que tem pouquinho arrendado, o cara vai lá e faz tudo direitinho”. (ENTREVISTADO 5).

“Eu sigo, sempre sigo, sim. Se sair fora, é uma coisinha pouca, mas se possível, eu sigo a dica deles aí”. (ENTREVISTADO 35).

O gráfico 11 (Figura 12) mensura, partindo da análise da opinião dos produtores, se os técnicos da EMATER-MG, da região de Viçosa-MG, dão atenção suficiente à sua propriedade, e, está relacionado com a pergunta de número 8 - roteiro 1.



Fonte: Dados da pesquisa, 2002.

Figura 12 - Percepção da atenção suficiente dada pelo técnico da EMATER-MG, da região de Viçosa-MG.

Esses dados evidenciam que, a totalidade (100%) dos produtores rurais entrevistados acha que o técnico sempre dá atenção suficiente à sua propriedade, seja de forma parcial ou integral.

Vejam algumas opiniões que vem ao encontro das análises acima:

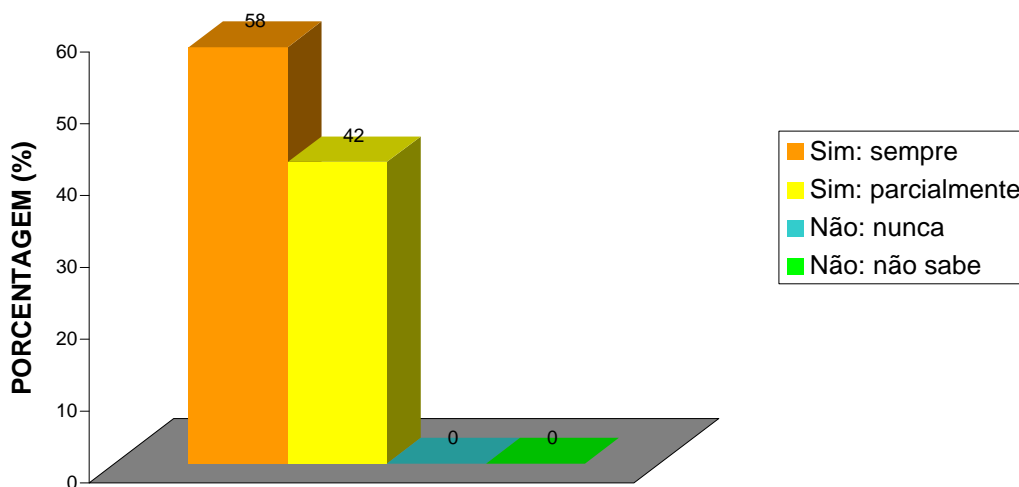
“Dá, sim. Se for preciso é só chamar eles. Qualquer coisa a gente vai lá, eles dão orientação, sempre muito bem atendido”. (ENTREVISTADO 35).

“Dão sim, ué. São sempre muito atenciosos”. (ENTREVISTADO 34).

“Sim, todas as vezes. Igual,né, o sujeito fala: ‘as vezes’ que eu procurei, sim”. (ENTREVISTADO 19).

“Dá. Pra mim assim num tem nada a reclamar deles não, pra mim é muito bom”. (ENTREVISTADO 1).

O gráfico 12 (Figura 13) pondera com relação à presença do técnico na propriedade, quando o produtor precisou dos seus serviços, e, está relacionado com a pergunta de número 12 - roteiro 1.



Fonte: Dados da pesquisa, 2002.

Figura 13 - Presença do técnico na propriedade nos momentos de maior necessidade do produtor rural.

Esta variável permitiu avaliar, através da opinião dos produtores rurais, se os técnicos da EMATER-MG estiveram presentes nos momentos em que estes produtores rurais mais precisaram. A partir da análise desses dados é possível afirmar que a totalidade (100%) dos produtores rurais acham que o técnico esteve presente nos momentos em que ele mais precisou, de forma parcial ou integral.

Isso possivelmente pode ser percebido através do conteúdo da fala de alguns dos produtores entrevistados:

“Teve, e vou te falar mais, quem me chamou foi ele (técnico). Ele (técnico) vem aqui na hora que eu quiser, e eu chamo e ele vem mesmo”. (ENTREVISTADO 5).

“Sempre teve, né, o técnico da EMATER, os agrônomos, né”. (ENTREVISTADO 8).

“Teve, é assistência, tudo sobre esse financiamento que eu falo com você. Por exemplo: chego lá, eles me atendem na hora”. (ENTREVISTADO 14).

“Sempre, se eu falar que não, estou falando mentira. Cada um tem seu estilo, nunca notei diferença neles, não. Sempre eles passavam lá em casa, quando eu tava na roça, claro. E, não tinha problema não”. (ENTREVISTADO 15).

O gráfico 13 (Figura 14) avalia a satisfação do produtor rural com relação aos serviços de ATER, praticados pela EMATER-MG, da região de Viçosa-MG, durante o período em que o produtor foi atendido pela referida empresa, e, está relacionado com a pergunta de número 13 - roteiro 1.

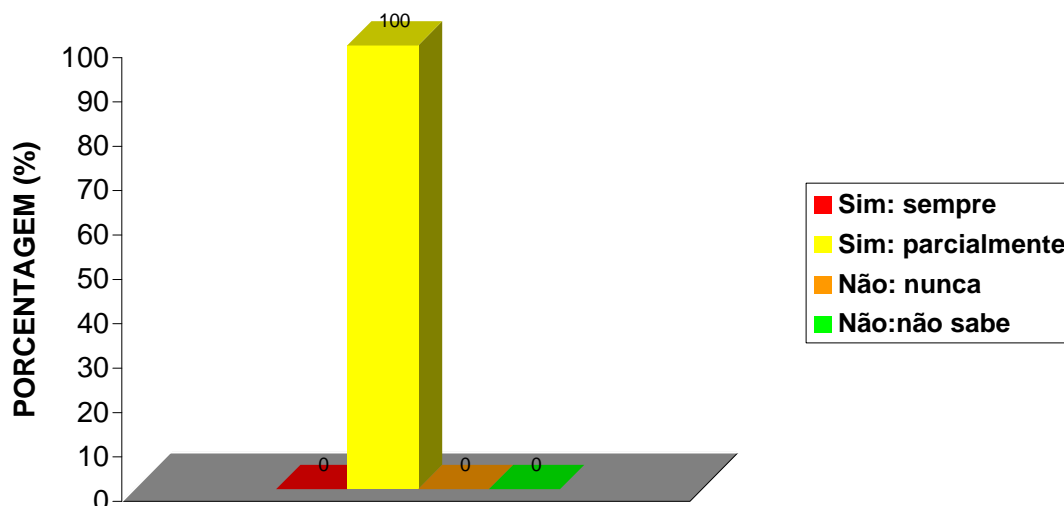
Esta variável nos mostra que 100% dos produtores rurais se encontram sempre ou quase sempre satisfeitos com os serviços prestados pela EMATER-MG, com base nestes resultados pode-se concluir que o técnico é bem aceito na comunidade e, apesar de todas as dificuldades que a empresa enfrenta, ela ainda goza de muita credibilidade perante o produtor rural.

A esse respeito, alguns entrevistados teceram considerações:

“Eu faço uma avaliação positiva. Positiva, nesses 4 anos, nesses 4 anos para cá, muito mais positiva. Agora, realmente, a assistência da EMATER-MG esta sendo muito mais. Ela abrangiu muito mais. Estou satisfeito”. (ENTREVISTADO 18).

“Dentro do possível, eu não tenho nada reclamar, não. Entendeu? Mas, assim: com certeza, tem jeito de melhorar”. (ENTREVISTADO 19).

“Estou satisfeito sim, estou satisfeito. Eu sinto é não poder ter uma área maior pra mim poder trabalhar, aproveitando mais essa ajuda que eles estão dando”. (ENTREVISTADO 31).

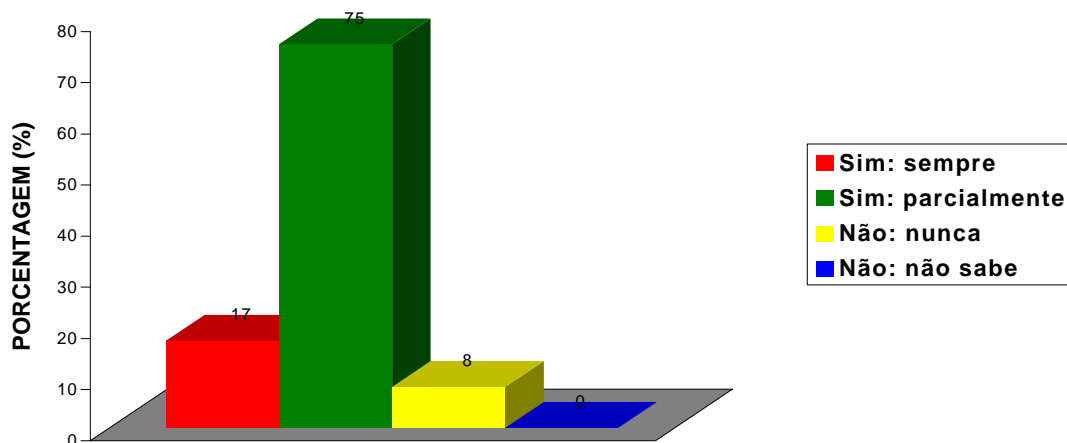


Fonte: Dados da pesquisa, 2002.

Figura 14 - Avaliação da satisfação dos produtores rurais com relação aos serviços prestados pela EMATER-MG, da região de Viçosa-MG.

“Não, eu estou satisfeita. Ele sempre está ajudando, e na roça você precisa mesmo, você não sabe de nada. Uma pessoa vir orientar é bom, né?”. (ENTREVISTADO 26).

O gráfico 14 (Figura 15) informa com relação à opinião dos produtores rurais a respeito das recomendações dadas pelos técnicos da EMATER-MG, da região de Viçosa-MG, se elas dão o resultado que o produtor considera como o resultado esperado, e, está relacionado com a pergunta de número 14 A - roteiro 1.



Fonte: Dados da pesquisa, 2002.

Figura 15 - As recomendações passadas pelos técnicos da EMATER-MG da região de Viçosa-MG possibilitam o resultado esperado.

Esta variável analisa a percepção dos produtores rurais com relação às recomendações recebidas dos técnicos da EMATER-MG e se estas recomendações fornecem o resultado esperado. Os resultados mostram que a maioria (75%) dos produtores rurais concorda que quase sempre as recomendações passadas pelos técnicos fornecem o resultado esperado; já 8% discordam, ou seja, não seguem estas orientações e 17% sempre seguem estas orientações. Os produtores enfatizaram que, além de seguirem as orientações da forma recomendada pelos técnicos, é necessário que as condições climáticas sejam favoráveis, pois plantando na época certa, no espaçamento certo e adubando de acordo com as recomendações, de nada adianta, se não chover no período adequado à lavoura.

Isto poderá ser observado a partir da fala dos entrevistados:

“Sem dúvida, sem dúvida. Desde que o tempo corra bem, dão, sim”.
(ENTREVISTADO 11).

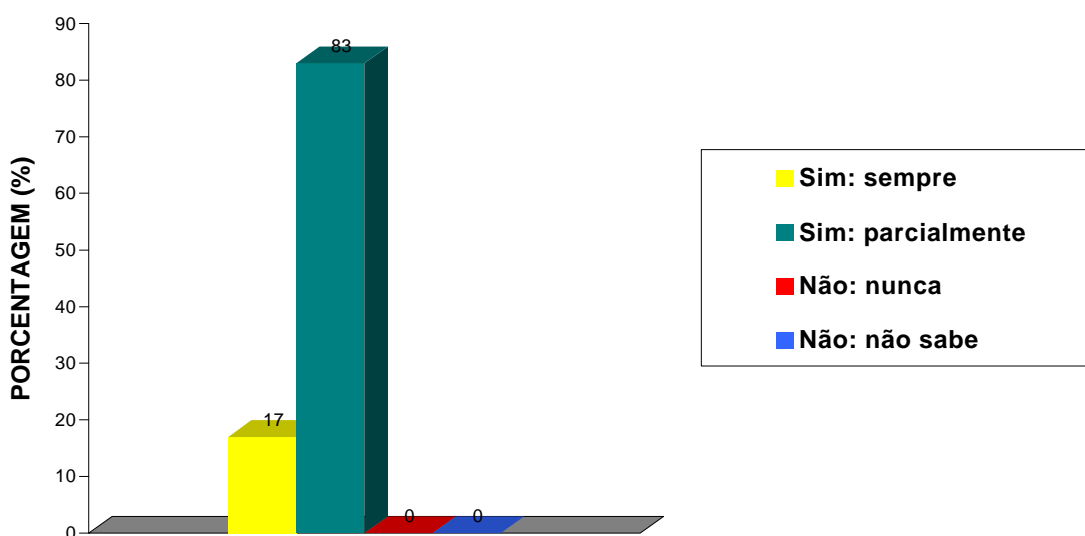
“Não, ultimamente eu já nem procuro mais, eu já levo do meu jeito mesmo e eu jogo remédio do meu jeito mesmo, já. Adubo, por exemplo, jogo do meu jeito. Eu num procuro orientação deles, não”. (ENTREVISTADO 22).

“Dão, se a gente seguir as normas, direito, né. Às vezes ele dá uma recomendação. Tipo assim, às vezes muda, né. Que tudo às vezes, é igual tipo

no plantio: depende das condições climáticas, também; acontece muita coisa, né?”. (ENTREVISTADO 24).

“Dá, né? Porque isso depende muito do tempo. Planto feijão. Feijão, se não chover muito, que ele não gosta muito da chuva. Também se faltar chuva, também no milho, se faltar chuva, num produz. É de acordo com o tempo; seguindo a orientação que eles dão, se o tempo correr bem, a produção é boa”. (ENTREVISTADO 35).

Já o gráfico 15 (Figura 16) avalia se os técnicos da EMATER-MG, da região de Viçosa-MG, estão preparados para orientar os serviços de ATER, e, está relacionado com a pergunta de número 14 B - roteiro 1.



Fonte: Dados da pesquisa, 2002.

Figura 16 - O técnico da EMATER-MG, da região de Viçosa-MG, está preparado para orientar os serviços de ATER.

Os resultados obtidos demonstram que essa variável recebeu ótima avaliação por parte dos produtores rurais, 100% desta classe afirmou que os técnicos estão preparados para realizar estes serviços de forma parcial ou integral.

Através da fala dos entrevistados percebe-se claramente estas opiniões:

“Está preparado, 100%”. (ENTREVISTADO 34).

“Demais da conta, gosto demais deles aqui”. (ENTREVISTADO 32).

“Acho que estão”. (ENTREVISTADO 25).

“Está, eu acho que está sim”. (ENTREVISTADO 22).

6.4. Análise comparativa entre os dados da pesquisa com base nos gráficos

Este item trata de uma análise comparativa entre os dados da pesquisa, onde ocorre um cruzamento entre os gráficos, vale frisar que as análises foram feitas obedecendo a um critério de correlação entre técnicos x produtores rurais, técnicos x técnicos e produtores rurais x produtores rurais, após a Tabela 9, temos as análises que de acordo com o critério citado foram possíveis de serem realizadas.

Tabela 9 - Valores utilizados na construção dos gráficos

Gráfico	Sim		Não		Total (%)
	Sempre (%)	Parcialmente (%)	Nunca (%)	Não sabe (%)	
01	9	36	55	0	100
02	37	54	9	0	100
03	18	64	0	18	100
04	0	0	100	0	100
05	9	82	0	9	100
06	0	46	36	18	100
07	0	46	33	21	100
08	50	50	0	0	100
09	0	83	0	17	100
10	12	75	13	0	100
11	38	62	0	0	100
12	58	42	0	0	100
13	0	100	0	0	100
14	17	75	8	0	100
15	17	83	0	0	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2002.

a) Gráfico 1 e Gráfico 7

Para 6% dos produtores rurais entrevistados a empresa passou por um processo de mudança, porém apenas 9% dos técnicos entrevistados da UREGI de Viçosa-MG, conheciam totalmente o processo de reestruturação da EMATER-MG, enquanto 55% desses técnicos desconheciam o referido processo. Como foi possível ao produtor rural perceber esta mudança? Se a maioria dos técnicos entrevistados sequer sabia que a empresa se reestruturou?

b) Gráfico 2 e Gráfico 8

A maioria dos técnicos entrevistados (91%) acha que a EMATER-MG fornece as condições adequadas para a realização de um bom trabalho. Já os produtores rurais entrevistados, de um modo geral encontram-se satisfeitos com relação ao atendimento das necessidades de sua propriedade, pelos resultados obtidos como é possível de ser observado no gráfico 8. Vale frisar que esse atendimento hoje na maioria dos casos é feito mediante chamado do produtor rural devido à falta de técnicos.

c) Gráfico 2 e Gráfico 9

Nesta análise comparativa não há grande discrepância, pois 83% dos produtores rurais entrevistados acham que o atendimento dos técnicos da EMATER-MG ocorre no período no qual eles consideram como sendo adequado. Para 91% dos técnicos entrevistados da referida empresa, a mesma fornece as condições adequadas para que este trabalho seja realizado de forma adequada.

d) Gráfico 2 e Gráfico 12

Pode-se considerar com base no gráfico 12, conforme opinião dos produtores rurais entrevistados que: em 100% dos casos o técnico esteve presente nas propriedades nos momentos de maiores necessidades dos produtores rurais. Com relação aos técnicos entrevistados apenas 9% dos casos consideraram que a empresa não fornece as condições adequadas para o atendimento dessas necessidades.

e) Gráfico 2 e Gráfico 13

Em conformidade com o gráfico 13, ao avaliar o nível de satisfação do produtor rural com relação aos serviços prestados pelos técnicos da EMATER-MG é possível afirmar que: de forma total ou parcial, 100% dos produtores rurais encontram-se satisfeitos. Conforme o gráfico 2, 91% dos técnicos entrevistados acham que a empresa fornece condições adequadas para a realização de um trabalho eficiente, o que leva a este alto nível de satisfação por parte do produtor rural.

f) Gráfico 2 e Gráfico 15

Em 100% dos casos os produtores rurais acham que os técnicos da EMATER-MG estão preparados para orientar os serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural.

g) Gráfico 3 e Gráfico 8

No gráfico 3, 82% dos técnicos entrevistados acham que os produtores rurais estão satisfeitos com os serviços prestados pela EMATER-MG. Para 100% dos produtores rurais entrevistados as necessidades de sua propriedade são atendidas pela EMATER-MG.

h) Gráfico 3 e Gráfico 9

Com base no gráfico 3, 82% dos técnicos entrevistados acham que os produtores rurais estão satisfeitos pelos serviços prestados pela EMATER-MG. E, 83% dos produtores rurais entrevistados acham que o atendimento desses técnicos ocorre no período que eles consideram como adequado.

i) Gráfico 3 x Gráfico 13

Essa análise é interessante porque os produtores rurais entrevistados estão: satisfeitos em 100% dos casos, isto nos permite inferir que de um modo geral esta classe está satisfeita com os serviços prestados pela EMATER-MG. Já para os técnicos, quando questionados sobre o que eles achavam, se na sua opinião os produtores rurais encontravam-se satisfeitos com os serviços prestados pela referida empresa, 82% afirmaram que os produtores rurais estavam satisfeitos e 18% dessa categoria não souberam responder.

j) Gráfico 4 e Gráfico 8

Nesta comparação ocorre um contraste, pois 100% dos técnicos entrevistados acham que o número de técnicos que a EMATER-MG dispõe é insuficiente para que a empresa possa realizar um trabalho com eficiência. Porém, no gráfico 8 temos a opinião dos produtores rurais sobre o atendimento das necessidades de sua propriedade e de acordo com as respostas praticamente 100% dos produtores rurais entrevistados consideram que essas necessidades são atendidas pela referida empresa.

k) Gráfico 4 e Gráfico 9

No gráfico 9 tem-se que: 83% dos produtores rurais entrevistados acham que o atendimento realizado pelos técnicos da EMATER-MG ocorre no período adequado, enquanto que 17% dessa categoria não souberam responder esta questão. Vale ressaltar que no gráfico 4, 100% dos técnicos entrevistados acham que o número de técnicos que a empresa dispõe para realizar um bom trabalho junto aos produtores rurais é insuficiente.

l) Gráfico 4 e Gráfico 11

Esta comparação é interessante, pois no gráfico 11 como no gráfico 8, a resposta obtida para os produtores rurais foi de 100%, ou seja, a opinião dos produtores rurais com relação à atenção suficiente dada pelo técnico da EMATER-MG. Mas, para 100% dos técnicos entrevistados o número de técnicos que a empresa possui para a realização de um bom trabalho é insuficiente.

m) Gráfico 4 e Gráfico 12

De acordo com a interpretação feita ao gráfico 12, este que avalia se o técnico esteve presente na propriedade nos momentos de maior necessidade do produtor rural, temos que para 100% dos produtores rurais entrevistados este técnico se fez presente de forma total ou parcial. Ressaltando mais uma vez, 100% dos técnicos entrevistados consideraram o número de funcionários insuficiente da EMATER-MG insuficiente para a realização de um bom trabalho junto aos produtores rurais.

n) Gráfico 4 e Gráfico 13

Ao analisar o gráfico 13, pode-se inferir que 100% dos produtores rurais entrevistados consideram satisfatórios os serviços prestados pela EMATER-MG, ou melhor, estão satisfeitos pelos serviços prestados pela referida empresa. Mas vale questionar o seguinte: se os próprios técnicos entrevistados (100%) acham que o número de técnicos da empresa é insuficiente para a realização de um bom trabalho, como 100% dos produtores rurais estão satisfeitos?

o) Gráfico 5 e Gráfico 7

Para 91% dos técnicos entrevistados ocorreram melhoras nas condições de atuação junto aos produtores rurais após o processo de reestruturação da empresa, já 9% dessa categoria não souberam responder. Com relação à percepção dos produtores rurais sobre o processo de mudança a partir de 1998, nos serviços de ATER prestados pela EMATER-MG, verificase que 46% dos produtores rurais entrevistados perceberam algum tipo de mudança, 33% não perceberam e 21% não souberam responder.

p) Gráfico 5 e Gráfico 8

Com base no gráfico 8, pode-se afirmar que 100% dos produtores rurais entrevistados acham que as necessidades de suas propriedades são atendidas. Já no gráfico 5, tem-se que: para 91% dos técnicos ocorreu melhora nas suas condições de atuação junto aos produtores rurais e 9% dessa categoria não souberam responder.

q) Gráfico 5 e Gráfico 9

Para 83% dos produtores rurais entrevistados o atendimento dos técnicos da EMATER-MG ocorre no período em que estes produtores consideram como adequado. Com relação aos técnicos, 91% dos técnicos entrevistados acham que as suas condições de trabalho, ou melhor, de atuação melhoraram após a reestruturação da EMATER-MG.

r) Gráfico 5 e Gráfico 12

Conforme é possível visualizar no gráfico 12, 100% dos produtores rurais acham que o técnico da EMATER-MG se fez presente na sua propriedade nos momentos de maior necessidade. Mas 91% dos técnicos entrevistados acham que as condições de atuação juntos aos produtores rurais melhoraram após a reestruturação da empresa.

s) Gráfico 5 e Gráfico 13

Em conformidade com o gráfico 13, pode-se afirmar que 100% dos produtores rurais encontram-se satisfeitos com relação aos serviços de ATER prestados pela EMATER-MG. Com relação aos técnicos (gráfico 5), estes consideraram que em 91% dos casos as suas condições de atuação melhoraram após a reestruturação da referida empresa.

t) Gráfico 6 e Gráfico 7

No gráfico 6, os técnicos entrevistados afirmam que 46% dos produtores rurais perceberam que a empresa passou por um processo de reestruturação, já 36% desses produtores rurais, na opinião dos técnicos entrevistados desconhecem o programa e 18% desta categoria não souberam responder. Ao comparar estes resultados com o gráfico 7 tem-se um resultado muito interessante, pois 46% dos produtores rurais entrevistados perceberam que a EMATER-MG passou por algum tipo de mudança, 33% não perceberam nenhuma mudança e 21 % não souberam responder.

Nesta comparação os dados estão em consonância, quando não são iguais, são próximos, o que mostra uma certa sintonia entre produtores rurais e técnicos, e que as dificuldades e mudanças pelas quais a empresa passou foram percebidas pelo produtor rural de alguma forma.

u) Gráfico 1 e Gráfico 6

Nesta comparação surge uma análise interessante, conforme o gráfico 1, 55% dos técnicos desconhecem o referido processo de reestruturação, 36% afirmaram conhecer de forma parcial (já ouviram falar) e apenas 9% afirmaram conhecer totalmente. No gráfico 6, ao analisar a opinião do técnico, se o produtor percebeu que a empresa passou por um processo de

reestruturação a resposta foi: 46% dos técnicos entrevistados acham que os produtores rurais perceberam que a EMATER-MG se reestruturou, 36% acham que eles não perceberam este processo e 18% não souberam responder.

Há um contraste nesta comparação, pois 55% dos técnicos entrevistados desconhecem o programa de reestruturação da EMATER-MG contra 9% que afirmaram conhecer totalmente. Como com este grande percentual de desconhecimento eles podem achar que 46% dos produtores rurais perceberam que a empresa se reestruturou? Ou melhor, como é que 9% dos técnicos entrevistados, conhecendo o programa podem achar que 46% dos produtores rurais perceberam algum tipo de mudança?

v) *Gráfico 10 e Gráfico 13*

Dos produtores rurais entrevistados, 87% responderam que seguem as recomendações passadas pelos técnicos da EMATER-MG de forma total ou parcial. Mas ao confrontarmos estas informações com o gráfico 13, tem-se que 100% dos produtores rurais estão satisfeitos com os serviços de ATER prestados pela referida empresa. Os produtores rurais (13%) que não seguem as orientações passadas pelos técnicos afirmam que o fator limitante na maioria dos casos é o fator financeiro, mas estão satisfeitos com a empresa.

x) *Gráfico 10 e Gráfico 14*

De acordo com o gráfico 10, pode-se afirmar que: 87% dos produtores rurais entrevistados adotam as orientações dadas pelos técnicos da EMATER-MG, e apenas 13% não adotam. Já com relação a estas recomendações possibilitarem o resultado esperado pelos produtores rurais, 92% acreditam que as recomendações possibilitam o resultado esperado, desde que as condições climáticas sejam favoráveis e apenas 8% não concordam.

y) *Gráfico 10 e Gráfico 15*

Com relação ao gráfico 15, pode-se concluir que 100% dos produtores rurais entrevistados acham que os técnicos da EMATER-MG estão preparados para orientar os serviços de ATER. Porém 87% dessa classe segue todas as orientações dadas por esses técnicos, os 13% que afirmaram não seguir, se referem ao fator financeiro como o maior entrave neste caso.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa de Reestruturação Organizacional (no qual se insere o PDE) adotado nas ações desenvolvidas pela EMATER-MG emergiu como uma alternativa encontrada pela instituição para fazer frente à crise financeira e administrativa, bem como por entendê-lo como uma forma de atualização do modelo de gestão e, fundamentalmente, com a perspectiva de garantir a manutenção do sistema público estadual. A EMATER-MG, através do seu Programa de Reestruturação, o qual inclui a elaboração e execução de projetos e consultorias, mediante remuneração, tendo como público alvo os médios e grandes produtores, busca ampliar a sua competência e eficiência real, no sentido de obter as condições de subsidiar ou mesmo viabilizar a “sobrevivência do referido sistema”, ou seja, o sistema de extensão rural pública estadual.

Através deste estudo, foi possível perceber e concluir a respeito dos serviços da EMATER-MG, que a empresa necessita passar por uma reestruturação que, de fato, envolva todos os setores da empresa, os funcionários de nível técnico e administrativo, e todos os setores hierárquicos de seu organograma, ou como a própria empresa define, funcionograma. As mudanças que ocorreram ao longo da década de 90, de acordo com os estudos de Vieira (2000), Sandes (2000) e Castro (2002), enfatizam as mudanças que ocorreram nos organogramas, na diminuição de níveis

hierárquicos, na diminuição de chefias visando à desburocratização, porém ressaltam que não houve um envolvimento entre todos os setores da empresa.

Conforme o exposto, observa-se que as premissas básicas do planejamento estratégico, que englobam o PDE, dentro do processo de reestruturação da empresa, evidenciam a imperiosa necessidade do monitoramento externo, bem como exigem a participação de todos os atores sociais envolvidos na implantação, execução, controle e avaliação, para que, de fato, sejam alcançados os objetivos preconizados. Entretanto os estudos até aqui desenvolvidos (Vieira, 2000; Sandes, 2000 e Castro, 2002) revelam que não há uma correspondência entre as premissas básicas do programa de reestruturação e do PDE, atitude contemplativa²⁸ e a práxis²⁹.

Nesse sentido, entende-se como pressupostos básicos para o sucesso das organizações modernas o monitoramento externo e a participação de todos os atores sociais envolvidos no planejamento estratégico. A concepção da reestruturação, que inclui o PDE, tem uma preocupação em rever e atualizar seu processo de gestão e isso implica em mudanças (estratégia, pessoas, idéias e forma de ação). Assim, é indispensável que todos os setores da empresa estejam engajados e conscientes acerca do que representa o processo de reestruturação organizacional e seus respectivos programas. Contudo, essa investigação demonstra que a maioria (55%) dos técnicos entrevistados desconhecia o programa de reestruturação organizacional e que o número de técnicos da EMATER-MG é insuficiente, para 100% dessa categoria entrevistada.

A partir dessa análise foi possível constatar o desconhecimento pela maioria dos técnicos entrevistados com relação a esse processo pelo qual a empresa passou. Daí surge a pergunta: como reestruturar, se a maioria dos funcionários desconhece o Programa de Reestruturação? Torna-se um tanto quanto difícil, pois os funcionários não conhecem as novas metas e objetivos adotados pela empresa.

²⁸ Segundo LEFEBVRE (1979:25), a atitude contemplativa é a que aceita o existente, não transforma o mundo, mas apenas as interpretações do mundo. É o conhecimento à margem da prática.

²⁹ Conforme VÁSQUEZ (1977:153), a práxis se refere à atividade humana prática, sensível, real e objetiva. É o fundamento do conhecimento que repele a possibilidade de conhecer sem a presença da atividade prática do homem.

Para 64% dos técnicos que foram entrevistados neste trabalho, a empresa fornece as condições adequadas (carro com combustível, material didático e recursos) para que eles possam realizar seu trabalho com eficiência. Infere-se, a partir desse resultado que, na opinião dos entrevistados, a empresa vem fornecendo condições para a realização de um bom trabalho junto a seu público atendido, no caso os pequenos produtores rurais.

A maioria dos técnicos percebeu, ou melhor, acha que suas condições de atuação junto aos produtores rurais melhoraram consideravelmente, outros já acham que permaneceram da mesma forma e alguns não souberam responder. De acordo com os técnicos, antes o planejamento da EMATER-MG, em meados da década de 70, no período de transição ACAR - EMATER/MG, às vezes se realizava de cima para baixo, coisas que às vezes eram incondizentes com a realidade do trabalho que a EMATER-MG realizava naquele município. Hoje, o técnico tem muito mais liberdade junto às associações e à prefeitura, para fazer o seu planejamento de maneira que esse planejamento venha realmente atender às necessidades dos produtores rurais do município, dentro das limitações que ali existem.

É interessante ressaltar que houve uma mudança no sistema de trabalho. Antes o trabalho era feito de forma individual e agora o trabalho é feito de forma grupal, ou seja, antes o planejamento era feito de forma individual com cada proprietário e hoje o planejamento é feito para uma comunidade inteira. Isso leva a ter uma queda na qualidade do serviço prestado, pois o técnico na maioria das vezes visita a propriedade mediante chamado do produtor rural, e antes não, o técnico estava sempre presente. Esta conduta foi adotada a partir da diretriz da empresa após o processo de reestruturação, que afirma que a empresa deveria aumentar o número de produtores rurais atendidos e o número de municípios conveniados. Contudo, não houve contratação de funcionários, o que levou a uma defasagem e a um número insuficiente de técnicos, pois muitos funcionários aposentaram-se e outros saíram da EMATER-MG para trabalhar em empresas privadas ou mesmo em outros órgãos públicos.

Foi no governo de Newton Cardoso que a EMATER-MG passou por uma crise profunda, pois houve redução considerável no seu orçamento, o que levou a empresa a fechar vários escritórios locais em diversas cidades do

interior do Estado de Minas Gerais. A partir dessas dificuldades, é que foram criados convênios com as prefeituras municipais, iniciativa que partiu da própria empresa, o que permitiu a sobrevivência da EMATER-MG. Porém, esses convênios acarretaram uma série de problemas nas esferas locais, e ainda hoje acarretam.

Um problema sério que ocorreu após o convênio com as prefeituras é que o prefeito tem autonomia para fechar o escritório na hora que ele bem entender, mediante o cancelamento do contrato com o Escritório Central da EMATER-MG. Isso é muito prejudicial, tanto para o técnico, quanto para os produtores rurais do referido município. O técnico tem que ser transferido para outro município, o que gera um certo transtorno, pois o mesmo na maioria das vezes já está com a vida estruturada em determinado local, o que gera desânimo e falta de incentivo ao técnico para trabalhar em um novo local, que nem sempre tem a infra-estrutura que tinha anteriormente.

Por outro lado, os produtores rurais reclamaram com relação ao envolvimento da política nos escritórios locais, as prefeituras financiando acham - se no direito de interferir no trabalho do técnico da EMATER-MG, o que atrapalha o seu trabalho, pois este tem que seguir as diretrizes que vem do Escritório Central e do Regional e, atender também às necessidades da prefeitura municipal.

Os produtores rurais atendidos pela empresa e seus funcionários entrevistados mostraram-se a favor dos convênios com as prefeituras e acharam de grande valia, pois estes viabilizam a existência dos escritórios locais no interior do estado, e de modo geral, apesar das dificuldades e problemas estruturais, a empresa goza de credibilidade junto aos produtores rurais.

Os produtores rurais criticaram também o PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, segundo esses atores sociais a EMATER-MG perde muito tempo com o preenchimento de formulários e documentação referentes a esse programa. Alguns produtores rurais ressaltaram que esse tempo poderia ser gasto de outra forma, como atendimento aos produtores em suas propriedades.

De modo geral, os resultados apresentados e analisados no item anterior, permitem concluir que o processo de reestruturação organizacional,

no qual inclui o empresariamento por ela adotado, como uma forma de angariar recursos necessários à complementação de seu orçamento, foi satisfatório para a maioria dos produtores rurais atendidos pela EMATER-MG.

A respeito da satisfação dos produtores rurais, os técnicos acham que eles se encontram satisfeitos com os serviços prestados pela EMATER-MG. Estes mesmos técnicos, ao serem questionados com relação ao número de funcionários da empresa, são unânimes ao responderem que a empresa necessita da contratação de funcionários, pois o trabalho fica muito pulverizado (para atender o maior número de produtores rurais possível, de acordo com a meta do programa de reestruturação), o que vem prejudicar a qualidade do serviço prestado.

Com relação a aumentar o número de municípios e produtores rurais atendidos, esta meta foi alcançada com muito sucesso, pois a EMATER-MG aumentou consideravelmente o número de produtores rurais atendidos ao longo dos últimos anos e pode-se dizer que hoje ela está presente em praticamente todo o estado de Minas Gerais.

Esta investigação permitiu fazer algumas ponderações a respeito da reestruturação da EMATER-MG e do PDE:

- Com base neste trabalho, através da análise dos resultados, observa-se que o nível de participação dos servidores no processo de implementação da reestruturação não se deu de acordo com o que pressupõe o planejamento estratégico, que impõe a necessidade de uma participação ativa de todos os atores sociais que integram a instituição.
- Observou-se ainda a lacuna representada pelo não monitoramento das forças do ambiente externo, tendo em vista que o mesmo é indispensável para captar quais são as reais necessidades dos produtores rurais.

De acordo com SÁ SOBRINHO (2003: 84), urge a necessidade de uma nova concepção de Assistência Técnica, mediante os fatos e as crises que ocorreram no sistema de ATER ao longo dos anos:

“(...) diferente da assistência técnica convencional, sobretudo daquela que atuou na implantação da Revolução Verde, uma nova proposta não teria como finalidade a superação das práticas tradicionais com a reprodução de pacotes tecnológicos, mas sim, a promoção de intervenções técnicas e sociais fundamentadas no conhecimento da realidade local. Nesse sentido, os mecanismos de intervenção, antes de mais nada, deveriam respeitar as condições sociais, econômicas, culturais e ambientais das mais diferentes regiões do país. A nova concepção de assistência técnica teria papel

importante a ser desempenhado na construção coletiva do conhecimento, na valorização do conhecimento empírico e nas experiências de vida e muitas vezes no resgate de práticas tradicionais, associando-as ao conhecimento científico, buscando-se dessa forma, a complementação desses conhecimentos através de processos educativos e participativos, na formação de uma consciência crítica em relação ao mundo”.

Corroborando com CASTRO (2002:209) pode-se concluir que, ao se implementar mudanças, estas se constituem um desafio para qualquer órgão, principalmente em instituições de ordem pública, isto leva esse desafio a se tornar mais complexo em função de alguns fatores tais como: descontinuidade na administração e limitações de ordem administrativa e financeira.

Ainda CASTRO (2002:210) ressalta que o processo de reestruturação da EMATER-MG, no qual se insere o PDE, na percepção dos funcionários da empresa, foi uma boa iniciativa, que trouxe grandes benefícios, contudo necessita ser realizada uma reavaliação interna e que seja utilizada uma metodologia mais participativa.

Sem dúvida alguma o processo de reestruturação trouxe inúmeros benefícios à EMATER-MG. Com o empresariamento a empresa passa a ver o produtor rural como cliente, que precisa ter suas necessidades atendidas. Por outro lado, isto não foi bom, porque o produtor rural deixa de ser um beneficiário dos serviços de extensão rural, além do foco de deixar de ser o produto e passar a ser o produtor rural. De certa forma esta mudança na denominação (produtor rural para cliente) não foi muito boa, pois o produtor rural deixa de ser visto como tal e passa a ser visto como cliente, isto para obedecer à filosofia do empresariamento (Empresa → Cliente). Sob nossa concepção o produtor rural pode com certeza ser chamado de cliente, mas antes de tudo este deve ser tratado como beneficiário dos serviços de ATER, conforme a constituição do Estado de Minas Gerais.

Esta pesquisa permitiu conhecer um pouco da realidade do trabalho realizado pelos técnicos da EMATER-MG, o que veio evidenciar um alto nível de desconhecimento destes com relação às diretrizes ou mesmo aos processos de reestruturação pelo qual a empresa passou ao longo da década de 90. Para a maioria dos entrevistados dessa categoria a EMATER-MG fornece condições para a realização de um bom trabalho junto aos produtores rurais. Apesar dos produtores rurais encontrarem-se satisfeitos com o trabalho realizado pelos técnicos da referida empresa, estes só visitam as propriedades

rurais mediante o chamado dos produtores rurais, porém estes produtores rurais consideraram que os técnicos se fizeram presentes nos momentos em que eles tiveram maior necessidade.

A maioria dos técnicos da EMATER-MG reconhece as necessidades e limitações que a empresa possui, por isso não são unânimes ao afirmar sobre a satisfação dos produtores rurais. Já para a maioria dos produtores rurais entrevistados, o atendimento realizado pelos técnicos da EMATER-MG é feito da forma que eles consideram como adequada.

É imperiosa a necessidade de contratação de funcionários, pois o número de municípios atendidos pela EMATER-MG ao longo da década de 90 quase dobrou, passando de 454 municípios atendidos em 1990 para 724 municípios atendidos em 1999, o que pode ser comprovado através da Tabela 10. Isto também pode ser percebido através do número de produtores atendidos, que aumentou de forma bem numerosa ao longo da década de 90. Todos os técnicos entrevistados afirmaram que o número de funcionários de campo que a empresa dispõe é insuficiente.

Tabela 10 - Número de municípios conveniados à EMATER-MG, na década de 90

Ano	Número de municípios
1990	454
1991	465
1992	454
1993	465
1994	498
1995	518
1996	530
1997	679
1998	731
1999	724

Fonte: RIBEIRO (2000:152).

O nível de satisfação por parte dos produtores rurais entrevistados é alto (praticamente 100%), porém vale frisar que as entrevistas foram realizadas com a presença do técnico na propriedade e foi utilizado o veículo da EMATER-MG para a realização das visitas. Ocorre um certo contraste quando os técnicos são questionados quanto ao número de técnicos ser insuficiente ou não, todos ressaltam que o número de funcionários de que a empresa dispõe é insuficiente para a realização de um bom trabalho, o que vem a divergir da opinião dos produtores rurais.

Comparando-se as opiniões dos técnicos e produtores rurais entrevistados com relação à satisfação dos produtores rurais atendidos pela EMATER-MG, pode-se afirmar que, quando os valores não são iguais são bem próximos. Isto vem evidenciar que, apesar das dificuldades e das mudanças pelas quais a empresa necessitou passar, há uma certa sintonia entre produtores rurais e técnicos, o que nos mostra que as mudanças foram percebidas pelos produtores rurais de alguma forma.

Com relação ao alto nível de desconhecimento do processo de reestruturação por parte dos técnicos entrevistados, é possível concluir que a responsabilidade por este desconhecimento deve ser delegada à EMATER-MG, pois a empresa nos seus processos de reestruturação, não seguiu os princípios do planejamento estratégico, princípios estes que devem envolver todos os setores da empresa ao se implantar qualquer tipo de mudança que envolva uma reestruturação.

Conforme opinião dos produtores rurais entrevistados, pode-se afirmar que a maioria dos produtores rurais entrevistados encontra-se satisfeitos e acham que os técnicos estão bem preparados para realizar os serviços de ATER. A maioria dos produtores rurais entrevistados procura seguir as recomendações passadas pelos técnicos e acham que as limitações são de ordem financeira e nas condições climáticas desfavoráveis em algumas situações.

De modo geral, este trabalho vem sugerir a EMATER-MG, partindo da interpretação dos resultados obtidos nas entrevistas, alguns pontos para que a empresa melhore sua forma de atuação, melhorando tanto para os seus funcionários como para os seus “clientes”, ou melhor, pequenos produtores rurais:

- Autonomia administrativa e financeira;
- Autonomia política, ou seja, que os escritórios locais não sejam tão vinculados às prefeituras, reduzindo o número de transferências de funcionários quando ocorrer mudança na política municipal;
- Que a empresa possua uma diretoria que seja eleita por seus funcionários e que não haja vínculo administrativo com o Governo do Estado de Minas Gerais, apenas financeiro;
- Realização de concurso público para contratação de funcionários, principalmente técnicos de campo, onde há um enorme déficit;
- Que o Programa de Reestruturação Organizacional siga os princípios do planejamento estratégico envolvendo todos os níveis hierárquicos da EMATER-MG, de forma que todos possam conhecer o referido programa e de fato operacionalizá-lo;
- Que a EMATER-MG possua um projeto de ATER para o longo prazo, que vise o desenvolvimento da agricultura e o crescimento da pequena produção para o Estado de Minas Gerais, independente de quem for o presidente da empresa, que esse projeto seja levado a sério e que não seja abandonado na troca de governo/presidente da instituição;
- Reformulação do Estatuto da empresa, ou mesmo da lei de criação da EMATER-MG, mediante emenda à constituinte do Estado de Minas Gerais, na Assembléia Legislativa, objetivando implementar as mudanças citadas anteriormente;
- Renovação do quadro técnico da empresa, com mudança da mentalidade difusionista, que os funcionários antigos ainda praticam;
- Melhoria na remuneração dos funcionários, aumentando o seu estímulo para o trabalho.

Sobretudo, para que estas mudanças de fato se concretizem é necessário que, de acordo com MUNIZ (1998): “o extensionista deixe de ser o intermediário entre o produtor rural e o pesquisador da área agrária. O extensionista tem que possuir a compreensão das interações múltiplas, intervindo em um arranjo criado pelas necessidades locais”.

No entanto, é imperioso destacar que, para melhorar o processo de atuação da EMATER-MG, por meio da superação dos problemas internos e externos, torna-se necessário que o processo de reestruturação envolva todos

os setores da empresa e que haja abertura para uma maior participação destes nos diversos níveis hierárquicos da empresa, o que poderá trazer benefícios tanto para os produtores rurais, para os técnicos, para a EMATER-MG e para o sistema de assistência técnica e extensão rural como um todo. Que as reformas sejam implantadas com mais liberdade, igualdade e fraternidade dentro de todos os setores da referida instituição. Com todos estes fatores em consonância a sociedade e o Estado serão os maiores beneficiados no processo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACAR. **Organização e atividades da ACAR em 1949**. Belo Horizonte, 1950. 69 p. (Mimeogr.).

ALMEIDA, J.A. **Pesquisa em extensão rural: um manual de metodologia**. Brasília: MEC/ABEAS, 1989. 182 p.

ALMEIDA, J.G., LIMA, J.B., MOURA FILHO, J.A., GOMES, M.A.O. Racionalidade da ação extensionista; um estudo no sul de Minas Gerais. **Cadernos de Administração Rural**, v. 7, n. 2, p. 147-157, 1995. 103 p.

ARAÚJO, J.G.F., BRAGA, G.M., SANTOS, M.M. **Extensão rural no desenvolvimento da agricultura brasileira**. Viçosa: UFV, 1981. 60 p.

ARAÚJO, L.C.G. **Organizações e métodos: integrando comportamento, estrutura, tecnologia e estratégia**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994. 287 p.

BECKER, H.S. Observação social e estudo de caso. In: _____. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: HUCITEC, 1994. 178 p.

BERRY, L., PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992. 238 p.

BRESSER PEREIRA, L.C., SPINK, P.K. (Orgs.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1998. 316 p.

CAPORAL, F.R. **A extensão rural e os limites à prática dos extensionistas do serviço público**. Santa Maria-RS: UFSM, 1991. 221 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, 1991.

CAPORAL, F.R., COSTA BEBER, J.A.C. Por uma nova extensão rural: fugindo da obsolescência. **Revista da Associação Brasileira de Reforma Agrária**, n. 3, v. 24, p. 70-90, 1994.

CAPORAL, F.R., COSTA BEBER, J.A. **Agroecologia e desenvolvimento rural sustentável: perspectivas para uma nova extensão rural**. Porto Alegre: EMATER-RS, 2001. 36 p. (Textos Seleccionados, 22).

CASTRO, J.A. **Gestão empresarial estratégica**. Belo Horizonte: EMATER-MG, 1998. 56 p.

CASTRO, M.M. **O programa de desenvolvimento empresarial – PDE: o caso do empresariamento na EMATER-MG**. Belo Horizonte: UFMG, 2002. 254 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, 2002.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1993. v. 2, 818 p.

COSTA, F.L., CAVALCANTI, B.S. Mudança organizacional no setor público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 82-106, 1990/1991.

EMATER-MG. Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Empresarial. **Programa de Desenvolvimento Empresarial da EMATER-MG: definições institucionais**. 2.ed. Belo Horizonte, 1997. 25 p. (Documento, 1).

EMATER-MG. Programa de Desenvolvimento Empresarial da EMATER-MG. **O processo de planejamento na EMATER-MG**. Belo Horizonte, 1995. 24 p. (Documento, 4).

EMATER-MG. Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Empresarial. **Programa de Desenvolvimento Empresarial da EMATER-MG: funcionograma, estrutura e malha de responsabilidades**. 3.ed. Belo Horizonte, 1998. 44 p. (Documento, 2).

EMATER-MG. **Programa de Desenvolvimento Empresarial da EMATER-MG: o negócio complementar**. Belo Horizonte, 1997. 24 p. (Documento, 5).

EMATER-MG. **Relatório Anual das Atividades da EMATER-MG, ano de 1999**. [20 abr. 2002]. (<http://www.emater.mg.gov.br>).

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967. 190 p.

ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, e engajamento e seu correlatos**. Rio de Janeiro: Zahar; São Paulo: Edusp, 1974. 404 p.

ETZIONI, A. **Organizações complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1978. 466 p.

FONSECA, J.S., MARTINS, G.A. **Curso de estatística**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1996. 320 p.

FONSECA, M.T.L. **A extensão rural no Brasil: um projeto educativo para o capital**. São Paulo: Loyola, 1985. 192 p.

FREIRE, P. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983. (Coleção Educação e Comunicação, 1). 79 p.

FREIRE, P. **Extensão ou Comunicação?** 6.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982. 93 p. (O Mundo Hoje, 24).

GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M., DONNELLY JR., J.H. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1981. 477 p.

GRAU, N.C. **Repensando o público através da sociedade: novas formas de gestão pública e representação social**. Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: ENAP, 1998. 302 p.

LEFEBVRE, L. **Sociedade de Marx**. 2.ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1979. 141 p.

LIMA, A.L. **Da ACAR à EMATER-MG: análise crítica da dinâmica de um sistema de extensão**. Viçosa: UFV, 1985. 89 p. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) - Universidade Federal de Viçosa, 1985.

LIMA, A.L. Extensão rural e modernização da agricultura no Brasil: uma perspectiva histórica. In: SANTOS, M.L., VIEIRA, W.C. (Eds.). **Agricultura na virada do milênio**. Viçosa: UFV, 2000. 458 p.

LIMA-ARAÚJO, M.F. **A comunicação organizacional no processo de reestruturação da EMBRAPA – 1991-1997**. Viçosa: UFV, 1999. 138 p. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) - Universidade Federal de Viçosa, 1999.

MEGGINSON, L.C., MOSLEY, D.C., PIETRI JR., P.H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986. 543 p.

MINAS GERAIS. **Anuário Estatístico de Minas Gerais: 1990-1993**. Belo Horizonte, 1994. v. 8, 760 p., p. 84-100.

MINAS GERAIS. Assembléia Legislativa. **Constituição do Estado de Minas Gerais, de 21/09/1989**. Belo Horizonte, 1989. 195 p.

MORGAN, J.S. **Administração da mudança**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976. 253 p.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 421 p.

MOTTA, P.R. Planejamento estratégico em organização sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 7-21, 1979.

MUNIZ, J.N. Novas perspectivas para a extensão rural: o desenvolvimento local sustentado. In: OFICINA DO FÓRUM DE DEBATES SOBRE METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTADO, 1, 1998, Brasília. **Projeto...** Brasília: Ministério da Agricultura e do Abastecimento, 1998. 15 p. (Projeto PNUD BRA/98/012).

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 12.ed. São Paulo: Atlas, 1998. 294 p.

PARSONS, T. Sugestões para um tratado sociológico da teoria de organização. In: _____. **Organizações complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1978. 466 p.

PINHEIRO, S.L.G. O enfoque sistêmico e o desenvolvimento rural sustentável: uma oportunidade de mudança da abordagem hard-systems para experiências com soft-systems. **Revista Agroecologia e Desenvolvimento Rural**, v. 1, n. 2, 2000.

QUEDA, O. **A extensão rural no Brasil: da anunciação ao milagre da modernização agrícola, tese de livre docência**. Piracicaba: ESALQ, 1987. 201 p. Tese (Doutorado) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, 1987.

RIBEIRO, J.P. **Marco conceitual do empresariamento na EMATER-MG**. Belo Horizonte: EMATER-MG, 2000. 40 p. (Documento, 7).

RIBEIRO, J.P. **A saga da extensão rural em Minas Gerais**. São Paulo: Annablume; Minas Gerais: CPP/EMATER, 2000. 270 p.

RICCI, R., DOUGLAS, P.E. **Agricultura brasileira: políticas públicas, agricultura familiar e extensionismo rural**. Belo Horizonte: CPP/EMATER-MG, 1998. 20 p.

RICHARDSON, R.J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985. 287 p.

ROGERS, E.M. **Diffusion of innovations**. 3.ed. New York: Free Press, 1983. 453 p.

SÁ SOBRINHO, R.G. **Agricultura de subsistência e conservação dos recursos naturais nos assentamentos Cajueiro e Fortaleza no município de Una-BA**. Viçosa: UFV, 2003. 99 p. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) - Universidade Federal de Viçosa, 2003.

SANDES, R.C. **A satisfação do cliente após a estratégia de empresariamento de um órgão público: o caso da EMATER-MG no município de Montes Claros-MG.** Belo Horizonte: UFMG, 2000. 180 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, 2000.

SIMON, A.A. A extensão rural e o novo paradigma. **Revista Agropecuária Catarinense**, v. 9, n. 2, 1996.

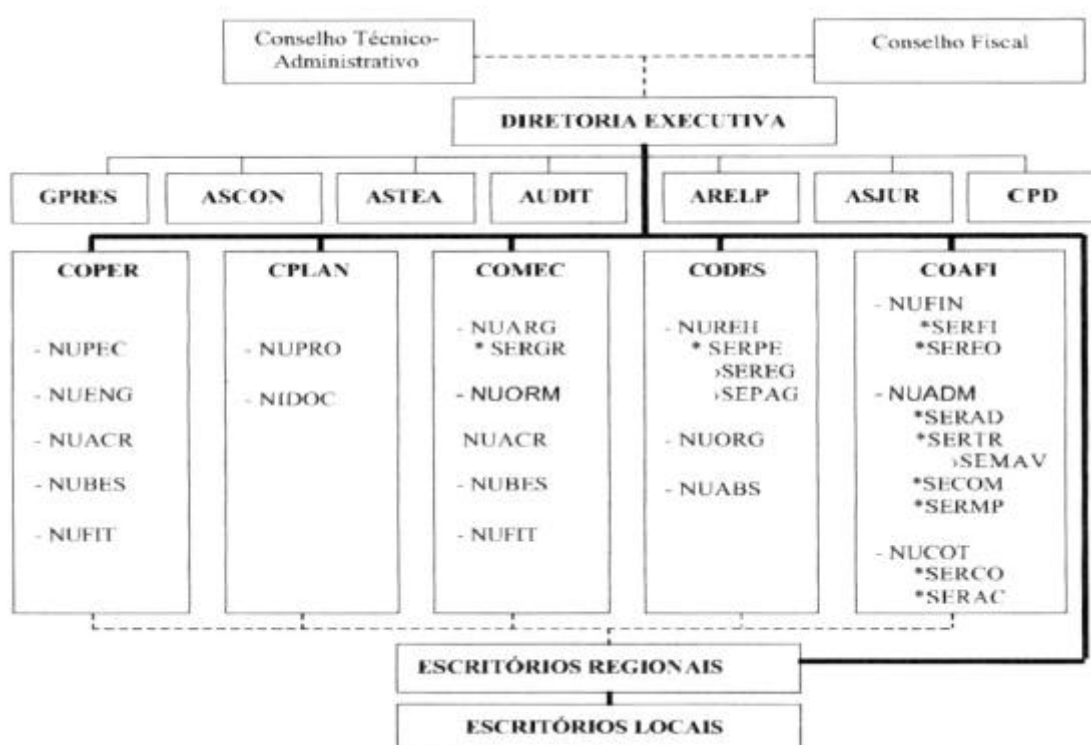
SOARES, D.M. **O componente desenvolvimento comunitário do Programa MG-II nos municípios de Coroaci e Virgolândia (MG).** Viçosa: UFV, 1994. 105 p. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) - Universidade Federal de Viçosa, 1994.

VÁSQUEZ, A.S. **Filosofia da práxis.** 2.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

VIEIRA, A.F. **O planejamento estratégico como metodologia de reorganização interna em instituição de extensão rural: a experiência da EMATER-MG.** Viçosa: UFV, 2000. 83 p. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) - Universidade Federal de Viçosa, 2000.

APÊNDICE

APÊNDICE



LEGENDA

GPRES: Gabinete da Presidência
 ARELP: Assessoria de Relações Públicas e Imprensa
 ASCON: Assessoria de Convênios
 ASTEA: Assessoria Técnico Administrativa
 ASJUR: Assessoria Jurídica
 AUDIT: Auditoria
 CPD: Central de Processamento de Dados
 COPER: Coordenadoria de Operações
 NUPEC: Núcleo de Pecuária
 NUENG: Núcleo de Engenharia
 NUACR: Núcleo de Administração e Crédito Rural
 NUBES: Núcleo de Bem-Estar Social
 NUFIT: Núcleo de Fitotecnia
 CPLAN: Coordenadoria de Planejamento
 NUPRO: Núcleo de Programação
 NIDOC: Núcleo de Informação e Documentação
 COMEC: Coordenadoria de Metodologia e Comunicação
 NUARG: Núcleo de Artes Gráficas
 SERGR: Serviço de Gráfica
 NUORM: Núcleo de Comunicação, Organização Rural e Metodologia
 NUADT: Núcleo de Apoio à Difusão de Tecnologia

CODES: Coordenadoria de Desenvolvimento de Sistemas
 NUREH: Núcleo de Recursos Humanos
 SERPE: Serviço de Pessoal
 SEREG: Seção de Registro
 SEPAG: Seção de Pagamento
 NUORG: Núcleo de Organização
 NUABS: Núcleo de Apoio e Benefícios Sociais
 COAFI: Coordenadoria de Administração e Finanças
 NUFIN: Núcleo de Finanças
 SERFI: Serviço Financeiro
 SEREO: Serviço de Execução Orçamentária
 NUADM: Núcleo de Administração
 SERAD: Serviço de Apoio Administrativo
 SERTR: Serviço de Transportes
 SEMAV: Seção de Manutenção de Veículos
 SECOM: Serviço de Compras
 SERMP: Serviço de Material e Patrimônio
 NUCOT: Núcleo de Controladoria
 SERCO: Serviço de Contabilidade
 SERAC: Serviço de Análise e Custos

Fonte: CASTRO (2002:113) citando Gamarano (1990:85).

Figura 1A - Estrutura da EMATER-MG até julho de 1994.



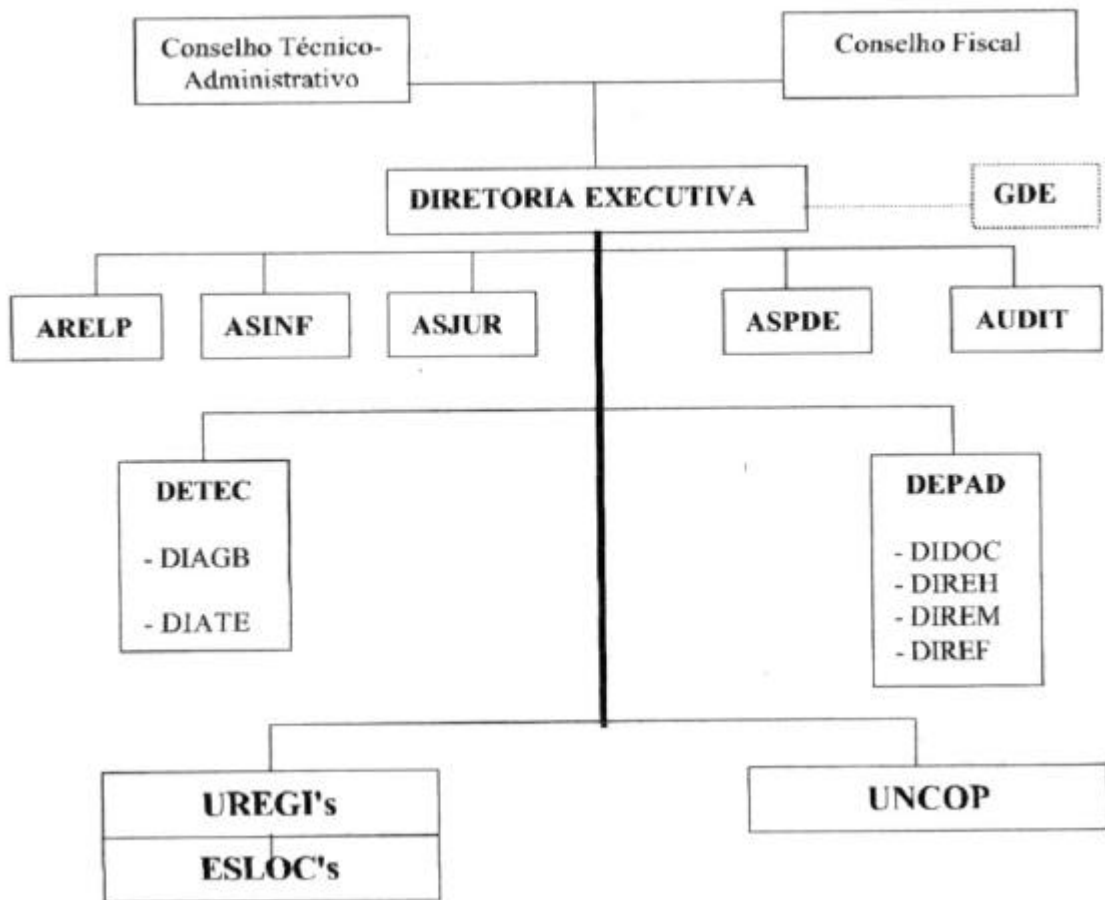
LEGENDA:

ARELP: Assessoria de Relações Públicas e Imprensa
 ASINF: Assessoria de Informática
 ASJUR: Assessoria Jurídica
 ASPDE: Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Empresarial
 AUDIT: Auditoria
 DETEC: Departamento Técnico
 GDE: Grupo de Desenvolvimento Estratégico (Estrutura *ad hoc*)

DEPAD: Departamento de Administração
 DIDOC: Divisão de Documentação
 DIREH: Divisão de Recursos Humanos
 DIREM: Divisão de Recursos Materiais
 DIREF: Divisão de Recursos Financeiros
 ESLOCs: Escritórios Locais

Fonte: CASTRO (2002:114) citando EMATER-MG (1998b).

Figura 2A - Estrutura da EMATER-MG de julho de 1994 até julho de 1998.



ARELP: Assessoria de Relações Públicas e Imprensa
 ASINF: Assessoria de Informática
 ASJUR: Assessoria Jurídica
 ASPDE: Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Empresarial
 AUDIT: Auditoria
 DEPEC: Departamento Técnico
 GDE: Grupo de Desenvolvimento Estratégico (Estrutura *ad hoc*)
 DIAGB: Divisão de Agropecuária e Bem-Estar Social
 DIATE: Divisão de Assuntos Técnicos Especiais

LEGENDA:

DEPAD: Departamento de Administração
 DIDOC: Divisão de Documentação
 DIREH: Divisão de Recursos Humanos
 DIREM: Divisão de Recursos Materiais
 DIREF: Divisão de Recursos Financeiros
 ESLOCs: Escritórios Locais
 UREGI'S: Unidades Regionais
 UNCOP: Unidades de Consultoria e Projetos

Fonte: CASTRO (2002:116) citando EMATER-MG (1998b).

Figura 3A - Estrutura da EMATER-MG após julho de 1998.