

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**A MUDANÇA ORGANIZACIONAL E AS ESTRATÉGIAS
UTILIZADAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO
POR PROCESSO: O CASO EMATER-PR**

SONIA MARIA ROUZE CAVAGNOLI

FLORIANÓPOLIS

2002

Sonia Maria Rouze Cavagnoli

**A MUDANÇA ORGANIZACIONAL E AS ESTRATÉGIAS
UTILIZADAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO
POR PROCESSO: O CASO EMATER-PR**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção.

Orientadora: Prof^a Dr^a Sonia Maria Pereira

Florianópolis, janeiro de 2002

A MUDANÇA ORGANIZACIONAL E AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR PROCESSO: O CASO EMATER-PR

por

Sonia Maria Rouze Cavagnoli

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção (área de concentração em Psicologia das Organizações) e aprovada, na sua forma final, pelo curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Ricardo Miranda Barcia, PhD.

Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores.

Prof^a. Sonia Maria Pereira, Dr^a.

Presidente

Prof^a. Edis Mafra Lapolli, Dr^a.

Membro

Prof^a. Ana Maria Franzoni, Dr^a.

Membro

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas estiveram presentes na elaboração deste estudo, tanto direta como indiretamente. Uma série de fatos e de informações foram obtidos pelo contato com colegas de curso, de trabalho, de profissão, ou seja, uma infinidade de profissionais comprometidos com as relações humanas no contexto de trabalho. Cabe, no entanto, registrar minha consideração especial com relação a algumas pessoas que acompanharam este estudo com maior proximidade e que auxiliaram-me traçando pontos e abrindo espaços para que pudesse avançar na compreensão mais ampla da temática em pauta.

Meus agradecimentos à diretoria da EMATER-PR, representada pelo Diretor Presidente, Dr. Rubens Ernesto Niederheitmann, pela confiança, entusiasmo e colaboração, dispensados em diversos momentos, na consecução da presente obra. Do mesmo modo e de forma sistemática, meus sinceros agradecimentos à orientadora, Professora Dra. Sonia Maria Pereira, pela sua compreensão, competência e paciência ao ler os originais, orientando-me de modo a torná-los mais compreensíveis em função de sua capacidade de aclarar idéias muitas vezes obscuras. Ao Dr. Norberto Ortigara, pela credibilidade e incentivo. Enfim, a todos que me acompanharam neste processo e, em especial, a minha família, meu marido Ciro e meus queridos filhos Guilherme e Renata, pela compreensão e incentivo. A Deus, lembrado quase sempre apenas nos momentos de fraqueza.

Agradeço imensamente a todos, e ao mesmo tempo, compartilho a presente possibilidade de ter atravessado mais uma etapa de realizações pessoais e profissionais.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE QUADROS	x
LISTA DE ANEXOS	xi
LISTA DE SIGLAS	xii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	1
1.2 OBJETIVOS	5
1.2.1. Objetivo geral	5
1.2.2. Objetivos específicos	5
1.3 JUSTIFICATIVA	6
1.3.1. Das necessidades da organização	6
1.3.2. Desafios do pesquisador	8
1.4. COMPOSIÇÃO DO ESTUDO	9
2. A ERA COMPORTAMENTAL	11
2.1. TEORIAS DA CIÊNCIA COMPORTAMENTAL	13
2.2. GENERALIZAÇÕES SOBRE COMPORTAMENTO	14
2.3. INTRODUZINDO O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	16
2.4. UM MODELO DE ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	17
2.4.1. Concepções sobre atitudes: determinantes psicossociais	18
3. MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	25
3.1. CONCEITOS PREDOMINANTES	25
3.2. ABORDAGENS DE MUDANÇAS	30
3.3. METODOLOGIAS DE GESTÃO DE MUDANÇAS	34
3.3.1. Gestão tradicional	34
3.3.2. Gestão por processo	35

4. METODOLOGIA.....	41
4.1. NATUREZA DA PESQUISA	41
4.2. CARACTERIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS	45
4.3. PERGUNTAS DE PESQUISA	46
4.4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	47
4.5. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	48
4.5.1. O Programa de Requalificação Funcional.....	51
4.6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	52
5. O CASO EMATER-PR.	54
5.1. A CULTURA DA EMPRESA.....	54
5.1.1. A Fundação, o começo e seus pilares culturais.....	54
5.2. UMA TRAJETÓRIA DE TRANSFORMAÇÃO	58
5.3. TRANSFORMAÇÕES CULTURAIS	59
5.4. FATORES DO AMBIENTE EXTERNO.....	61
5.5. FATORES DO AMBIENTE INTERNO	62
5.5.1. O Planejamento Estratégico da EMATER-PR	63
5.6. MUDANÇA NA FORMA DE GESTÃO.....	68
6. O MODELO DE GESTÃO E O COMPROMISSO	81
7. CONCLUSÕES	96
8. RECOMENDAÇÕES PARA A EMATER-PR	106
8.1. RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS DE PESQUISA	107
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110
10. GLOSSÁRIO	115
11. ANEXOS.....	117
ANEXO 1 - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO	
ANEXO 2 - PROGRAMA DE REQUALIFICAÇÃO	
ANEXO 3 - TABULAÇÃO DAS AVALIAÇÕES	
ANEXO 4 - GRÁFICO DEMONSTRATIVO DA CAPACITAÇÃO DO QUADRO FUNCIONAL PARA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR PROCESSO	

RESUMO

Adicionar valor ao potencial humano é um processo cujos resultados são essenciais ao desenvolvimento organizacional efetivo. Existem claros sinais de que a mudança organizacional ocorre com a mudança da estrutura - organograma, reorganização administrativa e reinserção no contexto externo – baseado em leituras de cenários. Apesar disso, outro componente conclusivo é encontrado a partir da alteração atitudinal e comportamental dos participantes – sistemas de relacionamentos, modelos de comunicação, processo de tomada de decisão, liderança e outros.

Neste estudo de caso da EMATER-PR, encontrou-se um impasse frente aos novos desafios e também frente à nova realidade sócio-econômica e política do estado do Paraná. Esta nova realidade forçou o serviço de extensão rural a se ajustar aos novos propósitos conceituais, técnicos, operacionais e estruturais.

O método selecionado foi o estudo de caso, com levantamento de dados primários através de questionários semi-estruturados. O estudo foi conduzido com funcionários que tomaram parte em cursos, seminários e reuniões que foram feitas para levar informações sobre conceitos de gerência de processos. Os dados foram retirados de questionários aplicados com pessoas escolhidas em uma amostra aleatória. Os dados secundários foram coletados de documentos internos, plano estratégico e relatórios formais.

O pesquisador adotou o caminho qualitativo, fazendo análises descritivas e interpretativas. O confronto com o modelo teórico mostrou a necessidade de devolver aos trabalhadores o sentido de uma real possibilidade em participar em processos organizacionais internos. Esta participação sinaliza aos funcionários a perspectiva de ter um real e efetivo compromisso para reconstruir sua identidade profissional. Como consequência os participantes podem contribuir em um caminho mais amplo e rico tornando-se eles próprios a principal peça de alavancagem do processo de mudança organizacional.

ABSTRACT

The way of adding value in the human potential is a process which the results are essential to the effective organization development. There are clear signals that the organization changing occurs with the structure changing – structure lay-out, administrative reorganization, and its reinsertion in the external context – based in a reading of the scenarios. In spite of this, another conclusive component is found from the attitudinal and the behavioral alteration of the participants – relationship system, communication model, decision making process, leadership, and others.

In this EMATER-PR case study, it have found an impasse in the face of new challenges and also on the new politic and socioeconomic reality of the State of Paraná. This new reality have forced the official rural extension service to adjust to the new conceptual, technical, operational and structural proposals.

The method selected was the case study with primary data survey through a semi-structured questionnaire . The study was conducted with the workers that took part in courses, seminars and meetings that were made in order to give information about concepts of management of processes. The data was found from questionnaires applied with people chosen in a sample by chance. The secondary data was collected from the internal documents, strategic plan, and formal reports. The researcher adopted a qualitative way by making a descriptive and interpretative analysis. The confrontation with the theoretical models shows the need to give back to the workers the sense of a real possibility of participating in internal organization processes. This participation signs to the workers the perspective of having a real and effective compromise of rebuilding their professional identity. As a consequence, the participants can contribute in a more ample and rich way becoming themselves a main piece of leverage of the organization changing process.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO DE CAMPO DE ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	17
FIGURA 2 - DIAGRAMA DO PROCESSO DE UMA ORGANIZAÇÃO.....	38
FIGURA 3 - RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS DO AMBIENTE INTERNO.....	45
FIGURA 4 - COMPOSIÇÃO DA ESTRUTURA FUNCIONAL DA EMATER-PR	48
FIGURA 4 - DIAGRAMA DO CICLO “CRENÇAS-COMPORTAMENTO-REALIDADE”	87

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - COMPONENTES BÁSICOS FORMADORES DE ATITUDES.....	20
QUADRO 2 - CONTEXTO GLOBALIZADO: ATITUDES E COMPETÊNCIAS	23
QUADRO 3 - REAÇÕES POSITIVAS ÀS MUDANÇAS.....	27
QUADRO 4 - REAÇÕES NEGATIVAS ÀS MUDANÇAS.....	28
QUADRO 5 - ABORDAGENS SOBRE AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	31
QUADRO 6 - DIFERENÇAS DE ENFOQUE ENTRE A GESTÃO TRADICIONAL E A DE PROCESSO	40
QUADRO 7 - DEMONSTRATIVO DAS ESTRATÉGIAS DESENVOLVIDAS PARA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR PROCESSO.....	43
QUADRO 8 - ESTRATÉGIAS DA EMATER-PR PARA O PERÍODO 1999–2002	66
QUADRO 9 - COMPARATIVO ENTRE AS MUDANÇAS NA FORMA DE GESTÃO	70
QUADRO 10 - GRADE BÁSICA DE PROCESSOS.....	77
QUADRO 11 - COMPROMISSOS DO PROGRAMA DE REQUALIFICAÇÃO.....	93

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 -	FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO	118
ANEXO 2 -	PROGRAMA DE REQUALIFICAÇÃO.....	119
ANEXO 3 -	TABULAÇÃO DAS AVALIAÇÕES.....	120
ANEXO 4 -	GRÁFICO DEMONSTRATIVO DA CAPACITAÇÃO DO QUADRO FUNCIONAL PARA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR PROCESSO	136

LISTA DE SIGLAS

ABCAR	Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural.
ACARPA	Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná.
AIA	American International Association for Economic and Social Development.
BRDE	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul.
EMATER-PR	Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural.
EMBRATER	Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural.
ETA	Escritório Técnico de Agricultura.
IAC	Instituto Agrônomo de Campinas.
IAP	Instituto Ambiental do Paraná.
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária.
OIC	Organização Internacional do Café.
ONG's	Organizações não Governamentais.
PROAGRO	Programa de Apoio à Agroindústria.
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo desta pesquisa observou-se o esforço que dirigentes e estudiosos do mundo todo fazem no sentido de transformarem as empresas em organizações mais competitivas e mais capazes. Entre elas se incluem organizações de todos os portes e natureza jurídicas; inclusive empresas que aferem bons lucros. Esses movimentos de transformação recebem vários rótulos: gestão da qualidade total, reengenharia, reestruturação, mudança cultural e até guinada. Mas, em quase todos os casos, o objetivo básico é o mesmo: empreender mudanças fundamentais na gestão da empresa, a fim de enfrentar um ambiente de mercado desafiador.

Algumas dessas tentativas de mudança organizacional foram bem-sucedidas. Outras redundaram em grandes fracassos. A maioria se enquadra no meio-termo, com uma nítida inclinação no sentido da extremidade inferior da escala. As lições a serem extraídas deste estudo poderão ser interessantes e provavelmente serão relevantes para inúmeros gestores de empresas no ambiente cada vez mais competitivo da década vindoura.

O ensinamento mais genérico dos casos de maior êxito é de que o processo de mudança envolve uma série de fases, as quais, no somatório total, geralmente consomem um tempo considerável. A eliminação de fases apenas cria a ilusão de velocidade e nunca produz resultados satisfatórios.

1.1.Tema e Problema de Pesquisa

Num ambiente em que o poder migrou de dentro para fora das empresas; a mudança acontece hoje de forma abrupta, não linear e constante, atingindo inclusive as empresa públicas. Há mais escolhas, desafios e mudanças do que nunca. Diante deste cenário, as empresas que quiserem prosperar a longo prazo terão de praticar a arte da mudança contínua.

Uma característica que se percebe no direcionamento de estudos referentes a processos de mudanças baseia-se freqüentemente na habilidade de desenvolver profundas apreciações sobre as situações que estão ocorrendo, mas de maneira isolada, sem traçar linhas de convergência. Na realidade das organizações, observa-se a necessidade de serem desenvolvidos estudos simultâneos e contínuos, interrompendo julgamentos abruptos, extraídos de um ponto de vista fixo que tem como conseqüência barreiras incontornáveis, com ações e comportamentos freqüentemente rígidos e inflexíveis, transformando-se em fontes de conflitos que podem gerar resistências consistentes nos processos de mudanças organizacionais.

Essas abordagens devem ser analisadas e avaliadas sob a ótica de suas interdependências e, principalmente, por meio de fatores causais interagentes e inter-relacionados. Nesse aspecto, para criar flexibilidade, os gestores precisam entender não só o processo de mudança, mas também a estratégia de mudança.

Esse enfoque permite que a visão e interpretação de cenários sejam assumidas sob uma nova postura, de maior importância nas empresas, principalmente como instrumento de influência tanto no planejamento como na implantação de mudanças organizacionais, o que envolve fatores de estrutura, cultura e processos internos.

Abordar um assunto como Mudança organizacional não é tarefa fácil. A profundidade e a complexidade do tema, assim como as variedades de enfoques existentes, tornam o trabalho tão árduo quanto desafiador. O assunto tem sido largamente explorado nos últimos anos, sendo objeto de uma profusão de livros de enfoques diversos e qualidade bastante heterogênea. Encontram-se desde abordagens acadêmicas com vertentes filosóficas e antropológicas, com análises profundas sobre o conceito de mudança, até receituários de processos de intervenção para empresas que desejam melhorar sua performance de atuação.

O desafio maior é construir um corpo coerente de idéias diante de um universo teórico e prático multifacetado, que evolui de forma turbulenta. Uma característica do tema é a alta velocidade com que as correntes dominantes se tornam ultrapassadas e dão lugar a novas abordagens.

Quanto ao universo da pesquisa, pode-se perceber as limitações de origem das referências encontradas, que na sua maioria são provenientes de realidades estrangeiras; há poucas publicações específicas sobre a realidade brasileira, o que torna discutível a aplicação direta do referencial teórico ao estudo proposto, porém orienta a organização do texto.

Inicialmente, quando analisadas as mudanças no cenário mundial, percebe-se algumas mudanças significativas e decisivas para o direcionamento estratégico das organizações. Dentre elas, pode-se destacar a formação de blocos econômicos e de quedas ou diminuição de barreiras alfandegárias e protecionismo, que possibilitam uma maior mobilidade das empresas em qualquer mercado ou região, aumentando, assim, a competitividade entre as empresas.

De uma forma geral, a maior competitividade proporciona uma maior efetividade da empresa no mercado, com produtos que devam agregar valor, preços competitivos, tecnologia de ponta e capacidade de adaptar-se e atender às necessidades e aos desejos dos clientes. Todas essas variáveis são decisivas para a sobrevivência das organizações, que devem promover continuamente um processo de auto-avaliação e de mudanças estratégicas e organizacionais.

Para Peter Drucker (1993), a empresa moderna nasceu da guerra franco-prussiana, a partir de conceitos militares. Os grandes marcos em sua evolução seriam a separação entre propriedade e gerenciamento – surgida entre 1895 e 1905 – e a criação da organização de comando e controle – 20 anos após. Segundo o autor, estaríamos hoje presenciando a substituição desta última pela “organização de especialistas”, baseada em informações.

Quinn Mills (1991) acredita que a maior barreira para o renascimento das organizações seja justamente a superação do modelo hierárquico, baseado no comando e controle, propondo o modelo de grupos organizados de forma natural, de formação multidisciplinar, trabalhando em base semipermanente, unidos por uma visão comum e fortemente orientados para clientes e para resultados. Este autor afirma também que o modelo de Unidades Estratégicas de Negócios deve prevalecer, por suas características de flexibilidade, agilidade e foco no mercado.

Para Herzog (1991), mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores, em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. Concordando com esta corrente de pensamento, agrega-se a afirmação de Peter Senge (1991) de que só se consegue o comprometimento de todos em relação à mudança quando a organização possui a capacidade de construir aspirações comuns.

Neste sentido, com base na hipótese de que o ambiente interno afeta a gestão de uma organização e, tendo como fundamento o exame da literatura disponível que trata do assunto, verificou-se a possibilidade de estudar e responder ao problema de pesquisa, formulando-se a seguinte pergunta: Quais são os aplicativos, habilidades e técnicas de intervenção capazes de interferir na variável – “ambiente interno” que possam consolidar a transformação de modelo gerencial tradicional para a gestão por processo observada na EMPRESA PARANAENSE DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL – EMATER-PR, de 1998 a 2001.

A empresa paranaense, objeto de estudo, fundada em 1956, possui uma cultura organizacional bastante peculiar para uma entidade vinculada ao Estado. Devido à sua origem, com forte influência americana, nos moldes de instituições semelhantes existentes nos Estados Unidos, devido ao caráter cooperativo de trabalho e gerenciamento, que sempre a caracterizou, possui um perfil cultural intermediário entre uma instituição pública por excelência e uma empresa privada.

Durante o período de existência dessa organização é possível detectar-se três fases típicas de transformações culturais. Cada fase significou alguma mudança, decorrentes ora de mudanças políticas experimentadas pela sociedade paranaense, ora de mudanças nas demandas de seu público cliente e, mais recentemente, das amplas transformações que se operam em escala global que afetam governos, entidades e público cliente; isto é, o fenômeno mundial da globalização, com suas exigências de competitividade, de melhoria constante, de escassez de recursos, de mudanças tecnológicas, etc.

Segundo, o estudo sobre a cultura organizacional, realizado em 1999, pelo funcionário Antonio C. Souza que avaliou as mudanças culturais da organização, bem como as mudanças que levaram em consideração a influência de fatores externos, ambiente político, cenários federais e estaduais, resultando numa postura diferenciada da organização.

Com base na determinação do problema de pesquisa, almeja-se a identificação dos fatores analisados no ambiente interno pelos gestores da organização que motivaram a mudança, bem como o impacto que o processo de reestruturação imprimiu no corpo funcional, buscando analisar as possibilidades de continuidade.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

O trabalho proposto tem, como objetivo geral, contribuir para o desenvolvimento de estratégias de intervenção no ambiente interno da organização, de maneira a influenciar na continuidade do processo de mudança organizacional, identificando e analisando a passagem do modelo gerencial tradicional para um modelo de gestão por processo na EMATER-PR, no período de 1998 a 2001.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar os critérios, as técnicas, os meios de comunicação utilizados para o envolvimento do corpo funcional no processo de mudança.
- Identificar as resistências, os sentimentos que compõem essa equipe e a história de outros processos ocorridos na empresa.
- Analisar resultados e possíveis situações desmotivadoras que podem ter criado um clima de descrédito para com processos desta natureza.
- Apresentar sugestões de procedimentos que possam contribuir para o desenvolvimento da EMATER-PR.

1.3. Justificativas

1.3.1. Das necessidades da organização

A EMATER-PR, instituição que presta assistência técnica e faz extensão rural no Estado do Paraná, é uma organização que historicamente tem buscado a excelência de seus serviços por meio de procedimentos administrativos e gerenciais que resultaram em muitos momentos de reflexões organizadas ao longo de sua existência.

Segundo Thomaz Wood Jr. (1995), as organizações do futuro estarão voltadas para os clientes, colocando no plano central a questão da qualidade de seus produtos e serviços; terão uma relação mais próxima com a comunidade, assumindo uma postura de maior responsabilidade para com o meio ambiente; internamente, possuirão menor número de níveis hierárquicos; e a própria hierarquia, no sentido atual, desaparecerá, dando espaço à figura do líder como treinador e motivador. As organizações dependerão muito mais do nível de motivação de sua força de trabalho, que deverá ter um nível de especialização maior que o atual.

A empresa, segundo registros em documentos internos, passou, nos anos 80 e 90, por intervenções que causaram grandes impactos em seus resultados e passaram a compor traços de sua cultura. Os programas desenvolvidos foram:

- O Modelo 80
- Programa de Capacitação de Chefias – PICAC
- Missão 83

Ou ainda, documentos contendo modelos de extensão rural, como o publicado pela EMATER-PR em 1992, denominado “Modelo Ambiental”.

Tradicionalmente, as pesquisas de opinião, feitas no ambiente em que a empresa está inserida tem mostrado que a sociedade reconhece os serviços por ela prestados e os considera de muita utilidade e de boa qualidade. São freqüentes os elogios públicos por parte das autoridades constituídas e também dos agricultores, sendo citada seguidamente como um modelo de organização no

seu segmento em âmbito nacional, e em algumas situações internacionais. Dois dos motivos de seu sucesso são justamente o inconformismo com os procedimentos rotineiros e sua flexibilidade organizacional.

No ano de 1993, iniciou-se na Empresa um programa que possibilitasse aperfeiçoamento qualitativo, em temas estratégicos e essenciais ao seu desenvolvimento e à sua eficácia institucional. Este programa, constituído em bases processuais, procurou alicerçar-se em fatos históricos vividos pela organização no passado, sobretudo em prospecções futuras que refletissem, não só os sonhos visionários de seus líderes, como também as tendências ambientais e os sinais precoces da necessidade de alterações futuras.

Muitos foram os indicativos de que era chegada a hora de se refletir sobre a questão organizacional. Aos poucos, tais indicativos foram tomando forma e despertando a consciência dos dirigentes da empresa.

Alguns fatores foram decisivos:

Os cenários nacional e internacional indicavam mudanças profundas nos níveis políticos e organizacionais, clamando por modernidade, competência e qualidade.

Os cursos internos de desenvolvimento gerencial traziam diagnósticos organizacionais muito ricos, mostrando pontos carentes de soluções, visando melhoria de eficiência.

Seminários de Extensão Rural, realizados nas Unidades Regionais, traziam as expectativas dos funcionários no sentido de se realizar melhorias nas execuções programáticas.

Supervisões e acompanhamentos funcionais continuavam mostrando a realidade de transformação.

De posse de todas as informações, a alta direção concluiu que, embora a EMATER fosse, no geral, muito eficiente, ela poderia ser ainda melhor se fosse organizado um processo de melhoria de seus serviços a curto, médio e longo prazo. Procurou-se então a implantação de um novo modelo de gestão de forma processual, iniciado segundo uma abordagem científica. Nesse modelo o

pensamento cartesiano vem enfrentando seus limites, pois freqüentemente encontra questões qualitativas para as quais o pensamento científico é inadequado.

A empresa manifesta a necessidade de dar continuidade ao processo, porém, para que este seja efetivado, é imprescindível a participação de todo o corpo funcional de forma contínua, entendendo, como sendo sua esta necessidade da empresa em buscar a mudança para um processo qualitativo. O problema principal é buscar a participação de todos, considerando-se o entendimento das razões da resistência que as pessoas apresentam num processo que, para existir, exige a participação geral.

Para a organização, este estudo apresenta um processo de avaliação das ações adotadas até o momento e busca demonstrar a tendência das ações planejadas no desempenho organizacional e, conseqüentemente, do sucesso ou necessidade de correções de ações futuras.

1.3.2. Desafios da pesquisa

Um fator importante que está vinculado ao presente estudo é referente à preocupação, da pesquisadora em questão, quanto à contribuição deste trabalho para decisões futuras da organização na busca do melhor desempenho organizacional, uma vez que poderão surgir novas abordagens sobre o processo de mudanças organizacionais em função de uma criteriosa avaliação da reação do ambiente interno da organização.

Essa preocupação justifica-se pelo fato de a pesquisadora fazer parte do corpo funcional da organização e estar envolvida diretamente com o processo de mudança. Neste estudo de caso, estão presentes também características da “pesquisa-ação” (GIL, 1991); no entanto, procurou-se manter um distanciamento da ótica de membro do programa, para dar ênfase, neste momento, à posição de pesquisadora acadêmica.

Este desafio, embora envolva algumas dificuldades quanto às exigências de formação da pesquisadora em questão, resulta em possibilidades de simultaneamente dar continuidade ao processo de desenvolvimento da organização e ampliar a formação profissional e pessoal da pesquisadora, aumentando também a possibilidade de intervenções práticas mais refletidas na própria empresa.

A realização do anseio da pesquisadora, em sintonia com as expectativas da organização, possibilita, nesta perspectiva, a realização também da ambição científica adequada às necessidades de ser útil à sociedade atual.

Quanto à sua contribuição à área do conhecimento, espera-se proporcionar ao leitor uma visão de processo de interpretação de forças internas das organizações, com vistas à efetivação de mudanças organizacionais, suas implicações, facilidades e resistências, e também a forma de se avaliar não somente o processo de mudança, mas também as estratégias utilizadas e sua eficácia.

1.4 Composição do Estudo

Este trabalho está dividido em Introdução, três capítulos referentes ao desenvolvimento do trabalho e um capítulo referente à conclusão e recomendações.

Na introdução, são apresentados o tema e o problema de pesquisa, contextualizado o assunto e suas interligações com a realidade, o objetivo geral e os específicos, e a justificativa, demonstrando a importância do estudo e contribuição à área de conhecimento.

No primeiro capítulo, é apresentada a fundamentação teórico-empírica deste trabalho, dividida em duas seções. Na primeira seção, são apresentados os conceitos sobre comportamento de um modo geral e comportamento organizacional especificamente, e ainda, um modelo de análise do comportamento organizacional.

O capítulo seguinte, traz conceitos sobre mudanças organizacionais, e as formas de gestão tradicional e por processo.

Em seguida trata-se da metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo, identificando a natureza da pesquisa, caracterizando as variáveis analisadas e suas inter-relações. São ainda, definidos os termos principais utilizados no estudo e também apresentada a delimitação do estudo, a forma de coleta, tratamento e análise dos dados com as devidas limitações da pesquisa.

O quinto capítulo, trata dos resultados do estudo, em função de cinco tópicos específicos. No primeiro tópico faz-se um breve histórico da empresa objeto de estudo procurando demonstrar toda sua evolução e as transformações no decorrer de sua existência. Logo após, é analisado a forma com que a empresa objeto do estudo de caso interpretou o ambiente externo e elaborou sua estratégia de mudança. No terceiro tópico é avaliado o impacto desta mudança no ambiente interno e a importância deste contexto nas próximas etapas do processo de mudança. Após estão sugeridas algumas ações de melhoria que foram identificadas durante o período de acompanhamento.

Após a exposição de toda análise, encontram-se as principais conclusões do estudo, bem como as recomendações oriundas da análise dos resultados.

Finalmente, apresentamos a bibliografia referenciada e os anexos.

2. A ERA COMPORTAMENTAL

Teóricos administrativos, como Taylor (1911) e Fayol (1916), ditaram durante muitos anos o funcionamento das organizações, considerando os trabalhadores como um item necessário para execução de cinco funções inerentes à administração. Enquanto esta corrente de pensamento se focava nas funções gerais da administração, o sociólogo alemão Max Weber (1947) estava desenvolvendo uma teoria de estruturas de autoridade e descrevendo a atividade organizacional com base em relações de autoridade. Ele foi um dos primeiros a ver a administração e o comportamento organizacional de uma perspectiva estrutural, que seu idealizador chamou de burocracia.

A burocracia era um sistema caracterizado pela divisão de trabalho, com hierarquia claramente definida, regras e regulamentos detalhados e relacionamentos impessoais.

Mary Parker Follett (1918) – Foi uma das primeiras escritoras a reconhecer que as organizações podiam ser vistas da perspectiva do comportamento individual e de grupo. Escritora transacional, numa época dominada pela administração científica, Follett foi uma filósofa social que propôs idéias direcionadas às pessoas. Suas idéias continham claras sugestões para o comportamento organizacional. O “lado humano” das organizações foi por ela marcado pelo movimento de relações humanas e pela ampla aplicação às organizações das pesquisas em ciência comportamental.

Hugo Munsterberg (1913) – criou o campo da psicologia industrial. Munsterberg percebeu uma ligação entre a administração científica e a psicologia industrial. Essas disciplinas buscavam aumentar a eficiência através das análises científicas de trabalho e de um melhor ajuste das habilidades e capacidades individuais às exigências de vários cargos.

A essência do movimento das relações humanas foi a crença de que a chave para uma maior produtividade nas organizações era aumentar a satisfação do empregado. Essa conclusão foi extraída, por Elton Mayo (1927), dos estudos

desenvolvidos na fábrica de Hawthorne, da Western Electric. Esses estudos, iniciados em 1924, e que se estenderam até o início dos anos 30, concluíram que os estímulos aplicados não produziam diretamente o efeito desejado: maior produtividade. Os engenheiros da Western Electric pediram ao professor de Harvard, Elton Mayo, e seus associados, que se juntassem ao estudo como consultores, em 1927. Assim começou um relacionamento que duraria até 1932. As conclusões de Mayo foram de que: comportamento e sentimentos estavam proximamente relacionados, que as influências do grupo afetavam significativamente o comportamento individual, que padrões de grupo estabeleciam a produção do trabalhador individual e que dinheiro era um fator menor para a determinação de produção. Essas conclusões levaram a uma nova ênfase do fator humano no funcionamento de organizações e no cumprimento de suas metas.

Dale Carnegie (1936) – Este autor escreveu **How to Win Friends and Influence People**, que foi lido por milhões de estudantes e profissionais durante os anos 30, 40 e 50. O tema essencial das conclusões de Carnegie foi que a maneira de se obter sucesso era ganhar a cooperação de outros. Durante um longo período milhares de pessoas assistiram às suas palestras e seminários, influenciando a corrente de pensamento de sua época.

Abraham Maslow (1954) – Psicólogo humanista, Maslow propôs uma hierarquia teórica de cinco necessidades. De uma perspectiva motivacional, Maslow argumentou que cada passo na hierarquia deve ser satisfeito antes que o próximo possa ser ativado e que, uma vez que uma necessidade esteja substancialmente satisfeita, ela não motiva mais o comportamento. Ele acreditava que a auto-realização era o ponto mais alto da existência do ser humano. As mudanças decorrentes deste pensamento foram as alterações em organizações e práticas de administração para reduzir as barreiras da auto-realização para os empregados.

Douglas MacGregor (1960) – É mais conhecido por sua formulação de dois conjuntos de pressuposições Teoria X e Teoria Y – sobre a natureza humana.

Resumidamente, a Teoria X apóia-se sobre uma visão essencialmente negativa das pessoas. Ela pressupõe que elas têm pouca ambição, não gostam de trabalhar, querem evitar responsabilidades e precisam ser acompanhadas de perto para trabalharem eficazmente. A teoria Y, por outro lado, apóia-se numa visão positiva das pessoas. Ela pressupõe que elas podem exercer autodireção, aceitar responsabilidades e considerar o trabalho tão natural quanto o descanso ou a diversão. McGregor, pessoalmente, acreditava que as pressuposições da teoria Y apreendiam melhor a verdadeira natureza dos trabalhadores.

2.1. Teorias da Ciência Comportamental

Uma revisão completa das contribuições feitas pelos teóricos da Ciência Comportamental abrangeria centenas de páginas e não se constitui no objetivo do presente estudo, faremos apenas uma breve menção para servir de apoio a possíveis conclusões.

Jacob Moreno (1947) – Criou uma técnica analítica chamada sociometria para estudar as interações de grupo. Moreno foi capaz de construir sociogramas que identificavam padrões de atração, aversão e indiferença entre os membros do grupo. A análise sociométrica de Moreno tem sido usada em organizações para criar equipes de trabalho coesas e de alto desempenho.

B. F. Skinner (1972) – A pesquisa desenvolvida por Skinner, sobre condicionamento operante e modificação de comportamento, teve um efeito significativo no planejamento de programas de treinamento organizacionais e de sistemas de recompensas. Essencialmente, Skinner demonstrou que o comportamento é uma função de suas conseqüências. Ele descobriu que as pessoas têm maior probabilidade de realizarem o comportamento desejado se forem recompensadas por fazê-lo; que essas recompensas serão mais eficazes se derem seqüência, imediatamente, à resposta desejada; e que o comportamento que não for recompensado ou for castigado tem menor probabilidade de ser repetido.

David MacClelland (1969) – O Psicólogo David MacClelland descobriu que era capaz de diferenciar pessoas com uma alta necessidade de realização – indivíduos que tinham um forte desejo de ter sucesso ou realização em relação a um conjunto de padrões e de pessoas com baixa necessidade de realização. Sua pesquisa foi um meio de ajudar as organizações a combinarem melhor as pessoas com os cargos e de redimensionarem cargos para altos realizadores, para maximizar seu potencial de motivação.

Fred Fiedler (1967) – Liderança é um dos tópicos mais importantes e intensamente pesquisados em comportamento organizacional. O trabalho de Fred Fiedler sobre o assunto é significativo por sua ênfase em aspectos situacionais de liderança. Embora algumas das previsões do modelo não tenham se sustentado bem sob uma análise mais acurada, o modelo de Fiedler teve uma influência importante no pensamento atual e na pesquisa sobre liderança.

Frederick Herzberg (1982) – Com a possível exceção dos estudos de Hawthorne, nenhuma corrente de pesquisa teve maior impacto no enfraquecimento das recomendações da administração científica do que o trabalho de Frederick Herzberg. Concluiu com sua pesquisa que as pessoas preferiam empregos que oferecessem oportunidades de reconhecimento, realização, responsabilidade e crescimento. De acordo com Herzberg, se os gerentes quisessem motivar seu pessoal, eles deveriam reprojeter os cargos para permitir que os trabalhadores desempenhassem tarefas em maior quantidade e mais variadas. Muito do atual interesse em enriquecer cargos e melhorar a qualidade de vida no emprego teve origem na pesquisa de Herzberg.

2.2. Generalizações sobre Comportamento

Robbins (1998) orienta que abordagens casuais ou de senso comum sobre comportamento humano são inadequadas. É necessária uma abordagem sistemática que revele fatos e relações importantes e forneça uma base de como

podem ser feitas previsões de comportamento mais exatas. Subjacente a esta abordagem sistemática está a crença de que comportamento não é algo aleatório, ele origina-se e é direcionado a um fim que o indivíduo acredita, corretamente ou não, ser o melhor para ele.

Comportamentos geralmente são previsíveis, e o estudo sistemático do comportamento é um meio de se fazer previsões razoavelmente precisas. Quando o autor usa a expressão “estudo sistemático” quer dizer que se deve observar os relacionamentos, tentando atribuir causas e efeitos e que as conclusões devem estar baseadas em evidências científicas, isto é, em dados coletados sob condições controladas, medidos e interpretados de uma maneira razoavelmente rigorosa.

A compreensão do comportamento organizacional nunca foi tão importante para os gestores, pois as mudanças que estão acontecendo nas organizações são drásticas, existindo um número enorme de desafios e oportunidades para o qual os dirigentes de empresas devem estar preparados.

Abordar todas as facetas desta disciplina não é simples, pois o comportamento organizacional apóia-se nos conhecimentos de importantes disciplinas comportamentais. As áreas predominantes são psicologia, sociologia, psicologia social, antropologia e ciência política.

O presente estudo mantém um foco no campo de atuação da psicologia organizacional. Baseando-se nas afirmações de Robins (1998), pode-se concluir que existem poucos princípios simples e universais que expliquem o comportamento organizacional, pois os seres humanos são complexos, porque não são idênticos, portanto o apoio para generalizações simples, exatas e completas é limitado.

Isto significa que os conceitos de Comportamento organizacional devem reconhecer condições situacionais ou contingenciais. É possível dizer que x leva a y, mas somente sob as condições especificadas em z. Encontra-se nas teorias de

comportamento organizacional uma riqueza de análises sobre como as pessoas se comportam em organizações. Mas não são explícitas muitas relações diretas de causa e efeito. As teorias de comportamento organizacional espelham o tema com o qual elas trabalham, pessoas são complexas e também devem sê-lo as teorias desenvolvidas para explicar suas ações.

2.3. Introduzindo o Comportamento Organizacional

Comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização. (Robbins, 1999, p.7)

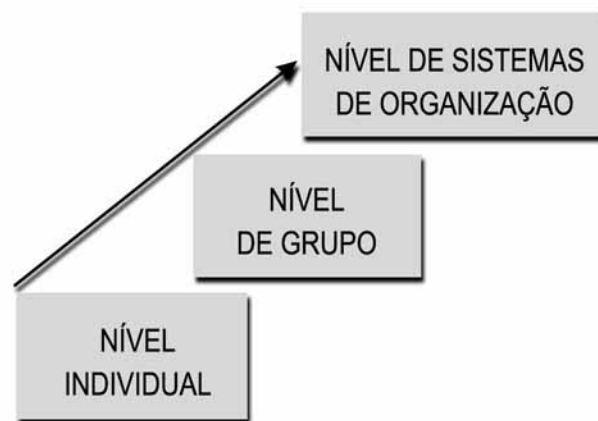
O comportamento organizacional, como campo de estudo, corresponde a uma área distinta de especialidade com um corpo comum de conhecimento. Estuda três componentes do comportamento em organizações: indivíduos, grupos e estrutura. Além disso, o Comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre indivíduos, grupos e o efeito da estrutura no comportamento de organizações com o objetivo de fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente.

Existe uma crescente concordância quanto aos componentes ou tópicos que constituem os assuntos da área do Comportamento organizacional. Embora ainda exista considerável discussão sobre a relativa importância de cada um, parece haver uma concordância geral de que o Comportamento organizacional inclua os tópicos centrais de motivação, comportamento de liderança e poder, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupo, aprendizagem, desenvolvimento e percepção de atitude, processos de mudanças, conflito, dimensionamento e pressão do trabalho. (Garcia, 1989)

2.4. Um Modelo de Campo de Análise do Comportamento Organizacional

Para buscarmos o entendimento e o dimensionamento do campo que envolve o complexo tema comportamento organizacional buscou-se fixar seus parâmetros e identificar suas variáveis primárias dependentes e independentes.

FIGURA 1: MODELO DE CAMPO DE ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL



Fonte: Adaptado de KANAANE (1999, p.79)

Nesta proposta existem três níveis de análise em Comportamento organizacional e que, conforme o movimento ocorre do nível individual para o nível de sistemas de organização, aumenta, sistematicamente, o entendimento de comportamento em organizações. Os três níveis básicos são análogos a blocos de construção; cada nível é construído por cima do nível anterior. Conceitos de grupo surgem a partir da fundação assentada na seção do indivíduo; foram superpostas restrições estruturais ao indivíduo e ao grupo a fim de se chegar ao comportamento organizacional.

As concepções sobre o comportamento organizacional (*vide* Garcia, 1989; Kanaame, 1999) remetem à necessidade de especificação dos significados

atribuídos às atitudes e aos comportamentos de maneira a concebê-los no contexto organizacional. Contextualização que, por sua vez, parece indicar a necessidade de identificar como os indivíduos e grupos se inserem no contexto de trabalho e quais as respectivas implicações decorrentes.

2.4.1. Concepções sobre as atitudes: determinantes psicossociais

A compreensão da conduta humana, de acordo com os estudiosos da área, possibilita conceber atitude como resultante de valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências à reação, referentes a determinado objeto, pessoa ou situação. Desta maneira, o indivíduo, ao assumir uma atitude, percebe-se diante de um conjunto de valores que tendem a influenciá-lo.

Várias pesquisas sobre o sistema de valores humanos têm assinalado como os imperativos éticos afetam a conduta individual e grupal, com relação ao trabalho. Neste sentido, Rockeach (1968) postula que conjuntos de crenças incluem tanto as crenças inconscientes, quanto às derivadas, organizadas em dois subsistemas diferentes que, considerados em conjunto, podem ser empregados para explicar experiências individuais e dar significado às ações humanas.

Seus componentes não são necessariamente organizados de maneira lógica e racional, mas mantêm, no entanto, certos relacionamentos estruturais que possibilitam ao indivíduo orientação para se comportar de acordo com suas concepções de eficácia.

O sistema total de crenças do indivíduo corresponde a um agrupamento de suas crenças, que variam em profundidade, que são formadas como resultado de sua atuação na natureza e na sociedade, ajudando na manutenção de um sentimento de identidade do ego e do grupo, estável e contínuo através do tempo.

As crenças funcionam como um filtro, pois selecionam as novas informações que são incorporadas na consciência individual, associadas às motivações e expectativas que o indivíduo manifesta no decorrer de sua existência.

Os motivos, por sua vez, estão vinculados de certa maneira às normas e valores socialmente disseminados em dado contexto; o indivíduo manifesta uma tendência a reagir a determinadas situações, mas suas ações são também influenciadas pelas circunstâncias presentes.

O indivíduo, consciente ou inconscientemente, filtra as crenças com que se depara, existindo uma tendência à congruência de suas crenças, ou seja, associações de crenças semelhantes, com o intuito de minimizar os possíveis conflitos, evitando, assim, o que comumente se identifica como “dissonância cognitiva”, que se refere à disposição natural para atenuar e até certo ponto negar sentimentos ambivalentes frente a situações, grupos e pessoas. Como exemplo, tem-se a possibilidade de uma chefia avaliar o desempenho do funcionário em função das relações afetivas que mantém com o mesmo, independente da capacitação que este possa apresentar.

Segundo Morris (1999) há uma tendência acentuada de se identificar as influências dos valores como condicionantes da maneira como alguém se comporta ao selecionar preferências em uma situação social. As hierarquias ou prioridades de valores tenderiam a capacitar o indivíduo diante das escolhas entre ações e metas alternativas, constituindo cognições e idéias presentes em todas as sociedades acerca dos objetivos finais desejáveis.

O sistema de valores do indivíduo é representativo de sua cultura (meio social), com evidências concretas de que, direta e ou indiretamente, esses valores são influenciados pelos reforços, condicionamentos e ideologia vigentes em dada realidade.

A ambigüidade de valores tende a dificultar a atuação do indivíduo em sociedade, pois este necessita de sinalizações, estímulos e *insights*, que orientem e direcionem suas ações.

“A cultura determina de maneira significativa a conduta individual e funciona como estrutura de referência que, dentre outros fatores, orienta os comportamentos e atitudes em face da sociedade; da mesma maneira, o indivíduo tende a influenciar a cultura na qual se insere, à medida que atua como produto e

produtor da mesma" (Skinner, 1972). As ações, tanto individuais como grupais, são influenciadas também por determinantes sociopolíticos, no sentido de modelar e dirigir as mesmas, com a finalidade de manter o poder estabelecido.

Os indivíduos basicamente se agrupam de acordo com as atitudes semelhantes em face de dada situação, pessoa ou objeto, com a finalidade de minimizar os aspectos dissonantes que estão presentes quando se deparam com pessoas que apresentam atitudes distintas das suas.

A atitude como reação avaliativa, apreendida e consolidada no decorrer da experiência de vida do indivíduo tem componentes básicos, presentes em sua formação, que podem ser observados no Quadro 1:

QUADRO 1: COMPONENTES BÁSICOS FORMADORES DE ATITUDES

COMPONENTES BÁSICOS	REAÇÕES
AFETIVO EMOCIONAL	SENTIMENTOS OU REAÇÃO EMOCIONAL QUE O INDIVÍDUO APRESENTA EM FACE DE UMA SITUAÇÃO ESPECÍFICA.
COGNITIVO	CRENÇAS DO INDIVÍDUO, OS CONHECIMENTOS E OS VALORES ASSOCIADOS À SITUAÇÃO, OBJETO OU PESSOA.
COMPORTAMENTAL	AÇÕES FAVORÁVEIS OU DESFAVORÁVEIS COM RELAÇÃO À SITUAÇÃO EM FOCO.
VOLITIVO	MOTIVAÇÕES, DESEJOS, EXPECTATIVAS E NECESSIDADES INATOS E ADQUIRIDOS.

Fonte: Adaptado de KANAANE (1999, p.79)

Tais atitudes, segundo Kanaane, que são tendências às reações, delineiam “os comos”, “os quês” e os “porquês” do comportamento; são as causas da regularidade da forma como nos comportamos, em que os valores e as crenças formam as bases para que o indivíduo adote determinadas posturas. Há, entretanto, situações nas quais o comportamento não reflete necessariamente as atitudes ou predisposições para a ação, uma vez que o indivíduo se vê impelido a agir muito mais em função das expectativas que o grupo social espera de seu desempenho do que, necessariamente, em função de reais impulsos; desempenha desta forma os papéis sociais que são padrões esperados e aceitos, que correspondem ao que o grupo espera dele. Contrariamente, os estereótipos e os preconceitos, que estão contidos nas atitudes, tendem a refletir percepções distorcidas da realidade, estando baseados mais concretamente naquilo que o sujeito aprendeu como certo e captou das idéias circulantes sobre dada situação ou pessoa, ao invés do contato com a situação específica.

As distorções, na maioria das vezes, assinalam percepções preconceituosas, que estão associadas às questões étnicas, religiosas, sexuais, econômicas, culturais etc., manifestando-se em reações comportamentais de rejeição em face de indivíduos, grupos, departamentos, organizações e comunidades.

É possível observar que, no conjunto de atitudes que o indivíduo desenvolve, identifica-se a tendência de que as mesmas se mantenham estáveis durante um período significativo e, às vezes, durante toda a vida, pois os valores e as crenças que estão subjacentes às atitudes tendem a permanecer fixos em termos gerais. Contudo, o fenômeno mudança vem presentemente aflorando nas relações sociais e, em particular, no ambiente de trabalho.

Segundo depoimento dos autores, Anne E.Schaef, James E.Loehr, Harry Levinson e Peter Drucker, estudiosos do comportamento humano nas organizações, expressos na revista **HSM Management, ano 3. nº 16 (1999)** Edward L. Gubman (1999, p.74 e 75). Fica patente que é difícil efetivar as mudanças atitudinais, inclusive pela presença de sinais de "pressão ao conformismo", expressos pelos hábitos e costumes vigentes em sociedade. Conseqüentemente, a formação da personalidade e do caráter individual e grupal resulta no estabelecimento de estruturas fixas e até certo ponto rígidas, que atuam como fatores impeditivos da efetiva mudança de atitudes.

Normalmente, o que se observa nos indivíduos são reações tradicionais permeadas por um discurso contemporâneo, sem que este tenha uma consciência plena de suas posições sobre o meio no qual interage, levando-o a resistir aos processos sociais de mudanças, mesmo que aparentemente demonstre sua concordância com os mesmos. Há inúmeros exemplos, mas convém destacar aquele que reflete a atitude passiva do indivíduo em relação aos governantes, como forma de almejar que estes atendam a seus objetivos, sem que haja o efetivo compromisso pessoal para superar a si mesmo e ao grupo a que pertence, o que resultaria no avanço, em busca de sua autonomia e responsabilidade enquanto "cidadão pensante".

Por outro lado, observa-se a tendência atual quanto ao desenvolvimento de competências profissionais num mercado globalizado. Os pesquisadores Barros & Rosetti (1996) estudaram o paradoxo entre a expansão da competitividade das empresas e a expansão (ou retração) do emprego. Desta maneira, assinalam, entre outros pontos, as atitudes e competências (Quadro 2) que ajudarão ao trabalhador, num contexto globalizado, a tornar-se empregável.

QUADRO 2: - CONTEXTO GLOBALIZADO: ATITUDES E COMPETÊNCIAS

ATITUDES	COMPETÊNCIAS
Disposição para correr riscos Curiosidade e inquietação Abertura intelectual Agressividade positiva Segurança: não ter medo de perder a cadeira Relação adulto/adulto Habilidade de perceber e lidar com pessoas Disposição tanto para ser estrela como para carregar o piano Jogar em equipe: conseguir trabalhar com pessoas de pontos de vistas diferentes Energia Flexibilidade Comunicabilidade Capacidade de aprender	Capacidade em estabelecer <i>network</i> Concentração criativa Capacidade conceitual Domínio de línguas estrangeiras Multifuncionalidade Versatilidade Banho internacional Visão de conjunto a longo prazo Leitura diária Capacidade de mudar História profissional Capital social e profissional Capacidade de lidar com pressão Capacidade de lidar com ambigüidades e incertezas Capacidade de implementar Equilíbrio da vida pessoal com profissional

Fonte: KANAANE (1999, p.80)

A partir de tais considerações, constata-se que os dirigentes e executivos têm um grande desafio, que consiste em compreender e ao mesmo tempo saber lidar com as duas tendências opostas e complementares – integração e auto-afirmação, em si mesmos e nos outros, nas unidades de trabalho e nos subsistemas das organizações.

Esse dualismo complexo e antagônico faz-se presente na dinâmica organizacional, sendo muitas vezes a origem dos conflitos intrapessoais e interpessoais. Faz-se necessária uma revisão, por parte dos envolvidos, dessas atitudes, em que as mesmas sejam aclaradas, o que possibilita a seus autores a redefinição de seus papéis pessoais e profissionais.

Verifica-se, também, que as mudanças ocorridas ou por ocorrer nas organizações tendem a se refletir no comportamento dos sujeitos envolvidos. As influências e conseqüências dessas mudanças geram inseguranças, inadequações e inaptações em face desse processo, ocasionando dissonâncias, incongruências e problemas pessoais e grupais. Mudanças, normalmente, são percebidas como ameaças ao indivíduo, já que há forte tendência a que este mantenha um padrão uniforme de suas características pessoais, em função de sua personalidade, levando-o a resistir aos apelos e aos estímulos ambientais e sociais.

Os fatores de personalidade, aliados aos determinantes organizacionais/ambientais, atuam como elementos facilitadores ou bloqueadores de maior ou menor disponibilidade para com as mudanças. Abstrai-se dessas constatações a necessidade de se preparar adequadamente o potencial humano através de orientações, acompanhamentos, treinamentos específicos e conscientização, com a finalidade de afloramento do potencial, para que o indivíduo possa gradativamente incorporar as novas tendências da organização e contribuir, assim, com idéias e sugestões extraídas da prática pessoal e profissional.

Captar e entender as atitudes, os comportamentos e os papéis profissionais dos membros de uma organização é de fundamental importância para que se possa “facilitar” e “flexibilizar” o clima organizacional, considerando-se as mudanças sociopolíticas e culturais que caracterizam nossa realidade.

É possível, a partir da compreensão do comportamento humano, compor um prognóstico de ações e reações que poderão facilitar o desenvolvimento do funcionamento organizacional. Dessa maneira, parece reforçar-se a importância da variável comportamental como elemento ativador dos processos de trabalho e, especificamente, do sistema administrativo, caracterizado, entre outros pontos, pelo planejamento do próprio ambiente de trabalho, e cujas tendências e perspectivas poderão efetivar-se a médio prazo.

3. MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Quando se avalia os impactos da mudança de cenário no ambiente externo de uma organização, não se pode deixar de avaliar os seus impactos e principalmente entender de que forma se processam no ambiente interno da empresa. Desta forma é importante que se estabeleça quais são os fatores que ocasionam mudanças e de que forma se processam nas organizações.

3.1. Conceitos Predominantes

A mudança organizacional apresenta uma literatura vasta e abrangente, com algumas vertentes em relação ao grau de controle que se possa ter e a interferência do ambiente. Wood Júnior (2000, p.60) faz um comentário sobre a Teoria do Caos, surgida nos anos 60 (Spink, 1991) e readaptada por Thomas Kuhn, expressas no livro *A estrutura das revoluções científicas* (1990). Segundo Wood (2000, p.60), a Teoria do Caos está ligada à descoberta de padrões e leis razoavelmente simples que governam uma série de fenômenos complexos, que não devem ser confundidos com possibilidade de previsão. Ou seja, uma simples alteração de uma condição inicial pode provocar profundas mudanças de trajetória ou comportamento, o que pressupõe a imprevisibilidade.

Na visão de Silveira Júnior e Vivacqua (1999), ao contrário de ser rotineira e previsível, a mudança organizacional é instável e acelerada. Qualquer mudança que haja no ambiente externo às organizações faz com que as organizações busquem uma adaptação à nova realidade, através de inovações freqüentes, principalmente em ambientes turbulentos. Desta forma, as organizações devem dispor continuamente de sistemas de informações para decisões, para interpretar as forças dinâmicas do ambiente e determinarem a orientação para as mudanças. Desta perspectiva, as organizações têm que orientar suas decisões para respostas internas e imediatas à revisão de seus planos, além de respostas

externas que atendam, em tempo hábil, aos ajustamentos necessários às demandas do meio ambiente.

Neste sentido, a análise do ambiente externo e o planejamento da mudança se constituem em parte significativa da responsabilidade dos gestores de qualquer organização, independente de suas finalidades, área de atuação ou caracterização jurídica.

Toda mudança é um processo, ou ainda "uma seqüência de eventos inter-relacionados por uma relação de causalidade ou finalidade" (Silveira Júnior e Vivacqua: 1999). Desta forma, o tempo e velocidade estão presentes na mudança. Se a mudança se dá de forma lenta, passa a ser uma evolução, enquanto que uma mudança rápida é caracterizada como revolução.

Nas organizações, o processo de mudança pode ocorrer tanto no contexto conjuntural, de situações momentâneas ou crises, enquanto que no contexto estrutural, é mais profundo e responde à marcha de um processo histórico que provoca alterações profundas na sociedade e em seus agentes.

Nesses momentos de profundas transformações, as empresas precisam agir com maior rapidez e transparência para evitar que haja uma queda na produtividade. De uma forma geral, seja qual for o processo de mudanças, as reações dos funcionários são sempre muito parecidas e previsíveis. Inicialmente surge um movimento de resistência, seja pelas sensações de perda, insegurança e autoconservação, ocasionado principalmente pela falta de conhecimento das reais implicações da mudança. Para que não ocorra a perda de produtividade, é necessário um processo de conscientização e esclarecimentos freqüentes, utilizando-se de uma comunicação eficaz. Quanto mais efetivo for este processo de comunicação, melhor será a adaptação das equipes de profissionais aos novos modelos de gestão.

De uma forma geral, existem algumas causas de mudanças mais freqüentes: introdução de alta tecnologia na organização; remodelagem da

arquitetura organizacional; redefinição e implantação de novos processos; expansão dos negócios; crises internas e externas à organização.

Existem também alguns dificultadores do processo de mudança que são: conceito utópico de que a organização tem uma única cultura organizacional; crença de que as mudanças são sempre racionais, tecnológicas, políticas, excluindo fatores, como o comportamento humano.

Quando se começa a implementação de um plano tático-operacional originado de um planejamento estratégico, no qual se prevê mudanças estruturais e na forma de gestão, certamente a maior barreira nesse processo é mudar a visão das pessoas em relação ao que elas vêm praticando há tempo e que se constituem em resistências a mudanças.

Nesse sentido, é importante uma análise da forma com que acontece o processo de mudanças e as principais reações observadas em grupos, tanto aquelas que podem ser naturais como também as problemáticas. A princípio, todas as organizações apresentam reações que se pode julgar como positivas, de aceitação, conforme Quadro 3; e negativas, aquelas que se constituem em resistências às mudanças.

QUADRO 3: REAÇÕES POSITIVAS ÀS MUDANÇAS

NATURAIS	PROBLEMÁTICAS
Curiosidade	Falta de foco ou objetividade
Atração em relação ao novo	Descuido em relação ao passado
Receptividade às mudanças	Otimismo exagerado
Iniciativa à experimentação	Desperdícios ou fluidez excessiva
Tolerância a fracassos ou erros	Queda nos padrões de qualidade

Fonte: Adaptado de SILVEIRA JUNIOR (1999) e STONER (1995)

Existem aquelas reações por parte dos colaboradores que não se constituem em resistências, mas que da mesma forma podem ser prejudiciais a qualquer processo de mudança. As reações que se pode julgar como positivas ao processo de mudança estão relacionadas à aceitação por parte dos funcionários e colaboradores e, ainda, podem ser consideradas como naturais e que ocorrem em qualquer empresa. No entanto, se não forem bem administradas, podem se constituir em um problema para as empresas na medida em que passam a ser exageradas e podem dificultar, ou até mesmo inviabilizar, as novas propostas. Da mesma forma pode-se observar as reações negativas (Quadro 4). Algumas surgem naturalmente em qualquer processo de mudança e, se forem administradas no início, podem ser controladas e deixar de existir, caso contrário, podem aumentar de intensidade, gerar maior insegurança e dúvidas e tornarem-se problemáticas.

QUADRO 4: REAÇÕES NEGATIVAS ÀS MUDANÇAS

NATURAIS	PROBLEMÁTICAS
Medo do novo	Bloqueio cego
Insegurança	Paranóias
Resistência inicial	Boicote
Manutenção do processo	Existência de “Feudos”
Receios quanto à perda de posição	Poder acima de resultados

Fonte: Adaptado de SILVEIRA JUNIOR (1999) e STONER (1995)

A análise das reações negativas revelam que seguem o mesmo princípio das reações positivas, ou seja, inicialmente, pela falta de conhecimento sobre a abrangência e impactos, as pessoas tendem a apresentar alguma forma de resistência inicial, passando gradativamente a aderir às mudanças propostas. No entanto, se não houver um trabalho destinado à identificação e tratamento dessas resistências iniciais, elas podem se tornar maiores e comprometer o andamento das mudanças propostas, inviabilizando o processo de mudança.

O próprio fato de identificar possíveis razões quanto a estas resistências se constitui no primeiro passo para entendê-las e poder-se adotar medidas corretivas. No entanto, é importante destacar que, para se lidar com qualquer processo de mudança é demonstrar que se acredita e se está comprometido com a proposta, adotando a persistência como a arma a ser usada para vencer o desafio.

Neste sentido, o processo de conscientização se faz necessário, procurando-se apresentar e sensibilizar a todos sobre os impactos futuros e sobre realidade que irão criar e inovar, sobre procedimentos capazes de transformar as ações empresariais em busca da potencialização da organização no mercado, seja como forma de crescimento ou até mesmo de sobrevivência.

Quando se trata de mudanças nas organizações, percebe-se que o maior foco de transformação está relacionado às atitudes dos gerentes, os quais normalmente apresentam maior resistência em função de *status*, poder, perda de prestígio, etc. Desta forma, deles é que deve se originar qualquer mudança de comportamento em termos organizacionais. Neste ponto é que está o maior problema da implementação de um novo modelo de gestão.

As ações organizacionais passam pela reeducação dos profissionais, pela conscientização e pela mudança cultural, diminuindo a resistência das pessoas. A modificação de pequenos processos pode gerar resistências e tentativas de sabotagem por parte daqueles que temem não possuírem condições de acompanhar a evolução.

Algumas organizações preferem simplesmente demitir aqueles que não se enquadrem em uma nova estrutura, mesmo que tenham contribuído por muitos anos para o desenvolvimento da empresa. Estes aspectos são considerados em todas as ocasiões em que vem à tona a questão da mudança nas empresas. Todas estas relações deverão ser consideradas no momento de planejar ações que envolvam mudanças drásticas no cotidiano das pessoas.

3.2. Abordagens de Mudanças

Sendo as organizações sociais constituídas por pessoas, e que as pessoas podem se reunir de três formas distintas: inconscientemente (em um Ônibus), instintivamente (tribos) e conscientemente (grupo). Segundo Silveira Júnior e Vivacqua, (1999, p.24), pode-se observar a existência de três níveis de conjuntos de pessoas: os agrupamentos, isto é, pessoas reunidas inconscientemente; os grupos que, segundo o conceito de HANDY (1961, p. 145), é “um conjunto de pessoas que se percebem como um grupo (...) pessoas reunidas casualmente em um bar não são um grupo, embora possam estar interagindo (conversando), tendo um objetivo comum (beber e se divertir e tendo consciência uns dos outros (...), ficando claro, portanto, que objetivos comuns, critérios de associação e hierarquias predefinidas não são suficientes bastante para formação de um grupo sem aquela percepção de si mesmo como membro do grupo.” No terceiro nível de conjuntos de pessoas estão as organizações sociais, numa formulação já clássica adotada: "Organizações são unidades sociais ou agrupamentos humanos intencionalmente construídas para objetivos específicos.”

Ainda segundo Silveira Júnior e Vivacqua, (1999, p.24), ao se introduzir os conceitos de consciência e de objetivos específicos não se quer indicar coincidência de objetivos individuais e objetivos organizacionais. Essa dicotomia entre objetivos individuais e objetivos organizacionais influencia o comportamento de indivíduos e organizações diante da mudança.

Na visão de Silveira Júnior e Vivacqua (1999, p.25), pode-se ainda classificar as mudanças quanto à forma em mudança natural, que são as transformações da organização na busca do objetivo; e a mudança induzida, que é aquela provocada por um agente externo, mesmo que este pertença à organização, mas não se confunde com ela, e pode ser de duas formas: mudança de objetivo ou mudança na forma de buscá-lo.

O grau de resistência à mudança é menor quando se trata da forma de se atingir o objetivo e maior quando tende à mudança de objetivo. Pelo menos, três

fatos dão origem à resistência à mudança nas organizações sociais: a inércia, o medo e o interesse no *status quo*.

A tendência natural nas organizações é a de inércia, ou seja, manter o estado seja de movimento, seja de repouso. As que têm o hábito de mudar enfrentam menor resistência à mudança, uma vez que as pessoas já estão predispostas para tal. Quando não tem esse hábito, a resistência toma-se mais acentuada. Toda mudança pressupõe algo novo, o que causa incerteza e afeta psicologicamente as pessoas, provocando medo e gerando resistência. A manutenção do *status quo* das pessoas que desempenham papéis definidos, detêm posições definidas e confortáveis, seja pelo mando ou acomodação, também se constituem em fatores preponderantes na tentativa de manterem a situação atual e gerando resistências a mudanças.

Segundo a teoria administrativa, Vivacqua (1999), a mudança nas organizações pode ser analisada sob três enfoques, conforme é apresentado no Quadro 5, a seguir:

QUADRO 5: ABORDAGENS SOBRE AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

ENFOQUES	ESCOLAS	VISÃO	MUDANÇA
Mecânica	Mecanicista	As pessoas como executoras de tarefas	Ocorre na organização e não na consciência do trabalhador
Orgânica	Estruturalista	As pessoas são vistas como seres biológicos	Ocorre nas relações e papéis. As pessoas são adestradas.
Sociológica	Contingencial	As pessoas possuem objetivos	Ocorre por meio de negociação, envolvendo as pessoas nos objetivos organizacionais.

Fonte: Adaptado de Silveira Junior e Vivacqua (1999)

Sobre a mudança impositivista do Taylorismo SILVEIRA E VIVACQUA (1999, p.25), afirmam que Taylor foi mecanicista na forma e contingencialista no conteúdo. O ambiente vivenciado por ele era o ambiente de transição caracterizado pela transposição do trabalho individual ou familiar para a organização industrial; da mentalidade artesanal de produção para a produção padronizada, especializada, sincronizada, concentrada e maximizada. Neste sentido, observa-se a predominância da abordagem mecanicista, que consistia em divisão do trabalho, estudo dos tempos e movimentos, ênfase sobre autoridade funcional, hierarquização e divisão do trabalho.

No enfoque organizacional de seus três elementos: partes, relações e objetivos, o taylorismo fixa-se nas partes, elimina as relações pela atomização e transfere os objetivos para a cúpula da organização por meio da autoridade funcional. Com o advento da abordagem sistêmica, as relações passam para o primeiro plano e surge o conceito de estrutura.

No enfoque da mudança planejada do estruturalismo, que considera que as partes constituem o todo, o padrão de relacionamento é determinado pelo objetivo da organização e, desta forma, toda mudança na estrutura deve ser planejada. Qualquer mudança no padrão de relacionamento depende de nova definição dos objetivos organizacionais ou da forma de atingi-los. A mudança organizacional resulta da mudança das relações entre as partes, pois o envolvimento dos indivíduos tende a limitar a adequação de sistemas formais de coordenação, mas não significa que as características organizacionais sejam as dos indivíduos, originando alguns problemas na relação entre organizações e pessoas. Surge então a técnica do DO - Desenvolvimento Organizacional - que significa toda mudança planejada.

O enfoque do Desenvolvimento Organizacional busca equacionar as ações internas das empresas em resposta a diversas mudanças no ambiente, como a

velocidade e a surpresa com que o ambiente muda; o aumento do tamanho das organizações; a complexidade e a diversificação tecnológica; e a mudança no comportamento administrativo, devido à percepção da complexidade da natureza humana, concepção do poder e dos valores organizacionais.

Segundo Silveira Junior e Vivacqua (1999, p.28), a crítica ao DO tem salientado seu componente manipulador dos indivíduos, como resultado do estilo gerencial, fosse além da relação entre as partes, enfatizando os objetivos organizacionais, tendo em vista que as características organizacionais não coincidem com a dos indivíduos, restando apenas a negociação para se conseguir uma mudança efetiva e duradoura com o compromisso das pessoas.

Na mudança negociada da abordagem contingencial não se prega uma única forma de administrar, que deve depender da análise da real necessidade diagnosticada de cada situação particular e depois das análises dos efeitos das alternativas de ações disponíveis. Esta abordagem é mais flexível que as demais e envolve as pessoas, as organizações e o ambiente.

Da ótica da abordagem contingencial, a referência da mudança é o ambiente, e o referencial da organização passa a ser sua ação sobre o ambiente, balizado pela avaliação e eventual reformulação da missão e dos objetivos organizacionais. A abordagem contingencial originou a administração estratégica, que se desdobra em planejamento estratégico e gerência estratégica, que implica a implementação de ações e monitoração de resultados.

Na abordagem taylorista, o ser humano era o objeto de mudança, ao passo que, na visão estruturalista, a preocupação estava com as relações entre os colaboradores e a organização; e na visão contingencial, o ser humano é visto como pessoa, que desenvolve ações e reações.

Na visão taylorista a mudança pode ser imposta mudando-se as pessoas, na visão estruturalista é planejada, e na abordagem contingencial exige convencimento, introjeção e assimilação dos novos objetivos, ou seja, exige um processo de negociação que, em última análise, requer participação de todos os níveis da organização.

3.3. Metodologias de Gestão de Mudanças

Para que se possa estabelecer efetivamente a correlação entre mudanças ambientais e o impacto dessas mudanças na organização, é imprescindível que se avalie qual a forma de gestão que a empresa está adotando até o momento do início da mudança e sua concretização, tendo em vista a necessidade de uma nova postura frente aos novos desafios. Desta forma, optou-se pela avaliação das escolas tradicionais de administração e aquela adotada pela empresa escolhida como estudo de caso, ou seja, a gestão por processos.

3.3.1. Gestão tradicional

Existem na teoria da administração inúmeras abordagens provenientes de várias escolas na história do pensamento administrativo, o que por um lado, dificulta a busca por uma caracterização da forma de gestão das organizações. Neste sentido, a busca de um modelo tradicional de gestão pode ser associado à forma de desenho e gestão organizacional, que se caracteriza basicamente pela visão hierárquica do modelo burocrático.

Segundo Pinchot (1995, p.3), já não existe mais espaço para o modelo burocrático, que no passado pressupunha que as organizações eram grandes e burocráticas, passando a serem ágeis e flexíveis.

A visão burocrática conta apenas com a inteligência daqueles que ocupam o topo da pirâmide, separando hierarquicamente os pensantes e os executantes. Todos os processos de melhoria visam melhorar a burocracia, buscando agilizar as atividades em bases antigas.

O modelo tradicional, ou burocrático, está fundamentado sobre as relações de hierarquia, poder e mando, em que existe maior rigidez no comando, independente do estilo de liderança, e busca de relações de poder conservacionistas e corporativistas, nas quais o nível hierárquico significa atingir um grau de *status* e relações de influência

“A visão da economia de escala da forma de gestão tradicional passa para uma reavaliação na qual alguns autores preconizam a tendência de avaliação da economia de escopo”, como cita Tachizawa (2000, p.19).

Na opinião de Gonçalves (1997, p.11), as organizações tradicionais foram projetadas com base em pressupostos antigos, como a constância do ambiente externo, que permitia a empresa isolar-se dentro de suas fronteiras; a versatilidade da empresa, que permitia que ela produzisse tudo o que pudesse a custos inferiores aos de um fornecedor externo; a eficiência decorrente da especialização e a conseqüente estruturação em unidades especializadas, estanques; além da prescrição detalhada dos procedimentos e metas pessoais, de modo a superar a limitação de conhecimentos e de capacidade dos empregados.

Nessas organizações, os fundamentos que regem as atividades estão baseados em princípios tradicionais, hierarquia, divisão do trabalho, amplitude de controle, disciplina, unidade de comando, especialização funcional, cadeia de comando, valor de acordo com a posição hierárquica e comunicação formal em papel.

Apesar de se considerar hoje a gestão tradicional como algo que necessita de mudanças, não se pode deixar de lado sua contribuição efetiva ao período em que foi adotada, proporcionando empresas bem estruturadas, claramente organizadas, altamente eficientes na produção de determinados bens materiais em quantidades cada vez maiores e bastante estáveis em termos de resultados. No entanto, tendo em vista as mudanças freqüentes que o ambiente impõe, as necessidades atuais passam a ser diferentes e exigem maior rapidez na tomada de decisões e principalmente requerem que se compartilhe o trabalho com equipes autônomas e responsáveis por seus resultados, como parte integrante de um todo.

3.3.2. Gestão por processo

Segundo Hamel (1996) pode-se definir processo como sendo “um conjunto de atividades destinadas a produzir bens ou serviços desejados pelos

clientes, de acordo com uma lógica preestabelecida e com agregação de valores.”

O conceito de processo pode ser resumido da seguinte forma: é um conjunto de atividades que transformam entradas conhecidas em saídas desejadas. Isto quer dizer que qualquer atividade exercida por uma pessoa, ou um grupo de pessoas, em uma empresa onde exista uma entrada (chamada de insumo), um processamento (conhecido como transformações) e uma saída (produtos ou serviços) pode ser considerada um Processo.

Assim, com base nesta definição, a empresa toda pode ser considerada um grande processo, pois recebe insumos, fornecidos por fornecedores, e transforma-se segundo uma seqüência lógica preestabelecida em produtos e/ou serviços destinados aos clientes.

Analisando-se pela visão do cliente, estes possuem exigências, que podem ser definidas como requisitos, aos quais a empresa deve atender. Para que esses requisitos dos clientes sejam satisfeitos, a organização, por sua vez, precisa que os seus fornecedores também atendam plenamente a seus requisitos.

Dentro deste enfoque, de atendimento total às necessidades de seus clientes, advém o conceito de cliente-fornecedor interno, no qual um processo é cliente de uns e fornecedor de outros, montando-se o que se chama cadeia cliente-fornecedor. Considerando-se que o mesmo vale para qualquer atividade feita por uma pessoa que receba insumos, transforme-os e gere uma saída para seus clientes, esta relação se constitui no menor nível de processo.

A visão do cliente é essencial na busca pela qualidade e melhoria contínua, sendo necessárias algumas recomendações fundamentais: conhecer seus clientes; conhecer seus concorrentes; oferecer produtos e serviços melhores que dos concorrentes; determinar e remover suas causas; implantar ações preventivas e, principalmente, buscar a participação de todo pessoal durante todo o tempo.

Outro ponto importante dentro da gestão de processos é a própria postura gerencial, que passa a exercer um papel de facilitadora dos processos e não o

mando efetivo sobre as atividades e pessoas.

Tachizawa (1997, p.25), apresenta em sua proposta sobre gestão por processos aquilo de designa como Organização Flexível, que segundo sua concepção, é uma forma organizacional que propõe a identificação e segregação dos processos produtivos, dos processos de apoio, e, para os primeiros, a identificação dos que são realmente estratégicos. Aliado a este fator, leva-se em conta a permanente interação com o mercado, para correlacionar os clientes, produtos/serviços e processos produtivos.

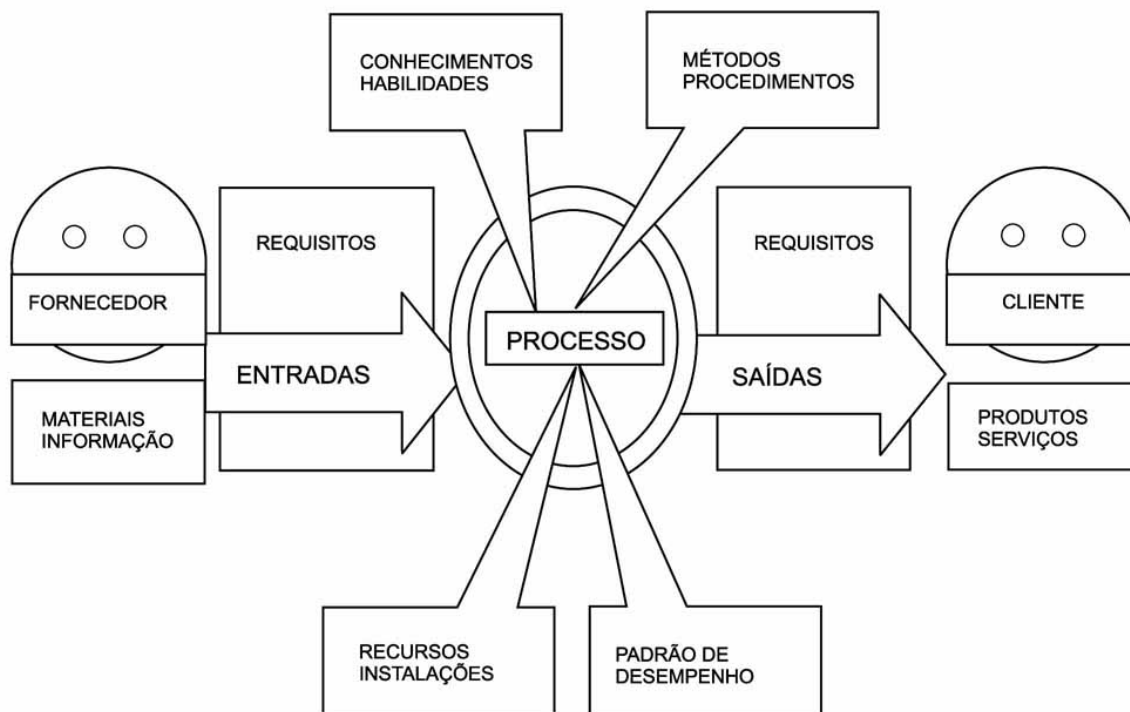
A partir desta análise, torna-se possível estabelecer uma estratégia para contratar externamente as atividades inerentes aos processos não estratégicos, bem como aqueles processos considerados de apoio aos produtivos. Combinado isto, tem-se a utilização dos recursos humanos agrupados em equipes de trabalho, as células dos processos, bem como a aplicação dos recursos das tecnologias de informação e dos conceitos de gestão e avaliação econômica e referenciais de excelência.

Neste sentido, independente de quais processos a organização defina como sendo os estratégicos ou de apoio, deve-se estabelecer um programa de apoio, um programa de capacitação e ainda possuir as ferramentas adequadas na forma de comunicação e mudanças nas relações de trabalho, premiando o trabalho desenvolvido em grupo.

Na análise processual, faz-se necessário também estabelecer claramente quais os requisitos de informações e materiais adequados para que o processo possa ser desenvolvido com qualidade e, conseqüentemente, o resultado deste trabalho atenda a todas as necessidades dos clientes.

Para permitir uma melhor visualização e entendimento do conceito de gestão por processo, é necessária a representação de todos os seus componentes e respectivas interligações, através de um diagrama detalhado, conforme é apresentado a seguir:

FIGURA 2 – DIAGRAMA DE PROCESSO DE UMA ORGANIZAÇÃO



Fonte: Adaptado de STONER (1995, p.58).

Para se fazer a avaliação e análise de um processo, existem inúmeras ferramentas, desde os 5W 1 H, utilizada pelos princípios da qualidade total oriental, até mesmo a metodologia tradicional de diagnóstico. No entanto, a identificação de processos chaves passa a ser importante para definir os novos direcionamento e esforços de uma organização naquilo em que possui vocação.

Esta avaliação passa por algumas etapas que são importantes, como: analisar a documentação básica da rotina atual; identificar as entradas e saídas; representar graficamente os passos da rotina; conhecer os clientes e fornecedores; identificar os indicadores atuais e futuros.

Para um processo existente, a primeira atividade a ser feita é o levantamento dos passos atualmente executados na rotina e a sua respectiva representação gráfica (fluxograma). Uma vez elaborado o fluxo, seu desenho irá permitir com maior facilidade a redação inicial dos passos básicos do processo.

A etapa seguinte consiste em conhecer quem são os clientes, quem são os fornecedores e o que estes entregam ao processo para que este produza as saídas desejadas pelos clientes.

Além disso, é importante quantificar as entradas, as transformações e as saídas, considerando-se unidades de medida tais como: custo com matéria prima, quantidades produzidas, despesas com pessoas, quantidade de erros ocorridos, clientes atendidos, etc. Uma vez conhecidos esses dados, pode-se projetá-los em um horizonte de prazo, isto é, estabelecer as metas desejadas para o processo. Conhecer o processo significa saber exatamente o que entra e de quem vem; o que sai e para quem vai.

Outro aspecto interessante a ser observado refere-se à identificação do grau de satisfação dos clientes e como ela é avaliada pelos executores do processo. Esta fase passa a ser decisiva para o sucesso na implementação dos processos e a razão de existir desta forma de gestão.

A principal característica que diferencia a forma de gestão tradicional da gestão por processo é a forma de estruturação de atividades, que na visão tradicional é separada por departamentos ou setores, enquanto que, na por processo, identifica os principais processos e unidades de negócios da organização.

Outra característica marcante que diferencia ambas é a definição da estrutura organizacional, que na gestão tradicionais é verticalizada e na gestão por processo é gerida de forma horizontal.

Para uma melhor visualização das principais diferenças entre o modelo de gestão tradicional e o modelo de gestão por processos, foram elegidos alguns aspectos básicos e que caracterizam cada uma, conforme o Quadro 6, a seguir:

QUADRO 6: DIFERENÇAS DE ENFOQUE ENTRE A GESTÃO TRADICIONAL E A DE PROCESSO

FATOR DE ANÁLISE	TRADICIONAL	POR PROCESSO
Reação a mudanças	Lenta	Ágil
Enfoque	Maior eficiência	Sucesso econômico
Organização do trabalho	Vertical	Horizontal
Visão de grupo	Colegas definidos pelos superiores hierárquicos	Espontaneidade e colaboração
Tomada de decisão	Centralizada	Equipes autogerenciáveis
Unidades administrativas	Departamentos/setores	Processos/unidades de negócios
Relações internas	Superior/subordinado	Cliente/ fornecedor
Tamanho da estrutura	Proporcional às atividades	Enxuta e terceirizada
Realização de tarefas	Tarefas definidas pelo cargo	Multitarefa
Desenvolvimento das Pessoas	Treinamentos pontuais	Educação continuada

FONTE: Adaptado de PINCHOT (1995) E TACHIZAWA e SCAICO (1997)

Partindo-se desta diferenciação básica entre os enfoque de gestão por processo e tradicional, pode-se estabelecer algumas razões de mudança no desenho organizacional e também na própria forma de gerir uma organização em ambientes dinâmicos.

A definição de sua estratégia de atuação deve definir e configurar o novo desenho organizacional, proporcionando formas de análise, gestão, acompanhamento e mensuração dos resultados propostos.

4. METODOLOGIA

Buscando atingir os objetivos propostos neste estudo, foram definidos alguns aspectos metodológicos fundamentais, que abrangem a natureza da pesquisa, a caracterização das variáveis do estudo, a definição das fontes de pesquisa e dos objetivos, delimitação do estudo e as técnicas de coleta de dados e análise, conforme será detalhado neste capítulo.

4.1. Natureza da Pesquisa

Minayo (1993, p.23) descreve a pesquisa por um prisma filosófico. Considera a pesquisa como

“atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”.

A pesquisa foi desenvolvida em função dos objetivos propostos e do problema evidenciado, apoiada no embasamento teórico a respeito do assunto e, ainda, no acompanhamento do processo de mudança de uma organização da área de prestação de serviço do setor público do Sistema Estadual de Agricultura do Estado do Paraná.

O principal método de análise predominante é de ordem qualitativa, pois utilizou-se da interpretação dos fenômenos e atribuição de significados. Os dados foram extraídos do ambiente natural da organização em momentos distintos no início do processo de mudança, no transcorrer dos momentos de implantação e após a implantação, na fase de ajustes e manutenção.

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa é explicativa, pois visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Segundo (Demo, 1994) aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o “porquê” das coisas. Pela natureza e grau de envolvimento com os fatos pesquisados, podemos dizer tratar-se também de uma pesquisa ação, adotando a definição de (Demo, 1994).

Definindo a tipologia, o presente trabalho de pesquisa se caracteriza por ser um estudo de caso que Martins (1994) define como sendo a prática que se dedica a estudos intensivos do passado, presente e de interações ambientais de uma ou algumas unidades sociais: indivíduo, grupo, instituição, comunidade.

A abordagem da problemática foi desenvolvida a partir de uma visão do ambiente interno da empresa, procurando identificar os principais fatores denunciados pelos dirigentes e alguns colaboradores da organização que interferem no processo de mudança da instituição.

Este estudo abordou aspectos relacionados a alguns fatores externos que provocaram o movimento de mudança, mas em especial os fatores do ambiente interno, através do diagnóstico de como a organização se encontrava, em termos de engajamento do quadro funcional no início do processo de mudança, e como esta participação veio ocorrendo durante as demais fases do processo, conforme o documento síntese do Projeto de Modernização da EMATER-PR (2001). Com base na identificação destes fatores, procurou-se a compreensão do clima existente no ambiente organizacional, quando foram analisados os fatores favoráveis e desfavoráveis para a continuidade do processo de mudança, segundo o diagnóstico realizado por 66 funcionários lotados nas cidades de Curitiba, Cascavel e Londrina, que participaram dos treinamentos realizados no período de 01 a 18 de agosto de 2000.

Cada curso teve duração de 40 horas, nos quais 50% do tempo foi destinado à apresentação teórica e o restante para aplicação prática dos conceitos expostos. Através de um trabalho de discussão, que permitiu extrair uma consolidação dos conhecimentos individuais, levando a uma reflexão coletiva, tornando-se ponto de partida para um futuro processo de aperfeiçoamento e desenvolvimento organizacional.

Essas reflexões foram expressas, através do **Informe resumen del estudio de caso práctico em la empresa EMATER-PR (2000)**, em que se percebe que o diagnóstico, realizado pelos participantes, apontam como pontos críticos de sucesso para continuidade do processo dois itens básicos: tomada de decisões e ações estratégicas de implantação, que determinam as resistências

internas, devido a insuficientes discussões e à falta de nivelamento das informações.

Para oferecer uma base de compreensão do contexto organizacional, foi relatado um histórico sobre a cultura da organização, considerando sua história no passado e no presente. Partindo deste parâmetro, foram identificadas as ações escolhidas para permitir a participação do quadro funcional na implantação das mudanças, bem como a forma de adoção do novo estilo de gestão, que se caracteriza por ser a gestão por processo (Quadro 7).

QUADRO 7 - DEMONSTRATIVO DAS ESTRATÉGIAS DESENVOLVIDAS PARA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR PROCESSO.

Nome do evento	Período	Nº de participantes	Carga horária	Objetivos
Modernização da EMATER-PR	04 e 05.02.1999	29	16:00	Apresentação do modelo e construção de fluxogramas.
Curso sobre Gerenciamento por Processo	23 a 27.08.1999	33	40:00	Capacitar os participantes para compreenderem o Gerenciamento por Processo.
Curso Gerenciamento por Processo-Visão Estratégica	20 a 24.09.1999	34	40:00	Capacitar os participantes para repassar o modelo de Adm. por Processo
Treinamento sobre Gerência e Implementação de Processos.	17 e 18.II.1999	45	16:00	Preparar o Quadro Gerencial sobre estratégias de Adm. por Processo
Curso sobre implementação de processos	22 a 24.11.1999	20	24:00	Capacitar extensionistas municipais em gestões por processo
Curso sobre Gerencia de Processos.	06 e 07.12.1999	20	16:00	Capacitar extensionista locais em Gestão por Processo
Cursos sobre Gerência por Processos	13 e 14.12.1999	18	16:00	Capacitar gerentes regionais em Gestão por Processo

Continua

Continuação

Curso sobre Implementação de Processos	15 a 17.12.1999	23	24:00	Capacitar técnicos locais, regionais e estaduais em Gestão por Processo
Curso sobre Desenho Estratégico Organizativo 3 turmas 1.Londrina/PR 1.Curitiba/PR 1.Cascavel/PR	01 a 18.08.2000	66	32:00 /cada turma	Elaborar um diagnóstico organizacional, apontando os principais problemas na condução do processo de mudança
Formação de monitores para o VIII Encontro de Funcionários.	26 e 27.03.2001	44	16:00	Preparar funcionários para formulação de conteúdos a serem trabalhados no Encontro de Funcionários
Curso sobre Desenho Organizativo em F. Beltrão/PR	26 a 30.03.2001	23	40:00	Elaborar um diagnóstico organizacional, apontando os principais problemas na condução do processo de mudança.
Curso sobre Diagnóstico e Ação	02 a 06.04.2001	18	40:00	Preparar um diagnóstico organizacional.
RT preparatória para o Encontro de Requalificação Funcional	08 a 10.10.2001	27	24:00	Preparação de conteúdo para o Programa de Requalificação
Encontro de Requalificação Funcional -1ª turma	20 a 22.11.2001	594	24:00	Nivelamento conceitual sobre a Modernização da EMATER-PR.
Encontro de Requalificação Funcional-2ª turma	27 a 29.11.2001	602	24:00	Nivelamento conceitual sobre a Modernização da EMATER-PR.

Fonte: Documentos de convocação para treinamento – Desenvolvimento de talentos-EMATER-PR

4.2. Características das Variáveis

As principais variáveis analisadas são de ordem qualitativa e deverão abranger: o ambiente interno, comportamento organizacional, mudança organizacional e o modelo gestão por processo.

O desenvolvimento metodológico desse estudo de caso utilizou como variáveis o ambiente interno, envolvendo a visão de contexto em que se encontra a organização e o da própria mudança; o processo de mudança com todas as suas etapas e dificuldades, como o próprio conteúdo da mudança, proporcionando uma visão de forma de gestão organizacional.

FIGURA 3: RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS DO AMBIENTE INTERNO



Nesta análise, sob a ótica sistêmica, não há variáveis independentes, tendo em vista que as mudanças ocorridas no ambiente interno sofrem influência direta da organização, apesar de algumas variáveis serem controláveis e outras incontrolláveis, e direcionarão todas as táticas implementadas para o processo de análise das mudanças. O que pode ser considerado como variável independente do processo e que intervém diretamente em alguns procedimentos da administração é a legislação, a qual a empresa, objeto de estudo, está submetida. Esta, por sua vez, limita o processo em diversos aspectos importantes.

Por intermédio do Dec. Estadual nº 6.336/91, a EMATER-PR passa a compor o orçamento do Estado, o que poderia representar maior segurança, mas em contrapartida, menor autonomia. Em cumprimento ao estabelecido em Leis Estaduais e Federais, a empresa não pode autonomamente proceder a atos administrativos que comportem em despesas, como admitir, demitir, promover e

em alguns casos promover transferências, tornando desta forma mais difícil a criação de Planos de Reconhecimento Funcional, necessário em qualquer processo de mudança em que a participação individual e grupal é importante.

4.3. Perguntas de Pesquisa

Quando se elabora um estudo desta natureza, surgem algumas questões que levam à formulação de algumas hipóteses, na busca da resposta ao propósito do estudo, e que formam os direcionadores do trabalho. Para se obter a resposta ao problema apresentado, ou seja, identificar de que maneira o ambiente interno deu sustentação à efetividade do processo de mudança de um estilo de gestão tradicional para a gestão de processos na EMATER-PR no período de 1999 a 2001, deve-se buscar respostas para alguns questionamentos e pontos de paralisação do processo que fazem parte da estrutura funcional.

Segundo Peter Senge (1990), somente é possível o comprometimento de todos em relação à mudança, quando a organização possui a capacidade de construir aspirações comuns. Como, então, interferir na organização de maneira a tornar as aspirações mais comuns? Quais estratégias e metodologias a utilizar?

Neste sentido, com base na suposição de que o ambiente interno afeta a gestão de uma organização, buscou-se identificar as principais ações que tiveram como um dos objetivos o sentido de propiciar maior participação das pessoas, identificando as metodologias adotadas e quais foram os resultados alcançados, bem como de que maneira esses resultados mudaram o ritmo do processo e como os efeitos dessas ações interferiram no processo de mudança, influenciando nas suas conseqüências.

Com base na determinação do problema de pesquisa, almeja-se ainda a identificação, através da análise empírico-analítica, do impacto que o processo de reestruturação imprime no corpo funcional, buscando-se analisar as possibilidades de continuidade, considerando a variável teleológica, especialmente por se tratar de uma empresa pública.

4.4. Delimitação do Estudo

O presente estudo foi realizado no início da gestão governamental do estado do Paraná, no período compreendido entre os anos de 1998 até novembro de 2001, quando a empresa objeto de estudo percebeu uma necessidade premente de rever sua inserção no ambiente e se ajustar a uma nova proposta conceitual técnica, operacional e estrutural.

Optou-se pelo estudo de caso da EMATER-PR, empresa vinculada ao governo do Estado do Paraná, que atua na extensão rural, desenvolvendo projetos destinados a pequenos e médios produtores rurais.

O critério adotado para definir o perfil da população foi o de participação no processo de mudança, não apenas como mentores, mas, principalmente, enquanto público interno atingido pelos reflexos da decisão de mudança, reativos e, conseqüentemente, produtores de resultados neste processo vivenciado na organização. Desta forma foram selecionados todos os participantes do chamado fórum gerencial, que é constituído de três diretores, três gerentes e vinte gerentes regionais de negócios. Ainda, em outro momento, participaram do processo de extração de dados os implementadores dos processos finalísticos e algumas pessoas componentes dos grupos bases. No final do período, ainda foi possível a participação de um contingente representativo de todo o quadro funcional, através de seminários com metodologia especialmente produzida para esta finalidade.

Conforme Quadro 7 (p. 42), o primeiro evento realizado envolvendo a estrutura funcional teve como objetivo a apresentação do modelo escolhido para a gestão da empresa: administração por processo. A metodologia utilizada foi expositiva, para apresentação dos conceitos. Os 29 participantes foram selecionados por agrupamento funcional, de modo que todos os segmentos da empresa estivessem representados. Outra etapa deste encontro previa a construção dos fluxogramas de todos os serviços prestados pela empresa, demonstrando graficamente as inter-relações de tarefas e áreas de trabalho, naquele momento (1999). Alguns exemplos desse resultado fazem parte dos anexos deste estudo (*Vide Anexos p.117*).

Após, o estudo de cada fluxograma, foram agrupados por natureza de trabalho dando origem aos processos finalísticos, de apoio, estratégicos, que serão analisados no capítulo sobre a mudança ocorrida na organização.

Na seqüência foram realizadas 7 turmas de treinamentos (1999 e 2000), (*Vide Quadro 7 p. 42*). O objetivo destes eventos foi a capacitação dos participantes, no sentido de entenderem a importância dos processos empresariais e da organização centrada em processos e, através de uma metodologia estruturada, definir, avaliar, analisar e melhorar os processos, sempre buscando incorporar as melhores práticas disponíveis e buscar a participação das pessoas.

Ao final de cada turma, dos sete eventos ocorridos, foi feita a primeira avaliação, com relação ao entendimento e a participação das pessoas envolvidas no processo. Solicitou-se, em todos os cursos, sob o pretexto de avaliação do programa, através de perguntas abertas [que são aquelas que conduzem o informante a responder livremente com frases e orações, segundo Martins (1994, p.44) que os participantes relatassem sumariamente:

- O que você entendeu sobre o modelo proposto?
- Como foi a sua participação?

O próximo investimento, para disseminar o conhecimento sobre o modelo, foi através dos movimentos organizados de funcionários (sindicatos e associação de funcionários). Esta iniciativa originou-se em consequência de inúmeras queixas de todos os níveis, pois já havia se passado um período de 12 meses e a estrutura funcional considerava não ter conhecimento para atuar efetivamente, no modelo proposto pela empresa. Esta informação foi extraída de reuniões realizadas, durante o período de Julho de 1999 a julho de 2000, com estrutura local e gerentes regionais, que concentram 80% da estrutura, aproximadamente 1.100 funcionários. Estas reuniões foram realizadas, com objetivo de definição de processos, indicadores de resultados e definição de grupos de composição. Não foi aplicada nenhuma avaliação formal. A queixa de falta de conhecimento sobre a forma de administração ficou registrada nos relatórios dos gerentes que acompanharam os grupos. Estes relatórios são documentos internos da EMATER-PR. (*Vide Anexos p. 117*)

Desta forma, esses órgãos representativos dos funcionários contrataram um consultor externo, e este elaborou um programa de treinamento de 40 horas cada um. Foram organizadas pelos próprios promotores dos eventos 4 turmas. Nessa ocasião não foi realizada a avaliação final, sobre o entendimento dos participantes, quanto ao modelo e a seu próprio entendimento sobre a efetiva participação.

Através deste evento, os dados obtidos foram secundários, pois a apreensão da informação foi através de pesquisa documental, que Martins (1994) define como aquele instrumento que tem por finalidade reunir, classificar e distribuir os documentos de todo gênero dos diferentes domínios da atividade humana. Este levantamento foi efetuado por meio de documentos produzidos pelos cursistas, nos quais, através de uma metodologia própria do evento, procedeu-se um diagnóstico organizacional. Esta metodologia permitia reflexões individuais e discussões em grupos sobre aspectos apresentados pela organização, quanto à sua cultura, flexibilidades, lideranças, tomada de decisões e outros aspectos, descritos em relatório (*Vide Anexos p 117*).

Ainda, após esta etapa da implantação, a própria Associação dos Funcionários, em junho de 2001, realizou o VIII Encontro dos Funcionários da EMATER-PR, reunindo cerca de 180 funcionários, durante 24 horas, quando cumpriu-se uma programação que trouxe a discussão de temas como: Extensão Rural – Importância como instrumento de políticas públicas e conjuntura atual; relações de trabalho e empregabilidade; e ética e cidadania. Esse momento contou com a participação de palestrantes convidados e a diretoria da empresa, que retomou, com um público maior, os conceitos de modelo de administração por processo, procurando focar não suas bases teóricas, mas os pressupostos orientadores que levaram a empresa a optar pela mudança, mais uma vez chamando a atenção para a importância da mudança pessoal, que o momento exigia de cada um, sem a qual não seria garantido o sucesso do programa.

Também deste encontro a análise dos dados foi através de pesquisa documental, do material produzido naquele momento: Programa do encontro, documentos produzidos pelos grupos e redatores do relatório final e documentos internos da organização.

4.5.1 O Programa de Requalificação Funcional

Finalmente, em novembro de 2001, a EMATER-PR realizou um grande evento, contando com a participação de 98% da estrutura, 12.000 funcionários que, durante três dias, permaneceram num processo de imersão, cujo objetivo estabelecido foi o nivelamento conceitual e o repensar a atuação da empresa, a inserção de seus funcionários como responsáveis pelos resultados da organização. Nesta ocasião foi possível coletar dados e resultados, pois o programa e a metodologia propiciavam a apropriação de resultados ricos para análise. A forma de condução do programa contava com uma abertura oficial, que trazia o Secretário da Agricultura do Estado do Paraná, com uma mensagem sobre a real importância do trabalho de extensão para o desenvolvimento do meio rural paranaense. Uma palestra motivacional e três oficinas de trabalho, cujos

temas foram: 1. Conjuntura – através de dramatização, conduzia o grupo para uma reflexão do contexto da agricultura no estado, no país e no mundo. 2. A nova Empresa – utilizando-se de exposição teórica e trabalho em grupos, mostrava-se a evolução histórica da organização e sua atual forma de atuação, os ciclos vividos pela empresa, o quadro funcional disponível, seus limitadores e suas possibilidades futuras. 3. O perfil profissional – de maneira lúdica, buscou-se a construção conjunta com os participantes de um perfil profissional necessários para fazer frente às novas exigências da situação atual da organização.

Os dados foram analisados sob a ótica qualitativa, procurando-se estabelecer quadros referenciais dos itens coletados em função de suas respectivas categorias, facilitando, assim, a análise e interpretação dos resultados. Houve ainda uma preocupação quanto à disposição dos dados em tabelas e quadros comparativos, procurando-se a relação existente entre as ações planejadas e os resultados obtidos.

4.6. Limitações da Pesquisa

O presente trabalho, por se caracterizar por um estudo de caso, apresenta conclusões que se restringem apenas à empresa alvo da pesquisa, conforme a delimitação apresentada. Quanto à delimitação temporal, todas as conclusões que foram apresentadas se referem ao período de análise, sendo que estudos que possam vir a ser feitos posteriormente podem revelar conclusões diferentes.

Outro aspecto que deve ser levando em consideração é o fato de que a coleta de dados primários foi realizada junto a um público que acabava de realizar um treinamento, portanto, longe de sua atuação do dia-a-dia e bastante influenciado pela matéria com a qual acabava de tomar contato.

Existe a limitação do estudo decorrente dos resultados terem sido obtidos a partir de um referencial teórico, que por menos limitado que se procurou deixar, sabe-se que muitos conceitos não foram considerados.

Do exposto, considera-se esta pesquisa apenas a introdução de um processo exploratório, no vasto campo da interconexão da administração e a psicologia organizacional. Espera-se que possa servir de inspiração a novas vertentes do conhecimento.

5. O CASO EMATER-PR

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa de dados primários e secundários obtidos junto à empresa objeto do estudo de caso. Inicialmente, procurou-se apresentar um breve histórico da empresa, relatos extraídos de estudos internos, como o da Cultura da Organização (1999) e Plano de Modernização (1998). Buscou-se descrever as mudanças ocorridas desde sua constituição até a data delimitada para o estudo, para facilitar o entendimento da própria mudança ocorrida, apresentando fatores que são relevantes para a análise posterior dos dados.

5.1. A Cultura da Empresa

5.1.1. A fundação, o começo e seus pilares culturais

A EMATER-PR nasceu na década de 50, como Projeto ETA (Escritório Técnico de Agricultura), num convênio entre o Brasil e os Estados Unidos. O objetivo era alavancar a Modernização da Agricultura Brasileira, na época quase totalmente de subsistência, sem os componentes de eficácia e dinamicidade de que dispõe hoje.

A estratégia era implantar um Serviço de Extensão semelhante ao que existe nos EUA, que consiste numa organização com eficácia e cultura semelhante a um órgão privado, apoiado pelos Governos Estadual, Federal, Municipal e Entidades privadas.

A idéia era um Programa Cooperativo de Extensão Rural com orientações e diretrizes programáticas, bem como sustentação financeira, oriundas destas esferas de poder.

Nos EUA, o Serviço de Extensão é sustentado pelas Universidades, Governos e Entidades de Agricultores (Sindicatos, Cooperativos e Conselhos).

Um Conselho Municipal, composto de representantes de todas as entidades, orienta a gestão. Isto é muito importante porque confere maior eficácia, maximiza a orientação dos serviços para as reais necessidades da clientela rural e minimiza as interferências políticas partidárias na gestão.

O beneficiário, o agricultor, é que partilha a gestão, juntamente com governos e universidades.

As Diretrizes Organizacionais, sobre como organizar a nova entidade, nos seus aspectos filosóficos, doutrinários, organizacionais e funcionais, foram fortemente influenciadas pela experiência americana. Como conseqüência, nasceu uma entidade com algumas características diferentes das congêneres existentes no Brasil. É possível se afirmar que algumas destas características se assemelhavam bastante à de entidades privadas.

Em 1956, como conseqüência do sucesso inicial do projeto, o ETA se transformou em Associação de Crédito e Assistência Rural, entidade civil, sem fins lucrativos, com a missão de continuar o trabalho cooperativo para modernizar a agricultura. A forma jurídica adotada foi uma inovação, na época.

Nos seus primeiros tempos, algumas características destacam-se nesta nova entidade. Principalmente se nos reportamos à situação do país na época.

Um dos pilares do Serviço era a Capacitação do Quadro Técnico. Todos os técnicos contratados passavam por um treinamento de 60 dias. Para o Brasil de então era algo absolutamente novo, desconhecido, não adotado por outras organizações. O conteúdo desta capacitação, também chama a atenção. Havia um forte investimento doutrinário-filosófico, além de conteúdos metodológicos. Para a época eram coisas inéditas. Ou seja, a entidade nascia com uma Filosofia de Trabalho bem delineada e com uma metodologia de atuação bem definida e estruturada. Eram inovações muito importantes.

Este investimento permitiu à nova entidade ir se afirmando na execução de sua tarefa. Os profissionais, com a capacitação recebida, conseguiam chegar às comunidades municipais e realmente desenvolver com competência a sua missão. A palavra “missão” não está sendo utilizada como força de expressão. Conforme

descrito no estudo sobre cultura organizacional realizado pelo funcionário Antônio Celso C. Souza, (2000), havia realmente o sentimento de “Missão” no trabalho. A busca de competência era um valor muito perseguido pelos extensionistas, absorvido no treinamento inicial, chamado de Curso Pré-Serviço. Esta busca prosseguia. No trabalho, buscando-se auto-aperfeiçoamento. Nas supervisões, reforçava-se a aprendizagem. A supervisão era outro valor muito caro. O supervisor regional fazia supervisão freqüente (no mínimo uma vez por mês). Nesta, o trabalho era analisado na busca de um desempenho cada vez melhor (saliente-se que este é um dos paradigmas da Qualidade Total atualmente). O supervisor contribuía com o Extensionista Local (municipal) com discussões de estratégias, de metodologia e de tecnologias. O estilo gerencial, tendendo para o diretivo, era firme, seguro, buscando a eficácia, a manutenção dos valores culturais. Mas sempre primando pela justiça, pelo correto, pelo bom serviço.

Havia parâmetros a serem seguidos, e o gerente era um dos seus monitoradores. Um sistema de reuniões periódicas de gerentes permitia a troca de informações e, portanto um *Benchmarking* entre escritórios municipais e regiões administrativas, nivelando-se por cima em busca de eficácia. Um valor muito caro, decorrente deste sistema, era o respeito à hierarquia. Os técnicos do escritório Regional e Central possuíam um respeito muito grande junto aos locais, fruto da competência e da contribuição que davam nas supervisões e treinamentos.

Uma entidade nacional, a ABCAR (Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural), existia funcionando como uma espécie de *holding*, coordenando as filiadas estaduais, negociando recursos financeiros, no Brasil e no exterior e repassando às filiadas. Mas seu papel mais importante era na área de capacitação e na manutenção de cultura organizacional básica do sistema. As diretrizes de capacitação dela emanavam. A capacitação do escalão gerencial era realizada diretamente por ela. As bases filosóficas e doutrinárias eram definidas e monitoradas por ela, que o fazia porque tinha uma liderança para tanto, dispondo de competência técnica.

Este sistema bastante inovador garantia um sistema de gestão e de trabalho interessante. Assemelhava-se muito à uma entidade privada, na sua busca de eficácia, no seu compromisso com o agricultor e no desempenho de seus trabalhadores. Um sentido de missão muito forte levava os técnicos a trabalharem com muito afinco, não respeitando horários de expediente, dificuldades de estradas ou falta de recursos e apoios: Compromisso era compromisso, nunca negligenciado. A empresa mantinha seu compromisso maior com o agricultor, mesmo contrariando demandas externas.

A capacitação do extensionista o colocava em posição privilegiada frente a outros profissionais técnicos de outros órgãos. Esta posição, por vezes não administrada com a devida humildade, gerou algumas restrições à entidade e seus profissionais. Restrições estas que permanecem em algumas áreas.

Outra marca então era a neutralidade partidária, religiosa e racial. Existindo inclusive uma máxima, inferida no contexto da empresa, de que “na extensão não se vende, não se troca, não se doa e não se fiscaliza, não se aceita favores nem gratificações”, era um paradigma obedecido.

O ambiente interno assemelhava-se bastante a uma “grande família”. A lealdade à instituição e à causa era uma marca registrada. Tão forte era este valor, que a entidade desfrutava por parte de algumas pessoas da comunidade a imagem de corporativista.

Quanto ao modelo conceitual de trabalho proposto, a matriz intelectual era um “Modelo Difusionista”, baseado em concepções do teórico americano Everet Rogers. Este modelo propõe que o técnico, que domina conteúdos técnicos científicos, difunda-os entre os agricultores, com métodos de comunicação apropriados, fazendo “ponte” entre os conhecimentos e informações gerados nos órgãos de pesquisa e o agricultor. Este modelo acabou estabelecendo uma forma participativa da organização junto aos clientes e, conseqüentemente, um melhor diagnóstico e atendimento de suas reais necessidades.

O trabalho primava pelo planejamento, pelo método, pela competência, numa linha endógena, ou da agricultura para fora, do agricultor para a sociedade.

Dois programas se destacaram pela importância que alcançaram, pelo impacto no desenvolvimento da agricultura do Estado:

- O cooperativismo
- Juventude Rural: um trabalho que preparava o jovem para a vida adulta, bem como para fazer uma agricultura mais desenvolvida.

5.2. Uma Trajetória de Transformação

Para analisar o que aconteceu com a Cultura da Organização nas décadas de 70 e 80, enumerou-se alguns eventos que tiveram influências preponderantes.

No início da década de 70, um fato muito marcante foi a criação do Programa Corredores de Exportação, financiado e patrocinado pela OIC – Organização Internacional do Café. Além de ter sido o primeiro programa que a instituição executava, era a primeira vez que havia metas a serem cumpridas, que eram definidas centralmente e não na negociação direta com o agricultor.

Nessa fase, pela urgência, a seleção e contratação de colaboradores já não eram mais rigorosas, e a capacitação inicial foi menos intensa que a do passado, tanto de conteúdo como doutrinária. As pessoas contratadas, em torno de 35% do existente, propiciaram uma nova massa crítica, que de certa forma confrontava com a existente anteriormente. Na seqüência, novos programas de governos levavam a organização nesta direção: implementadora de programas.

Surge o PROAGRO e a organização é a única credenciada pelo Banco Central a fazer vistorias, face à seriedade da tarefa, a credibilidade desfrutada e a sua capilaridade espacial.

A primeira eleição democrática para o governo estadual propicia uma divisão no corpo funcional. Entre os valores presentes até então, encontrava-se, de forma geral no corpo de trabalhadores, a neutralidade partidária. Uma parte do corpo funcional fica com a linha tradicional da instituição que propunha a continuidade de seus valores, seus programas, seu compromisso com a

agricultura, que se entendia como a agricultura familiar, ou seja, a predominância da neutralidade partidária.

Outra parte engaja-se nas transformações, tanto programáticas quanto nos seus valores básicos. O ponto alto da discórdia concretiza-se na questão agrária. Até então, tinha-se como missão trabalhar para o agricultor estabelecido. Mas setores, neste momento, propõem que a instituição deva trabalhar para fazer a reforma agrária, dar terra ao trabalhador rural, buscar a cidadania, etc. Os técnicos que propunham esta linha assumem o poder e, apoiados pela Secretaria de Agricultura, tentam implementar a proposta. Há conflitos internos. Começa um questionamento sobre qual deva ser o papel da instituição. No auge desta crise ocorrem demissões pela primeira vez, sem que sejam por insuficiência de desempenho, levando à insegurança.

5.3. Transformações Culturais

Passa a haver menos lealdade à empresa e à causa. A capacitação inicial passa a não contemplar mais a parte doutrinária, de antes. Os valores não mais são trabalhados de forma explícita, na capacitação inicial. Um dos pilares mais sólidos que propiciou o desenvolvimento institucional deixou de ser trabalho na capacitação.

Um período de intensa rotatividade, com muitas promoções de pessoas sem que tenham assimilado bem a cultura, conduz a organização a um enfraquecimento de seus paradigmas basilares.

A avaliação de desempenho, um instrumento gerencial de busca de eficácia, de manutenção de cultura e de reforços e reconhecimento, é abandonada sem avaliação. Os trabalho de juventude e cooperativismo são minimizados até desaparecerem.

Logo após a primeira eleição estadual direta, com as divisões internas político-partidárias, houve muita dificuldade dos funcionários para lidar com a questão ideológica, com as diferenças de pensamento político-partidário. Amigos

de antes, de uma hora para outra, começaram a ter dificuldades de se relacionarem, dificuldade de separar a questão ideológica da pessoa – o ser humano das suas idéias e convicções políticas. Essas dificuldades só foram superadas em meados da década de 90.

A hierarquia começou a ser questionada, a meritocracia, um valor muito caro, começa a ser arranhada. A lealdade à instituição e à missão reduz-se. Em contrapartida, aumenta a competição interna, a insegurança e a desmotivação.

A dificuldade de distinguir a questão ideológica da político-partidária somente foi superada em meados da década de 1990, quando se percebeu que existia a predominância quanto à preocupação com o próprio futuro da instituição e com as dificuldades de se lidar com esta questão, nova para a maioria.

Em 1994, a empresa inicia um programa de desenvolvimento da Qualidade Total, denominado de PAQE – Processo de Aprimoramento Qualitativo da EMATER-PR, que apresenta uma leitura do cenário internacional, nacional e local, e do segmento de atividade em que a organização está inserida, bem como algumas perspectivas do setor. Nesse documento percebe-se o começo de uma fase de preocupação quanto à verdadeira utilidade da empresa para o mercado e de uma busca de ações para sua sobrevivência, com ampliação de suas atividades no futuro.

Passava-se assim, a idéia de que a empresa tinha como sobreviver, desde que deixasse de lamentar apenas os fatos ocorridos no passado e passasse a adotar uma postura pró-ativa, que iniciasse um processo de construção, ou reconstrução da organização, seu papel e importância a seus clientes.

A partir de 1997 e 1998, surgem vários fóruns de debates visando à busca de uma proposta que seja produzida de forma participativa. Entre esses, destacam-se: Síntese dos trabalhos práticos do curso de Administração – Gestão com ênfase à Qualidade – (junho/97); Seminário Estadual de Extensão Rural (novembro/97); *Workshop* Nacional “Uma Nova Assistência Técnica e Extensão Rural centrada na Agricultura Familiar” (novembro/97); Extensão Rural 2000 – Uma Proposta para o Futuro (setembro/98); Extensão Rural: Rumo ao Futuro

(setembro/98). Esses trabalhos foram apresentados e debatidos de forma a buscar um documento gerador de novos rumos e advindo de várias vertentes de conhecimento e de interpretações.

5.4. Fatores do Ambiente Externo

Em organizações vinculadas ao governo existem alguns agravantes que dificultam a adoção de uma resposta mais rápida às mudanças de cenário, tais como as mudanças de prioridades, escassez de recursos e descontinuidade das ações em mudanças de governo. No entanto, nesta análise é que se pode perceber a forma como uma organização com características mistas, tanto de empresa governamental como de iniciativa privada, desenvolve ações por meio da leitura do ambiente externo, buscando maximizar seus resultados operacionais e ainda atender às necessidades de diversos tipos de clientes. Porém como será demonstrado, encontra barreiras de efetivação no ambiente interno.

A partir do histórico da EMATER-PR, pode-se perceber as mudanças pelas quais a organização passou e o seu grau de participação na atividade governamental, como representante do Estado. No entanto, com o processo de privatização de empresas públicas e ainda a necessidade de redução de custos e, principalmente, de demonstrar sua importância para a comunidade para as próprias questões políticas, as ameaças à sua existência se tornaram mais próximas.

Em 1998, sentiu-se a necessidade de se elaborar um planejamento estratégico formalizado, cumprindo todas as suas etapas na íntegra, com participação efetiva de todos os colaboradores e parceiros envolvidos para se reavaliar o papel e a forma de atuação neste cenário dinâmico, competitivo e desafiador, além da necessidade de adequação dos serviços aos clientes finais, os pequenos produtores rurais e também o próprio governo do Estado.

Esta preocupação fica bem evidenciada no documento elaborado para formalizar todas as definições do plano estratégico da organização 1999-2002,

quando da apresentação da mensagem da diretoria: “A perfeita sintonia com o Governo do Estado, nosso mantenedor, a atuação por processos, o estabelecimento de contratos com os clientes com base em resultados e o aperfeiçoamento constante no relacionamento institucional com os parceiros são aspectos mais do que importantes nesta nova visão.” Planejamento Estratégico da EMATER-PR 1999 - 2002, p. 8.

Neste sentido, para a EMATER-PR, percebe-se que há duas vertentes de trabalho: a primeira que é a da própria extensão com pequenos produtores rurais, em que não é cobrado pelos serviços em função de se estar cumprindo com uma determinação do governo prevista em conta orçamentária. A segunda, aquela que pode ser melhor explorada pela organização, que é justamente a de prestadora de serviços a propriedades de maior porte, mas que gere recursos para custeio da atividade.

Nessas tendências, observa-se a valorização do domínio do conhecimento como fator de poder, fundamental para o desenvolvimento de um país, de uma região ou de um povo. Descobriu-se que a empresa não é avaliada apenas pelos ativos fixos ou investimentos em capital, mas também pelo capital intelectual gerado pelo conhecimento. Neste sentido, aliada ao conceito de Senge (1990, p.11) da organização de aprendizagem, a EMATER-PR procura desenvolver uma sistemática de aprendizagem contínua para poder interpretar os estímulos do ambiente externo e, em conjunto com o desenvolvimento técnico e tecnológico, proporcionar ações que possam interagir de forma mais efetiva junto ao ambiente, que se constitua em um ativo tão forte a ponto de ser inquestionável a sua contribuição aos clientes.

5.5. Fatores do Ambiente Interno

Conforme se pode perceber, a preocupação quanto à forma de propor e implementar mudanças foi uma das características marcantes do processo principalmente com o pré-requisito de envolver o máximo de pessoas possível.

Esta estratégia, na realidade, evidencia a preocupação quanto a uma proposta que seja efetivamente aceita pela grande maioria dos colaboradores, em especial, com o comprometimento de todos. Explica-se esta preocupação, observando-se os processos de mudanças ocorridos na própria história da instituição e que em algumas situações proporcionou resultados negativos. Em especial, poder-se citar o Programa de Capacitação de Chefias, realizado nos anos de 1984 a 1987.

5.5.1 O Planejamento Estratégico da EMATER-PR

Durante o desenvolvimento do planejamento estratégico, a diretoria da EMATER-PR procurou envolver o maior número de pessoas possíveis, tornando o processo efetivamente participativo.

A empresa preferiu adotar como sendo a definição da missão da empresa a mesma missão da extensão rural oficial, dentro do papel reservado ao Estado, na figura do Sistema Estadual de Agricultura, a missão da Extensão Rural Oficial, que é “Contribuir para a modernização da agricultura, para o desenvolvimento rural sustentável e para a promoção da cidadania e qualidade de vida da população rural”. **(Planejamento estratégico da EMATER-PR –1999 a 2002).**

Na definição da visão e ação fica bem claro o direcionamento que a organização deseja e de que forma conduzirá as ações internamente, conforme redação retirada do documento final do planejamento estratégico da empresa, descrito na íntegra:

- *A empresa será ágil, leve e enxuta, com níveis decisórios claros e definidos (nível operacional). Adotará planejamento em níveis estratégicos, tático e operacional, com participação efetiva do corpo funcional, clientes, parceiros e mantenedores e viabilizará a gerência por processos voltada à visão de negócios.*
- *A EMATER-PR deve oferecer um serviço de Extensão Rural que seja modelo de excelência referência nacional e internacional, e que tenha o reconhecimento de sua importância com base no resultado de sua atuação pelo seu público-alvo (clientes), pelo Governo e pela sociedade em geral. **Plano de Modernização da EMATER-PR, 1999.***

A primeira preocupação se refere a uma estrutura enxuta, ágil e com ações pró-ativas no sentido de poder responder mais rapidamente às mudanças ambientais ou ainda antecipar as mudanças futuras, determinadas pelas tendências do mercado. Neste sentido, ficou bem clara a necessidade de participação de todos os funcionários como colaboradores do processo, e que implicitamente revela uma necessidade de aperfeiçoamento e preparo contínuo, adotando uma postura mais flexível.

Quanto aos valores, a EMATER-PR definiu, na sua forma de atuação e no alcance de seus resultados, os seguintes princípios e valores: postura educativa; participação dos clientes; ação centrada na realidade; valorização da parceria; foco nos resultados negociados; participação nas decisões; descentralização.

Outro aspecto importante que passa a ser entendido como fundamental é a própria negociação dos resultados das ações desenvolvidas pela organização, que devem passar a ser negociadas em função das expectativas e necessidades de seus clientes e parceiros, denotando uma visão de modernidade e afinada a princípios de qualidade, conforme se pode observar na redação do planejamento estratégico:

*“Os resultados da atuação da EMATER-PR serão negociados e concentrados com seus clientes, com a sociedade e com os parceiros, por intermédio de estudos e planos específicos de desenvolvimento, que estabelecerão, quantitativa e qualitativamente, os resultados a serem obtidos”. **Plano de Modernização da EMATER-PR, 1999.***

A principal diretriz traçada pela EMATER-PR prevê a execução com qualidade e comprometimento, o efetivo domínio dos instrumentos, meios e tecnologias e a efetividade das ações no alcance dos resultados previstos, e estes deverão constituir o diferencial de trabalho que qualificará a Empresa e a destacará no contexto geral.

Segundo a própria visão dos gestores do processo de mudanças, em função do planejamento estratégico, foram definidos também os principais fatores críticos de sucesso, tanto em nível do planejamento como da própria organização.

Esses fatores foram idealizados no sentido de que a empresa deverá monitorá-los para garantir seu desempenho competitivo a partir da definição; monitoramento e gerenciamento de fatores essenciais que, atendidos, darão o suporte à eficiência, eficácia e efetividade dos resultados esperados pelo público. São fatores críticos de sucesso para a EMATER-PR:

- Domínio de tecnologias auto-sustentáveis e inovadoras;
- Funcionários capazes, motivados e identificados com a missão da empresa;
- Processo de extensão rural eficaz e com qualidade, compreendendo planejamento, estratégias e metodologias;
- Boa imagem institucional junto às lideranças e representações de produtores;
- Satisfação do cliente com o atendimento;
- Coesão entre políticas e programas de governo e de extensão rural, de forma educativa e sinérgica;
- Geração de receitas próprias;
- Capilaridade de atendimento.

Abordando-se as estratégias definidas, ficam evidenciados alguns aspectos de vital importância para o desempenho e posicionamento da organização no mercado. Segundo a própria definição de Silveira Júnior (1998), a “estratégia corresponde à capacidade de trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento às condições ambientais em mutação, tendo em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional”. A partir desta definição pode-se perceber com maior nitidez os principais fatores estratégicos que podem definir o futuro e a utilidade da organização para seus clientes.

Estas estratégias, definidas pela organização, revelam alguns focos-chave para atuação e avaliação, conforme detalhado no Quadro 8 a seguir:

QUADRO 8: ESTRATÉGIAS DA EMATER-PR PARA O PERÍODO 1999-2002

ESTRATÉGIAS	DESDOBRAMENTO DE AÇÕES
Expectativa de desempenho	<p>Obter resultados efetivos, mensuráveis e reconhecidos pelos agricultores, parceiros e pelo Governo.</p> <p>Passar a ser referência nacional na implementação de planos de desenvolvimento rural/agrícola:</p> <p>Passar a ser referência nacional para programas de profissionalização de agricultores</p>
Relacionamento institucional	<p>Buscar e consolidar as parcerias através de projetos e propostas de trabalho objetivos, com clareza dos resultados esperados e das responsabilidades;</p> <p>Intensificar a atuação conjunta com os Municípios, na construção dos planos de desenvolvimento, atendendo aos reais anseios da sociedade local. Esses planos serão contratados com as Prefeituras Municipais por meio de resultados ou planos de gestão;</p> <p>Intensificar ações com instituições de pesquisa, visando aprimorar o conhecimento e competência técnica, inclusive na agricultura de precisão e à biotecnologia.</p> <p>Fortalecer as unidades de desenvolvimento regionais, de gestão de bacias e as comissões e conselhos de desenvolvimento.</p>
Talentos humanos	<p>Aperfeiçoar e atualizar o plano de desenvolvimento de talentos humanos e o processo de avaliação funcional, centrando-os na competência das pessoas;</p> <p>Implementar processo(s) de desenvolvimento da competência técnica e gerencial;</p> <p>Aperfeiçoar e estimular a reciclagem e atualização em serviço.</p>

Continua

Continuação

Medidas operacionais	<p>Implantar a administração através da gerência de processos;</p> <p>Ampliar e intensificar a participação do conselho de Administração na implementação do Plano de Trabalho;</p> <p>Aprimorar a metodologia e os procedimentos de elaboração e operacionalização de planos de desenvolvimento rural/agrícola;</p> <p>Aperfeiçoar e aprimorar a metodologia extensionista e o domínio tecnológico;</p> <p>Desenvolver e implantar um sistema de programação, controle e avaliação que contemple indicadores de resultados;</p> <p>Desenvolver estudos para avaliação institucional.</p>
Administração e finanças	<p>Implementar programa de obtenção de receita e de racionalização de custos;</p> <p>Desenvolver planos de cooperação com instituições e agências de cooperação e de financiamento de projetos;</p> <p>Implantar uma nova forma de estruturação das agências regionais e municipais, para obtenção de maior agilidade, flexibilidade e racionalidade no uso e administração de recursos humanos, materiais e financeiros;</p> <p>Implementar procedimentos alternativos para substituição da frota de veículos;</p> <p>Implantar auditoria interna.</p>

Fonte: adaptado do **Planejamento Estratégico da EMATER-PR 1999-2002**

Pode-se observar que as definições estratégicas da organização estão voltadas para áreas bem definidas, em consonância com a missão e adaptando-se à visão de um cenário atual e futuro.

Nesse caso, a organização utilizou a ferramenta do planejamento estratégico, inicialmente, como instrumento de mudanças, buscando a

participação e integração, não apenas dos colaboradores internos, mas também dos parceiros envolvidos e do próprio governo do Estado. Ou seja, o maior número de pessoas envolvidas cria uma co-responsabilidade na execução e resultado final do planejamento.

No entanto, deve-se considerar que o impacto do planejamento estratégico, como ferramenta facilitadora em mudanças organizacionais, deve levar em conta as características próprias de cada empresa por seus gestores e colaboradores. Cada organização, por mais que tenha a mesma característica de tamanho ou atuação no mercado, possui uma cultura própria, bem como valores e princípios que não se repetem em qualquer outra empresa.

5.6. Mudança na Forma de Gestão

Pelo relato histórico, pode-se perceber na organização um processo contínuo de mudanças, algumas por fatores políticos, outras por fatores econômicos ou jurídicos. No entanto, resgatando sua história desde sua fundação, percebeu-se o orgulho das pessoas em participarem da organização e de sua forma de trabalho. Na fase de mudança de perda de recursos do governo federal e mudança de postura perante o cliente, ocorreu um processo de mudança traumático, com discórdias e um certo caos administrativo, com ingerência política. Neste sentido, o resgate daqueles valores iniciais se tornava um desejo daqueles que haviam vivenciado a situação anterior e também uma solicitação quanto à mudança de modelo dos mais novos na empresa. Segundo estudos realizados pelo funcionário Antônio Celso C. Souza, (2000), sobre a cultura organizacional da EMATER-PR, esta foi caracterizada por ser permeável à mudança, ou ainda, por aceitar e se adaptar a novas situações, desde que bem claras e planejadas.

Apesar de se ter um clima favorável a mudanças, havia um certo ceticismo em relação ao processo em si, e também em relação a algumas questões duvidosas que poderiam levar ao fracasso qualquer tipo de mudança, como, por exemplo: O que eu ganho com isso? Quem vai conduzir as mudanças? Existe

algo que é desconhecido do corpo funcional? Não será apenas mais uma manobra manipulatória?

Como em todo processo de mudanças organizacionais, existem diferentes formas de reação, em função do entendimento da nova realidade, da conscientização das pessoas e da própria forma de aplicação, que podem ocasionar resistências.

Desta forma, somente uma proposta de mudança organizacional numa direção que fizesse sentido para uma boa parcela dos seus colaboradores, e desde que implementada de forma participativa, mas com firmeza, segurança e persistência, poderia ser bem sucedida e diminuir os focos de resistências internas da organização.

A nova proposta de mudanças, advinda do planejamento estratégico, iniciou-se a partir da implantação de princípios da qualidade, que originaram uma nova visão organizacional, em um processo de conscientização, propondo ainda um novo modelo de gestão alinhado aos princípios da qualidade, que originaram o direcionamento para a gestão por processo.

A escolha da gestão por processo se deu em função, principalmente, da necessidade de participação das pessoas em tomada de decisões e a necessidade de aprenderem a trabalhar em grupo. Estes dois aspectos, que anteriormente eram valorizados e passaram a ser relegados a um segundo plano quando do caos em que a organização passou se constituíam em dois paradigmas a serem quebrados e implicariam um novo aprendizado organizacional.

A seguir são apresentadas as principais mudanças ocorridas quanto à forma de gestão, partindo do tradicional modelo burocrático para uma organização flexível, denominada gestão por processo, com base no enfoque de Tachizawa e Scaico (1997), conforme o Quadro 9:

QUADRO 9: COMPARATIVO ENTRE AS MUDANÇAS NA FORMA DE GESTÃO

VARIÁVEL	TRADICIONAL	POR PROCESSO
Reações a mudanças	Lenta	Ágil/flexível
Enfoque de resultados	Maior eficiência	Sucesso econômico/efetividade
Organização de trabalho	Verticalizada/fragmentada	Horizontalizada/holística
Visão de grupo	Hierárquica	Colaboração/times
Unidades administrativas	Departamental	Unidade de negócios/processos
Alçada decisória	Central, regional, local	Implementador/colaboradores
Hierarquia	Rígida tradicional	Liderança/iniciativa
Relações internas	Chefe/subordinado	Cliente/fornecedor
Tamanho da estrutura	Proporcional às atividades	Enxuta e terceirizada
Parceria	Discurso	Bilateral e comprometimento
Realização de tarefas	Definidas pelo cargo	Multitarefas
Serviços	Por atividades isoladas	Por processo
Atividade principal	Executor de programas	Estratégicos, de apoio e finalísticos
Visão de atividade	Cumprir tarefas	Qualidade e cliente
Enfoque de qualidade	Cumprir o papel	Melhoria contínua
Desenvolvimento das pessoas	Treinamentos pontuais	Educação continuada
Informação	Centralizada	Acessível a todos
Utilização de recursos	Orçamento rígido	Conforme a necessidade

Fonte: **EMATER-PR (1999)**

Seguindo o referencial dos itens citados no Quadro 9 (p.69), procurou-se estabelecer um comentário sobre as principais variáveis, avaliando-se a mudança e o processo propriamente dito, e ainda traçando-se um paralelo com as reações internas.

Quanto ao aspecto de reações à mudança, percebeu-se que o nível de resistência enfrentado no início foi se reduzindo gradativamente à medida em que as pessoas participavam dos cursos sobre gestão por processos, encontros e seminários de conscientização, nos quais podiam esclarecer suas dúvidas e diminuir a insegurança em relação ao modelo proposto. Quando da implantação da gerência por processo, ainda não se pode afirmar que aumentou ou diminuiu o grau de resistência às novas medidas, pois as pessoas ainda estão enfrentando a fase de transição da tradicional para a de processos. No entanto, a nova estrutura tem a vantagem de ser flexível para se adequar ou atuar em qualquer modelo de atuação ou estrutura prevista.

No **enfoque de resultados**, ainda persiste como um fator importante a eficiência, mas a busca da eficácia e do resultado econômico tem sido a tônica principal de todos os colaboradores dos processos existentes. Aqueles que estão conduzindo ou colaborando em processos têm plena consciência da importância dos resultados e do sucesso dos processos em que participam. De certa forma, a gestão por processos induz a um maior comprometimento de todos os participantes, diferenciando-se do modelo tradicional, no qual o responsável pelo sucesso ou fracasso de um objetivo é do gerente, que projeta a culpa sobre os colaboradores.

A atuação em processos facilita o comprometimento com os resultados, fundamentais para prestação de contas das ações efetivas junto à comunidade e não apenas o cumprimento de metas de atendimento ou de eficiência. Um dos questionamentos surgidos durante os seminários de divulgação da nova forma de gestão foi justamente sobre a forma de cobrança de resultados, não somente

internamente, mas em relação aos os próprios parceiros e prefeituras. Ou seja, qual é a expectativa real do desenvolvimento de determinado processo na região e qual o comprometimento entre as partes para que se possa atingir o sucesso. Este enfoque de comparação de resultado e desempenho, deve se constituir em um autoquestionamento organizacional quanto à sua contribuição efetiva na filosofia extensionista. Desta forma, o acompanhamento e mensuração são fundamentais.

Quanto à organização do trabalho, em que a visão tradicional trabalha de uma forma verticalizada, de cima para baixo, em que as pessoas conhecem somente a sua parte no trabalho, sem uma visão do todo, na gerência por processo, que age na horizontal, facilitando o trabalho administrativo, e proporciona a melhoria da qualidade, agindo em círculos de qualidade que promovem e integram os funcionários de baixo para cima. A criação do espírito de equipe e priorização dos objetivos gerais em detrimento aos dos objetivos setoriais têm contribuído na melhoria global da organização, reduzindo erros e retrabalhos, prazos, bem como custos e despesas. A EMATER-PR buscou proporcionar um nivelamento e uma orientação clara, com maior participação, liberdade de trabalho e alto desempenho, homogeneidade de comportamento e critérios decisórios, fluidez de informação e troca de experiências, sinergia. Foi, inclusive, criado um comitê regional de planejamento e gestão, para melhorar a qualidade nas principais decisões.

Quanto à visão de grupo, percebe-se uma transição de departamentos para times de melhoria, o que determina basicamente a diferença da tradicional hierarquia para uma colaboração espontânea. Cada funcionário atuante em um processo está comprometido com este, independentemente de que subprocesso esteja responsável, pois o resultado é consequência do processo como um todo.

Na organização, percebe-se que o corpo de especialistas disponíveis em seus quadros estão comprometidos com o apoio efetivo à execução, no suporte e na capacitação aos técnicos da linha de frente, na própria execução em muitos

momentos de diversos processos, bem como na busca e repasse da informação tecnológica e conjuntural. A atividade de coordenação só existe se inserida num contexto de desenvolvimento de produtos, processo e de pessoas.

Na revisão e reestruturação de suas unidades administrativas, a empresa definiu um novo agrupamento funcional, passando a atuar na forma de unidades de negócios e em processos, sem compartimentalização, departamentalização e sem segmentação em diversos níveis gerenciais e camadas de execução. Em se trabalhando por processos, a execução não mais fica confinada ao escritório municipal ou regional, podendo ser realizada por pessoal alocado em outras unidades, inclusive separadas espacialmente.

Estava concentrado o poder decisório, nos escritórios regionais que transmitiam as orientação aos locais que as executavam. Passava a ser uma promoção aos técnicos fazerem parte dos regionais e ainda mais do central.

Na nova definição, o escritório central somente é um espaço como os demais, onde a única parte de decisão é o da diretoria. Os escritórios regionais negociam os processo de interesse e existem municípios pólos que dispõem de equipamentos, veículos e infra-estrutura para atendimentos dos municípios da região. Já os municípios definem que processo devem desenvolver, sua formatação e operacionalização. Neste caso, as responsabilidades deixam de ser definidas por níveis (central, regional e local), mas sim pelo comprometimento da participação de cada colaborador, em cada processo.

A hierarquia passa a ser definida em função dos papéis de cada um em cada processo. Na visão tradicional, a hierarquia era rígida e composta de diretoria, gerências em níveis, chefias, coordenações, líderes e colaboradores. Na nova visão organizacional, propõe-se a diretoria, o fórum gerencial, composto de diretores, assessores e implementadores, os gerentes regionais de negócios, os implementadores e os colaboradores.

A diretoria participa do fórum gerencial que define as estratégias da organização. Existe o cargo do gerente regional de negócios, que não ocupa mais

uma posição hierárquica de mando, mas sim a função de negociar, articular e acompanhar os resultados na região. Neste modelo, o papel do implementador é o de formatar, desenvolver o conteúdo, multiplicar, definir as interfaces, fazer o acompanhamento e avaliar os resultados do processo.

Ainda quanto à questão **hierarquia**, enquanto a forma tradicional possui uma hierarquia rígida, com um cargo relativamente estável, na gestão por processos, o gerenciamento depende mais do desempenho, liderança e iniciativa. Um dos aspectos mais difíceis na gestão de processos reside na escolha de quem irá gerenciar o processo, ou como é denominado na Qualidade Total, quem é o "dono do processo". Na EMATER-PR, esta denominação foi modificada para "implementador de processos", tirando a conotação de propriedade definitiva, e deixando claro que qualquer colaborador, a qualquer momento, pode ser um implementador. Neste sentido, deixa de fazer parte da estrutura de cargos o antigo gerente de departamento institucionalizado e com poder de mando. A função passa a ser mais de facilitador ou líder, do que de gerente da atividade. O critério de escolha adotado é o conhecimento sobre a atividade técnica e comercial, experiência no gerenciamento de parte das atividades do processo e também aqueles que são mais afetados pelos resultados.

Dentre as funções do implementador de processos, pode-se destacar: ser o agente de coordenação estratégica das ações contratadas com clientes (internos e externos) e parceiros; montar o time de operacionalização das ações, negociando expectativas e papéis; identificar necessidades de ajustes dos recursos negociados e alocados; negociar e acompanhar programas de desenvolvimento dos talentos envolvidos na ação; estabelecer estratégias para condução do processo, propondo atividades, indicadores, e sistemática de avaliação de resultados; ser o representante institucional de negociação com os clientes para o estabelecimento dos resultados, aquele desejado pelos clientes, que atendam às expectativas do governo e que sejam compatíveis com a realidade do público trabalhado; ser agente de agregação de qualidade nos

processos; deverá efetuar e atualizar um manual de processos sob sua responsabilidade e repassar cópias aos componentes da equipe; acompanhar as evoluções das ações; deve projetar e liderar um sistema gerencial que garanta o acompanhamento sistemático de todos os seus aspectos importantes.

Desta forma, as **relações internas** que, no modelo tradicional, estão relacionadas ao poder institucionalizado, de mando ou de subordinação, na gestão por processos busca-se uma relação de cliente com fornecedor, com a consciência de que em algum momento alguém é cliente de outro e talvez em outra situação estejam em uma posição inversa. Com esta mudança de postura é possível se estabelecer um real comprometimento entre as partes e uma necessidade de comunicação mais efetiva, pois a responsabilidade sobre os processos passa a ser de todos os colaboradores.

O tamanho da estrutura deve ser adequado ao tamanho exigido pelos negócios da extensão rural, do Estado. Apesar das limitações no aspecto de legislação do setor público, é possível se estabelecer algumas parcerias e terceirizações para se obter melhores resultados. A revisão realizada no organograma procurou minimizar a compartimentalização e segmentação de atividades e pessoas, garantindo agilidade e eficácia administrativa, gerencial e operacional, com a mesma disponibilidade de recursos.

Para a EMATER especificamente, o desenvolvimento de trabalhos em parceria, ficava somente no discurso, principalmente porque havia uma visão de auto-suficiência e também de receio em relação à concorrência. No entanto, a necessidade de se desenvolver com novas frentes de trabalho, principalmente pela visão processual, induziu a organização a realizar parcerias com a concorrência e outras instituições. Esta nova postura proporcionou a criação de parcerias efetivas, capazes de negociar bem os trabalhos de co-gestão, assumindo o papel não somente de executor, mas de articulador de trabalhos regionais e de repasse de tecnologia.

Na atuação por **processos, a realização das tarefas** pode ser feita por qualquer pessoa que queira fazer parte do processo, ou ainda que possa colaborar com outro processo, mesmo não sendo integrante, mas das interfaces que existem entre processos semelhantes. Desta forma, todos os recursos humanos da instituição estarão à disposição para serem alocados em um ou mais processos, internos ou mesmo externos à estrutura, durante o tempo de execução destes, independentemente da localização física e espacial dos funcionários. Este se pode dizer que foi um dos fatores que gerou maior dúvida em relação à forma de atuação anterior, pois afloraram receios de ingerência, desrespeito a limites, invasão de outras áreas, e pensamentos desta natureza. No entanto, gradativamente, a empresa tem aprendido a trabalhar desta forma, e vai se adaptando ao novo paradigma.

Os serviços prestados pela EMATER-PR estão estruturados na forma de processos, os quais permitem uma análise mais profunda do andamento, acompanhamento e correção de desvios. Pela sua permeabilidade e necessidade de trabalho em equipe, em toda a estrutura, não se limitam a um setor ou região. A visão de cliente, razão de existir do processo, é mais bem definida e pode-se estimar o respectivo potencial de benefício à empresa. Na visão tradicional, muitas vezes um serviço específico é mantido sem um direcionamento eficaz, em detrimento do *mix* de serviços disponíveis.

Outra mudança fundamental na transição da gestão tradicional para a de processos se refere à identificação da atividade principal. Deve-se identificar e distinguir as denominadas atividades de apoio, ou atividades meio, que devem ter uma função bem definida e se ligar efetivamente aos processos fins, e não existir em função deles próprios. Podem ser caracterizados como: finalísticos, que têm objetivos mais próximos da atividade direta do agricultor; estratégicos, que prestam suporte técnico e econômico aos finalísticos, contribuindo para viabilizá-los, que se constituem em linhas programáticas da EMATER-PR; de apoio, que proporcionam o respaldo necessário à estrutura de execução da própria empresa, conforme Quadro 10.

QUADRO 10: GRADE BÁSICA DE PROCESSOS

FINALÍSTICOS	ESTRATÉGICOS	DE APOIO
.Profissionalização .Sanidade .Agregação de renda	Melhoria da qualidade de vida da população rural .Sustentabilidade dos sistemas de produção familiares	Gestão e desenvolvimento
Agricultura orgânica, Ver-Mate, Fruticultura, Grãos, Pecuária, Leite Psicultura, Olericultura, Sericultura, Café.	Paraná 12 meses, Vilas rurais , Contrato SERT, Contrato INCRA, PRONAF – Desenvolvimento Rural, Propriedades de referência Fábrica do agricultor, Banco da Terra, Capacitação de agricultores, Assentamento rurais, Desenvolvimento de Talentos, Gestão de propriedades, Marketing e comunicação, Sistema de informações conjunturais, Preservação Ambiental	.Administração financeira . Administração de Pessoal . Elaboração de projetos .Geoprocessamento .Crédito Rural Informática Organização Rural Rede de Informações Suprimentos

FONTE: EMATER-PR – Relatório de atividades 1999

A estrutura de apoio gerencial, técnico e administrativo foi reformulada de forma a privilegiar, reforçar e centrar recursos na estrutura finalística de execução da Extensão Rural Oficial, aquela que está efetivamente junto ao produtor e sua família.

Outra variação significativa no estilo de gestão da EMATER-PR diz respeito à **visão de atividade**. Apesar de ter sempre valorizado o cliente e desenvolvido

ações que primassem pela qualidade, a preocupação com a eficiência e o cumprimento de tarefas era superior. No atual modelo, a preocupação com resultados, ou eficácia, passa a ser maior, principalmente por meio de maior sintonia com o cliente e desenvolvimento contínuo da qualidade.

A busca de resultados visando benefícios financeiros, de imagem e mercadológicos, passa pela melhoria da qualidade de serviço e pela satisfação plena e integrada de todos os clientes, sejam estes externos, internos, parceiros ou o produtor rural. A responsabilidade quanto ao acompanhamento da qualidade é de todos, seja por meio de indicadores, ou durante todo seu desenvolvimento para evitar desvios, ou atrasos, ou desperdícios.

O enfoque de **qualidade** também mudou quando da implantação da gestão por processos. No passado, a empresa desenvolvia as ações que julgava serem mais adequadas ao cliente. No entanto, não havia uma preocupação de reavaliação freqüente sobre os resultados em relação à expectativa do cliente. Em se tratando de uma atividade que busca a qualidade de um processo ou de um resultado, é fundamental que a cada momento seja realizada a avaliação dos processos. Somente com a avaliação contínua é que se conseguiu atingir algum degrau a mais na busca de prestação de serviços com maior qualidade. Neste sentido, houve a necessidade de se instaurar uma filosofia de evolução e melhoria contínua, em que a criatividade e inovação se constituem em palavras-chaves do processo. Busca-se enfatizar o compromisso de uma contínua adaptação às solicitações externas e ao futuro, em benefício do cliente e da sociedade.

No que tange ao **desenvolvimento das pessoas**, hoje existe um processo específico para esta atividade, que busca atender às necessidades de desenvolvimento dos talentos da organização. Deixa-se de simplesmente oferecer treinamentos pontuais e passa-se a desenvolver os colaboradores, buscando sincronia entre todos para o entendimento do assunto, portanto todos deverão estar envolvidos de forma homogênea.

Existe ainda uma preocupação no desenvolvimento de competências, em que a responsabilidade de busca de capacitação é da própria pessoa, ou seja,

uma busca de auto-capacitação compactuada com a organização. Neste sentido, os desvios de desempenho podem ser corrigidos durante o desenvolvimento de trabalhos.

A política de recursos humanos é aquela voltada para a gestão do conhecimento, valorizando os ativos intelectuais em detrimento dos ativos físicos e financeiros, mapeando e exercendo o papel de facilitador no desenvolvimento de cada colaborado,. orientando para as competências desejáveis da organização, em especial as competências duráveis, ou menos transitórias; desenvolvendo a capacidade de abstrair, de inovar, de ver a essência, iniciativa, empreender, relacionar-se, saber negociar, capacidade de se comunicar, saber estudar e buscar a informação e melhoria contínua.

Enquanto na gestão tradicional, adotada anteriormente, a **informação** era centralizada, até mesmo por uma questão de poder, na gestão por processos, a informação é um instrumento básico e indispensável para a atuação com qualidade e efetividade, e deve ser disponibilizada de forma instantânea, a todos os níveis, facilitada pelo investimento em informática, tanto a informação coletada junto ao público direto, como a informação adquirida junto aos centros de pesquisa, núcleos de informação conjuntural do Estado e a informação elaborada por grupos de qualidade.

Quanto à **utilização de recursos**, existe a política de reformulação e balanceamento dos recursos de apoio gerencial, técnico e administrativo, de forma a concentrar recursos nos processo finalísticos junto ao público rural. A disponibilização dos recursos é alocada em um ou mais processos da extensão rural, internos ou externos, independente da sua lotação.

Analisando-se de uma forma geral, o processo de mudança na forma de gestão da EMATER-PR, pode-se afirmar que ocorreram algumas mudanças que se destacaram e que quebraram alguns paradigmas, conforme listadas a seguir:

- Quebra do status entre Regional e Central como fator de promoção. Busca de um modelo integrado, sem fronteiras geográficas;

- Os talentos podem existir e serem aproveitados em seus próprios locais como implementadores
- Criação de mecanismos para racionalizar o processo de comunicação internamente e principalmente agilizar o fluxo em todos os níveis, diminuindo a distância entre central e campo;
- Cargo deixa de ser importante e passa a ser valorizado o papel individual e a contribuição de cada talento;
- A diminuição quantitativa de serviço pode levar a um melhor resultado operacional e estratégico mediante a agregação de valor;
- A hierarquia passa a ter uma nova configuração, menor e flexível, potencializando os talentos.

Todo esse movimento de transformação tem por objetivo tornar a EMATER-PR uma agência de desenvolvimento rural/local, vinculada ao Estado, responsável pela organização e implantação das políticas com e através da integração e participação de todos os setores não estatais. Para tanto, precisa contar com o conhecimento, a competência, por vezes ainda pouco desperta, de todo seu quadro funcional, pois a percepção da mudança no ser não produz apenas a sensação de euforia intelectual, que arranca expressões de exclamações do inesperado, a experiência da verdadeira mudança no ser induz ao murmúrio da perplexidade, podendo ser um grande impulso rumo ao êxito final.

6. O MODELO DE GESTÃO E O COMPROMISSO

Neste capítulo faz-se um sumário das principais abordagens apresentadas nos capítulos anteriores, com vistas à integração e inter-relações com o processo de mudanças ocorrido na EMATER-PR, procurando-se fazer uma avaliação sob a ótica dos colaboradores, participantes em programas de treinamento, encontros e seminários promovidos pela empresa, no período de 1999 a 2001. As abordagens sobre comportamento organizacional e mudanças organizacionais são evidenciadas ao se focalizar: os fatores que induziram a organização ao processo de mudança, o conteúdo das mudanças propostas, a estratégia de implementação, as resistências enfrentadas e as limitações percebidas no contexto vigente.

A Filosofia da extensão rural, bem como suas ações, foram desenvolvidas a partir de um modelo centralizado, com reduzido grau de participação da sociedade. Concebida e estruturada a empresa como instrumento público de transferência de tecnologia agropecuária, para dar suporte ao padrão de desenvolvimento da agricultura vigente na época. No início da década de 90, o modelo começou a demonstrar sinais de falência, através da extinção da política de crédito subsidiado, da garantia de preços mínimos e outros, com extinções de algumas empresas e outras tendo seus papéis reestruturados.

Diante do cenário nacional, no Paraná a EMATER, ao longo desses anos, vem adequando suas diretrizes em busca de maior eficiência na operacionalização de programas governamentais, com resultados significativos. Esse quadro, no entanto, não tem sido percebido e considerado nas políticas públicas e nos movimentos da sociedade, resultando numa instituição com baixo suporte político-institucional e, conseqüentemente, baixo grau de sustentabilidade. Deste modo, tornou-se necessária a busca de alternativas de sustentabilidade e reorganização da empresa.

A EMATER-PR conta com uma característica que talvez tenha sido uma das principais responsáveis pela sua sobrevivência: a capacidade e facilidade de adaptação aos novos cenários e de recuperação diante de situações adversas. No entanto, percebe-se que a organização adotava uma forma de gestão tradicional, rígida, com pouco espaço para inferência de novos procedimentos.

A busca da competência era um valor muito perseguido pelos extensionistas, absorvido no treinamento inicial, chamado de curso de Pré-serviço. Esta busca prosseguia no trabalho, buscando-se auto-aperfeiçoamento. Nas supervisões, reforçava-se a aprendizagem.(...)

O estilo gerencial, tendendo para o diretivo, era firme, seguro, buscando a eficácia, a manutenção dos valores culturais (...)

*Os técnicos do Escritório Regional e Central possuíam um respeito muito grande junto aos locais (...) extraído do **Estudo sobre Cultura Organizacional da EMATER(1999)***

A insegurança quanto ao fator “receita” sempre foi um dos pontos que se constituíram em ameaças para a organização. Aumentou a instabilidade a partir do momento da diminuição do suporte de recursos federais para programas de agricultura, transferindo a responsabilidade para o governo estadual, que por sua vez só executava projetos especiais com recursos externos. Mesmo, diante deste quadro a empresa reagia à ameaça externa de forma passiva.

De acordo com o relatório de 1994, extraído do documento do Programa de Desenvolvimento da Qualidade Total, denominado PAQE – Processo de Aprimoramento Qualitativo da EMATER:

“A EMATER é vista hoje (1994), como uma empresa com uma eficiência relativa frente a outras formas de organização, com excessiva dependência financeira da empresa do tesouro do Estado, o que leva o governo a buscar opções para solução”.

Esta situação se agravava ainda mais quando se avaliava a própria imagem organizacional junto aos clientes, comunidade e no cumprimento do papel de representante de ações do Estado, constituindo-se numa segunda e grave

ameaça, ou seja, a necessidade de mostrar sua utilidade aos seus clientes e mantenedores:

“- Questionamento de lideranças políticas e do setor rural quanto à necessidade de manutenção da empresa, considerando;

- Grau de contribuição atual prestada à agricultura do Estado e à implantação dos programas de governo;

- Eficiência relativa frente a outras formas de organização;

- Custo para a sociedade;

*- Passivo trabalhista comprometendo o custeio”. **Projeto de Modernização da EMATER-PR. (2001)***

Percebe-se ainda que a organização, apesar de, na auto-avaliação, julgar que desenvolvia suas atividades a contento para seus clientes, não conseguia comprovar e divulgar seus resultados de forma efetiva, ocasionando um desgaste na sua imagem e, conseqüentemente, uma análise crítica de custo-benefício de sua existência. Percebe-se também que a empresa se fechava aos outros parceiros e clientes, adotando uma postura corporativista de prepotência, o que ocasionava uma imagem distorcida e prejudicial à própria organização.

Na mesma perspectiva de análise, pode-se perceber que a organização possui uma importância significativa para o desenvolvimento rural do Estado e, pela sua capilaridade geográfica, é efetivamente um instrumento de efetivação da política regional, que pode valorizar, ainda mais, sua atuação.

Esta perspectiva abre então uma nova visão quanto à forma de atuação e reavaliação interna sobre os projetos e ações desenvolvidas. Ou seja, de uma ameaça eminente pode surgir uma oportunidade de se consolidar como agente fundamental na concretização dos planos de governo e também como de desenvolvimento regional. A partir de adoção de medidas internas e a própria gestão de processos, a organização começou a desenvolver ações mais direcionadas às necessidades do estado, também procurando demonstrar sua importância como agente de desenvolvimento.

Este panorama remete a uma análise da situação interna, no que diz respeito à eficiência operacional e a quanto a leitura deste cenário interfere no clima interno da organização:

- “Má distribuição dos recursos humanos
- Ação política partidária na gestão de recursos humanos
- Formação e requalificação dos recursos humanos
- Descontentamento pela pouca valorização
- Tamanho das unidades de apoio
- Estrutura hierárquica excessivamente verticalizada
- Instrumentos de trabalho inadequados, obsoletos e inseguros (computadores, veículos, etc). (itens extraídos do **Documento Síntese do Plano de Modernização da EMATER-PR, p.8)**

Apesar de a empresa sempre ter mencionado que detinha um bom conhecimento e *know how*, as mudanças rápidas no meio externo e também a própria evolução tecnológica se tornaram ameaças. A eficiência da atuação, baseada no domínio da tecnologia dos processos, métodos e instrumentos deve ser o principal estímulo da demanda dos serviços da organização.

”A EMATER-PR, perseguirá a meta de, até o final do ano 2000, oferecer um serviço de Extensão Rural que seja modelo de excelência e referência nacional e internacional, e que tenha o reconhecimento de sua importância com base no resultado de sua atuação, pelo seu público alvo (cliente), pelo Governo e pela sociedade em geral.” (Planejamento Estratégico da EMATER-PR, 1999 – 2002)

Quanto ao processo de mudanças em si, percebe-se um trabalho realizado de forma planejada e com estratégias bem definidas, mas pecando na definição de todas as questões de operacionalização. A organização já havia detectado a necessidade de mudar em função dos indicadores do ambiente externo, sendo reforçados pelo ambiente interno, que apontava sinais de descompasso com a visão de futuro discursado pelos gestores da empresa.

O planejamento do processo de mudança foi idealizado com base na participação da opinião de diversos parceiros e entidades representativas de segmentos, tanto por parte do governo como dos trabalhadores. Observa-se, ainda, que o processo de mudança foi planejado anteriormente e somente implantado quando houve condições políticas favoráveis, ou seja, após as eleições estaduais e da definição quanto à continuidade da gestão da empresa.

Quando se elabora uma mudança negociada, segundo Silveira Junior e Vivacqua (1999, p.28), os parceiros participam de maneira decisiva, colaboram e auxiliam na discussão dos caminhos a serem seguidos pela empresa, em busca de uma vantagem competitiva.

Segundo o **Projeto de Modernização da EMATER-PR (1999, p.15)**, os procedimentos previstos para a implantação do modelo foram assim definidos:

- Consolidação dos Planos Globais voltados ao Desenvolvimento Rural e do Agronegócio;
- Promoção da articulação institucional com vistas nos Planos de Desenvolvimento;
- Gestão dos Planos e Projetos terceirizados integrados nos planos Globais de Desenvolvimento;
- Construção de referências;
- Promoção do desenvolvimento das competências e de talentos;
- Execução de planos e/ou projetos em parceria com outras instituições estatais ou não estatais;
- Execução de projetos específicos definidos nos Planos Globais.

Foram definidos como condicionantes para o sucesso do projeto:

- Todos os funcionários devem ter clareza de que a empresa está inserida num novo contexto e é imperioso adotar uma nova perspectiva voltada para o futuro;
- As reformas deverão ser incrementadas, remendos não serão suficientes para a sobrevivência e desenvolvimento da empresa, é necessário reinventar e reposicionar a EMATER, uma instituição estatal, nesse novo contexto;

- O reposicionar, reinventar, não é só mudar o modo de fazer, mas é, principalmente, mudar a maneira de ser: ser contributiva (tratando de questões reais dos clientes, da sociedade...) realizadora (resultados consistentes e sustentáveis) e confiável. **Projeto de Modernização da EMATER-PR 1999, p.16**

Para que essas condicionantes pudessem ser contributivas na ação de implantação do modelo de gestão por processo, implicaria em trabalhar no sentido de inferir na cultura organizacional na seguinte direção:

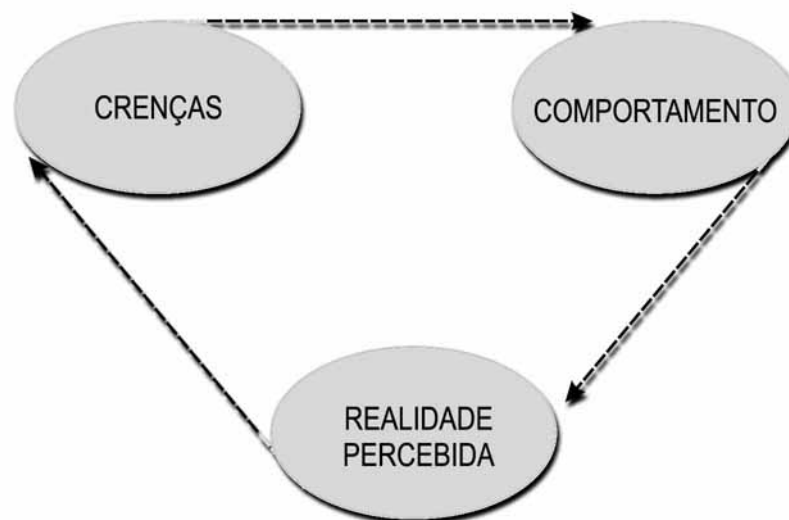
- Focar sempre nos resultados negociados e compromissados;
- Dimensionar o esforço em conformidade com os resultados projetados;
- Fazer com que os valores organizacionais sejam compartilhados;
- Promover a flexibilidade operacional;
- Ter agilidade no encaminhamento de ações;
- Compartilhar responsabilidades e comprometimento;
- Valorizar as potencialidades e a adequação dos talentos;
- Trabalhar em equipe.

Pela necessidade de mudar sem sofrer interferência externa, de ordem política, sindical ou de resistências internas, existia urgência de se consolidar a proposta de mudança, principalmente na época em que as outras instituições estavam se estruturando politicamente.

Ainda sobre o processo de mudanças, é importante verificar como foi a reação dos colaboradores internamente, tendo em vista que a organização, apesar de sempre ter apresentado uma relativa flexibilidade e facilidade de adaptação a novas situações, havia vivenciado no passado algumas experiências negativas, que poderiam gerar algumas resistências. Neste sentido, a preocupação quanto à disseminação da informação, após a definição estratégica da mudança, parecia ser indispensável, e o trabalho de convencimento por intermédio do conhecimento e participação de todos foi a tática adotada.

De acordo com Douglas K. Smith (1997, p.55), para se obter sucesso em qualquer empreendimento de mudança, que envolva mudança de comportamento e atitudes, é necessário encontrar uma forma viável de se identificar e responder às causas básicas de relutância de pessoas dentro das organizações. Ou seja, este autor sugere que o modo como o adulto se comporta está em função daquilo em que acredita, e que o acreditar está diretamente relacionado com a forma como o indivíduo percebe a realidade, o que, por sua vez, resulta em comportamento. A mudança fundamental, então, depende da modificação de todas as partes do ciclo. (Figura 5).

FIGURA 5 – DIAGRAMA DE CICLO
“CRENÇAS-COMPORTAMENTOS-REALIDADE



Fonte: Adaptado de Smith (1997, p.56)

Assim, um procedimento importante neste momento é a revisão interna de todos os elementos que compõem o desenho organizacional (estrutura, remuneração, caminhos de carreira, sistemas de informações e outros), o que determina fortemente o que as pessoas percebem como realidade.

Ainda, considerando-se outra estrutura necessária a uma mudança, encontra-se “Vontade e Habilidade”: o indivíduo só muda se tiver vontade e habilidade para tal.

Para interferir nessa variável é necessário identificar e abordar, através de programas específicos, as fontes contestáveis de relutância das pessoas, que incluem: desenvolver a compreensão da necessidade de mudar e o desejo de fazê-lo. Isso pode ocorrer em qualquer ordem. Mas sem compreender o que e por que eles precisam mudar, e se não houver o desejo de fazê-lo, os adultos não darão os outros passos necessários. As pessoas normalmente desenvolvem mais rapidamente uma compreensão racional, intelectual, da necessidade de mudar do que o desejo emocional de realizar mudança. Enquanto não houver um convencimento emocional para mudar de comportamento, aprendendo pela prática, não ocorrerá a verdadeira mudança.

Por sua vez, as emoções provêm de complexas motivações, conforme descrito no item 2.2 “Generalizações sobre o Comportamento”, p.13, principalmente segurança básica, acolhimento, auto-respeito e sentido, o que explica por que as circunstâncias ameaçadoras tendem a paralisar os indivíduos.

É muito interessante perceber como o processo de mudança ocorreu e seu impacto no aspecto motivacional das pessoas. Pela forma com que foram conduzidas as mudanças, foi possível proporcionar uma alteração na postura, de reativas e acomodadas, para uma nova posição de pró-atividade e iniciativa.

Os colaboradores da organização apresentaram uma resistência inicial ao processo de mudança, tendo em vista a experiência negativa que haviam vivenciado no passado. No entanto, quando ocorreram as reuniões e os eventos de conscientização e esclarecimentos sobre o que seria a gestão por processos e como funcionaria, a resistência foi diminuindo e novas pessoas se engajaram ao processo.

Conforme as avaliações solicitadas aos participantes dos primeiros encontros de esclarecimento:

“Pouco, tempo para decisões...; Propostas com pouca objetividade; Tempo curto para trabalhos de grupos; Validação de propostas já definidas, não pela base e sim pelo cume da pirâmide...; As reformas já estão decididas, não houve contemplação do quadro funcional...; Cansativo para quem não conhece a área técnica...; As dinâmicas permitiram pouca participação, faltou tempo para aprofundar as perguntas...;

A grande resistência ocorreu em função das gerências intermediárias, que com o processo de mudança iriam perder o *status* de chefe e teriam que conquistar o lugar de líder em função do domínio técnico e habilidade de condução de equipe. Ou seja, aqueles que ocupavam o cargo apenas, e estavam já havia muito tempo na posição, sentiram-se ameaçados, certamente poderiam perder o poder. Outro tipo de resistência enfrentada foi a desconfiança em relação ao que efetivamente estava mudando, se apenas estavam mudando o nome dos cargos e algumas pessoas. Esta desconfiança foi fundamentada em função de a grande maioria das pessoas que foram escolhidas para implementar os processos já era gerente ou chefe na estrutura anterior.

Esta situação também foi denunciada, porém de maneira sutil, nas avaliações posteriores: “Falta de comprometimento de algumas pessoas...; Sempre os mesmos...; Falta de compromissos de alguns companheiros...; As cabeças pensantes são sempre as mesmas...; Extraído das avaliações dos treinamentos realizados conforme demonstrado no Quadro 7 (p. 42).

Para se perceber melhor o próprio processo de mudança de uma forma de gestão tradicional para uma de processo, é importante se conhecer o desencadeamento do processo de mudança, enfatizando-se principalmente os aspectos que foram reavaliados e seu impacto no desencadeamento das atividades internas.

Uma das principais mudanças que ocorre quanto à forma de gestão é a transformação da empresa de uma estrutura piramidal, com departamentos isolados, para uma visão de processos, com trabalho em times voltados ao atendimento das necessidades dos clientes. Percebeu-se a necessidade de rever a estrutura organizacional no sentido de privilegiar o negócio-fim da organização,

que é o atendimento ao público rural, o pequeno agricultor. Para tanto, a estrutura de ponta, ou ainda, de operacionalização, deveria ser ágil, de alta eficácia, com níveis decisórios claros e definidos.

Além disso, as pessoas começam a se preocupar em fazer parte de algum processo, há uma redução nos níveis de hierarquia da empresa e praticamente é incentivado o trabalho em grupo. Com o processo de reestruturação administrativa, a linha gerencial na hierarquia formal foi reduzida ao mínimo possível para iniciar a implantação da filosofia de trabalho por processos. As lideranças são valorizadas em detrimento da ocupação de cargos formais, sendo destacadas as competências individuais e a capacidade de condução de equipes, por meio da liderança.

Na gestão por processo, fica clara a necessidade de participação e envolvimento de todos os que fazem parte do processo para a melhoria dos serviços. O papel de cada um pode ser traduzido como a necessidade que o processo apresenta, valorizando-se ainda mais o trabalho em equipe em detrimento do individualismo. O papel do líder passa a ser, por um lado, mais desafiador, mas por outro, com uma equipe comprometida, fica simplificado.

Outro fator importante foi a adoção de critérios para que pudessem ser definidos os processo e pessoas que praticamente se constituem em fatores estratégicos fundamentais para o sucesso do processo de mudança. E escolha em processos de apoio, finalísticos e estratégicos define bem o direcionamento estratégico da organização e se complementa com a estratégia de melhorar a imagem perante seu público como prestador de serviços do Estado, e também com inovações que possam prestar serviços àquele público que pode subsidiar os demais projetos, pois a democracia existe não somente na criação de novos processo, as também na condução desses processos por líderes que podem surgir em função do domínio de conhecimento na área.

Quanto a resultados, percebe-se que, mediante o **Relatório de Atividades da EMATER-PR - 2000**, as transformações têm apresentado um resultado bastante positivo, apesar de ainda ser um processo de mudança.

No que se refere à imagem institucional, a EMATER-PR conseguiu uma valorização significativa na sua área de atuação, principalmente porque agora trata-se de um processo de negociação e de parceria com o cliente e com outras entidades.

Como em todo o processo de mudanças, a empresa enfrenta alguns aspectos limitativos, ou de dificuldades, e que podem se constituir inclusive em ameaças futuras, caso não sejam trabalhados e corrigidos em curto prazo.

Analisando-se as avaliações realizadas pelos colaboradores durante os procedimentos de treinamentos, observou-se que existem quatro aspectos importantes a serem trabalhados cuidadosamente: a forma de remuneração e reconhecimento, o preparo da gerência, o envolvimento de um pequeno grupo nas decisões e o passivo trabalhista.

Está planejado, visto que o processo de mudança está em andamento, como estratégia geral para implantação do modelo, a reorganização funcional, com os seguintes procedimentos: revisão das funções e seus papéis; revisão da distribuição da estrutura extinção do atual Plano de Cargos e Salários e implementação de um novo; novas contratações e implantação de um Plano de Demissão Voluntária.

O problema referente às questões trabalhistas geradas no passado, que hoje apresentam um volume considerável, e que pode repercutir negativamente para a própria empresa, prejudicando sua imagem institucional, está sendo equacionado com os resultados do Programa de Demissão Voluntária, lançado em 2001, com a adesão de 249 funcionários, segundo relatórios do Programa de Demissão Voluntária da EMATER-PR (*Vide Anexos p. 117*). Em negociação com o Governo Estadual, a empresa aplicará os recursos oriundos deste programa para quitação de seu passivo trabalhista.

Outro problema está relacionado com o grau de preparo das gerências, que estão trabalhando em nova realidade, com um processo de trabalho diferente, que exige um perfil diferenciado, mas adotando uma postura da forma de gestão tradicional. Por muitos esta mudança ainda não foi totalmente compreendida e

assimilada, principalmente por aqueles que detinham cargos de chefia há muito tempo. Aliado a este fator, existe a própria necessidade de renovação das lideranças da empresa, com novos enfoques, conceitos e ferramentas gerenciais compatíveis com a modernidade e tecnologia necessária atualmente.

Finalmente, a quarta dificuldade enfrentada é a falta de uma quantidade maior de pessoas com iniciativa e com o espírito empreendedor, que busquem soluções e troca de experiências. A necessidade advinda de solicitações do mercado, que proporcionam segurança à continuidade da empresa, também pode ser ameaçadora a partir do momento em que não se disponha mais de recursos humanos e materiais para consecução de novos programas ou projetos.

Neste sentido, conforme descrito como estratégias de implantação do novo modelo de gestão por processo, a empresa, através da área de desenvolvimento de talentos, buscou realizar um grande evento, no qual se oportunizasse a participação de todo o quadro funcional.

O objetivo maior desse Programa de Requalificação Funcional foi o de buscar a maior participação do quadro funcional, a busca de conscientização e desejo de mudança de todos, bem como, reconstruir a identidade do grupo. Este evento contou com a participação de aproximadamente mil e duzentos funcionários, de todos os escritórios municipais, regionais e unidade estadual. Como resultado esperado pela metodologia, gerou-se um documento que retrata os compromissos criados e assumidos pelos participantes, simbolicamente assinado por um representante dos funcionários e pela diretoria da empresa.

O Quadro 11 a seguir é uma transposição do que foi citado no Quadro de Compromissos, nome dado ao procedimento.

QUADRO 11: COMPROMISSOS DO PROGRAMA DE REQUALIFICAÇÃO
TURMA 1

COMPROMISSO	Nº DE VOTOS
1. Compromisso com a mudança individual e da empresa de forma negociada, porém com ética e flexibilidade, ampliando a capacidade de relacionamento, buscando a qualidade no atendimento.	476
2. Valorizar o funcionário.	450
3. Ser referência técnica em projetos sociais, ambientais, agropecuários e vender informação e tecnologia de ponta.	407
4. Trabalhar de forma comprometida, organizada, crítica e coerente, levando em consideração princípios éticos em todos os setores da empresa.	381
5. Aperfeiçoar relacionamentos interno e externo com ética, buscando o desenvolvimento rural e resultados com confiabilidade dos funcionários e clientes.	364
6. Participar do processo de modernização da empresa como agente, buscando a constante ampliação da competência profissional.	343
7. Melhorar a comunicação interna e externa na empresa.	331
8. Priorizar a agricultura familiar e atender público específico para venda de serviços.	310
9. Assessorar a elaboração e executar as políticas públicas para o setor agropecuário.	307
10. Estabelecer relação de confiança mútua e cooperação para que seja alcançada a satisfação do cliente.	296

TURMA 2

1. Promover o desenvolvimento rural sustentável, através do fortalecimento das parcerias, da melhoria da qualidade do trabalho e da competitividade, inseridos na modernidade e sendo referência em tecnologia de ponta envolvendo toda a sociedade, do produtor até o consumidor, utilizando os meios de comunicação disponíveis.	402
2. Que haja uma completa revisão dos sistemas de registros e controles da empresa.	401
3. Ter visão crítica, compromissos sólidos e contínuos, atuar com flexibilidade e transparência, ter habilidade para aproveitar oportunidades, em conjunto com a sociedade organizada e buscar parceria para o desenvolvimento sustentável.	313
4. Que toda a estrutura da empresa (técnica, administrativa, operacional) esteja comprometida com os projetos assumidos e com o funcionamento das APIs.	305
5. Assumir, comprometer-se e aplicar as mudanças da empresa, antenado com o ambiente, buscando a sustentabilidade, a credibilidade, a cooperação e a melhoria do relacionamento interno e externo da EMATER.	304
6. Melhorar o relacionamento de trabalho interpessoal nas equipes (apoio psicológico), bem como com os parceiros (ambiente externo) com profissionalismo, ética e flexibilidade objetivando concluir as ações iniciadas.	293
7. Promover o desenvolvimento econômico e social, envolvendo parcerias e atuando com agilidade, competência e profissionalismo, sendo verdadeiro agente de mudança e satisfazendo os clientes.	280
8. Trabalhar centrado no desenvolvimento auto-sustentável do meio rural, visando a melhoria da qualidade de vida da população e o resgate da cidadania, através da gestão compartilhada, utilizando recursos avançados.	274
9. Buscar a sustentabilidade do meio rural, combinando ações voltadas ao meio ambiente, geração de renda e melhoria da qualidade de vida e interagir com todos os seguimentos da sociedade através de parcerias.	269
10. Observada a ética no relacionamento interno e externo, agir com criatividade e flexibilidade no exercício funcional, buscando a sustentabilidade da nossa instituição.	262

Fonte: Relatório do Programa de Requalificação da EMATER-PR. Realizado em nov. 2001

De uma forma geral, pode-se avaliar o pensamento dos dirigentes e colaboradores da EMATER-PR, e principalmente a identificação das expectativas futuras em relação ao processo de mudança. Dentre as questões identificadas, percebe-se a necessidade de se reestruturar a empresa para torná-la mais ágil, com maior autonomia, pró-ativa e com melhor desempenho, a serviço das reais necessidades dos clientes.

A busca dessas novas posições de destaque, em nível local, nacional ou mesmo mundial, somente será possível se a empresa estiver promovendo um processo de auto-avaliação e de planejamento contínuo. Neste sentido, a organização deverá estar comprometida também com a busca do aperfeiçoamento constante e domínio efetivo do conhecimento tecnológico e metodológico, como instrumentos fundamentais do seu trabalho, colocando esses conhecimentos a serviço da melhoria das condições sociais e econômicas do produtor rural, bem como para apoio dos parceiros e demais entidades da iniciativa privada e governamentais que interagem no meio rural.

Dentre as alterações de curto prazo, pode-se destacar a consolidação da mudança da estrutura de trabalho, que ainda não é percebida por todos na forma processual. Ou seja, alguns ainda acreditam na hierarquia rígida e esperam receber tarefas a serem cumpridas, ou ainda, pelo lado gerencial, adotam uma postura de mando.

Outro ponto que requer ações de correção e melhoria em curto prazo refere-se àquelas que estão ligadas ao processo de comunicação da empresa, tanto internas, de *endomarketing*, como aquelas de ordem externas ou referentes ao *marketing* institucional da organização. Com a melhoria do sistema de comunicação e de informações internas, a empresa pretende atingir um novo patamar de aprendizado organizacional.

Finalmente, o que se percebe claramente é a relação existente entre a empresa e as ameaças, que podem se tornar uma grande oportunidade. Ou seja, se no momento passado a empresa não tivesse detectado, na leitura do ambiente externo, e percebido as ameaças à sua existência, não teriam sido criadas novas oportunidades.

7. CONCLUSÕES

A maioria dos processos de mudança se inicia quando algumas pessoas ou grupos começam a observar com mais rigor a situação competitiva, a posição de mercado, as tendências tecnológicas e o desempenho financeiro da empresa. Apesar de ocorrerem em pequena quantidade, as questões de Modernização Administrativa, como as Mudanças Organizacionais na administração pública, não podem ser tratadas de uma maneira específica.

Para Araújo (2001), modernização é o processo pelo qual a sociedade incorpora novas formas organizacionais e tecnologias físicas e sociais que permitam atingir de maneira mais adequada novos objetivos. O autor cita que Mudança Organizacional é qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja, integralmente, os componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico.

Segundo Araújo e Vasconcelos (2001), o tema tem sido tratado no Brasil ao longo do tempo de forma mecanicista, com foco na mudança estrutural e de procedimentos administrativos, geralmente criando, acrescentando ou suprimindo cargos, órgãos e procedimentos. Este enfoque explica, em grande parte, os fracassos das mudanças em relação aos objetivos pretendidos.

Para estes autores, um modelo geral, unificador, baseado na Teoria Sistêmica, segundo a qual a performance organizacional seria função da adequação entre meio ambiente, estrutura, pessoas e processos, diagnosticar essa adequação e determinar cursos de ação deve ser o objetivo da intervenção organizacional.

Desenvolver um agudo senso de percepção do ambiente e da conjuntura, conhecer e compreender os mecanismos de mudança são fatores fundamentais para seguir esse novo caminho. O paradigma mecanicista das mudanças puramente estruturais deve ser abandonado e os gestores devem incorporar novos valores ético-humanistas e dominar conceitos filosóficos, sociais e políticos para a condução das Mudanças Organizacionais.

Nesta perspectiva, foi desenvolvido um estudo que proporcionasse uma resposta a um problema de pesquisa, formulando-se a seguinte pergunta: Quais

são os aplicativos, habilidades e técnicas de intervenção capazes de interferir na variável ambiente interno – que possam consolidar a transformação e modelo gerencial tradicional para a gestão por processo na EMATER-PR?

A busca de resposta a este problema de pesquisa foi obtida com pleno êxito e apresentou características e situações que sugerem aprofundamento e acompanhamento de resultados, tendo em vista que a organização, objeto do estudo, encontra-se em pleno desenvolvimento da condução do processo.

Após a coleta dos dados documentais e de campo, por intermédio de questionários de avaliação com participantes de treinamentos, foi possível uma análise efetiva e o entendimento sobre as mudanças no ambiente externo e o impacto no processo de mudanças organizacionais ocorridas na EMATER-PR, fundamentadas pelo embasamento teórico e pelo próprio histórico da organização.

Percebeu-se que, quando a organização não se preocupava com mudanças ocorridas no ambiente externo e apenas reagia às situações, que muitas vezes ocasionavam crises internas e ameaças à sua própria existência, atuava de forma desordenada, o que na visão de Silveira Júnior e Vivacqua (1999, p.25) se constitui em “mudanças induzidas”.

Nessa mesma abordagem, percebe-se que basicamente as mudanças são originadas de dois fatores principais: um de origem interna e outro de fatores externos à empresa. A mudança interna surge quando a organização age proativamente, em função das mudanças nas necessidades sinalizadas no ambiente, tomando a iniciativa e desencadeando o processo. A mudança externa ocorre quando a organização não percebe as alterações no ambiente e adota uma postura reativa, sendo mais traumática, emergencial e desordenada.

Historicamente, a empresa já nasceu com uma vocação para as mudanças internas freqüentes em função das solicitações provenientes do meio ambiente. Passou por três fases distintas e bem significativas que refletem bem o impacto das mudanças do ambiente na organização. A primeira ocorreu no próprio surgimento da organização, em função das características da organização, com

certa autonomia e com a missão de ser um agente de mudanças, de uma economia nacional de subsistência para uma profissionalização da atividade rural, o que impactou em uma estrutura hierárquica rígida e comprometida com resultados. A segunda ocorreu pelo redirecionamento da política governamental, mudando sua caracterização jurídica, com maior interferência política e forma de atuação como sendo a de uma entidade executora de programas, em função dos planos do governo estadual.

A terceira grande mudança ocorreu pela necessidade de seu público-alvo e, mais recentemente, pelas transformações na demanda global, com suas exigências de competitividade ou melhoria contínua, escassez de recursos, mudanças tecnológicas, dentre outros fatores. Nesta última fase, objeto de estudo deste trabalho, é que surge uma gama maior de variáveis, analisadas com maior profundidade, no processo de mudança organizacional.

Tais influências do ambiente externo, ocasionadas pela dinâmica na mudança de cenários e tendências de forma contínua, fazem com que as mudanças organizacionais, atualmente, sejam diferentes das do passado em dois aspectos fundamentais que são a velocidade e a profundidade. Com a evolução e melhoria nos meios de comunicação, e de um sistema de informações gerenciais internos e externos, há uma melhor percepção da realidade e geração de conhecimento, que favorecem a tomada de decisões.

Como uma forma de avaliar esta nova postura adotada, o trabalho proposto tem como objetivo geral verificar de que maneira o ambiente externo tem influenciado nas mudanças organizacionais e também na escolha da forma de gestão adotada, partindo de um modelo de gestão tradicional para um modelo de gestão por processo na EMATER-PR, de 1998 a 2001.

Para a análise, interpretação e entendimento do objetivo geral, foram determinados alguns objetivos específicos, que visam desde a determinação das variáveis do ambiente e sua influência na organização, análise do processo de mudança, conteúdo das mudanças e suas implicações na escolha do modelo de gestão. De uma forma geral, existem algumas causas de mudanças mais

freqüentes: crises externas e internas da organização, fatores econômicos e sociais, tecnologia, redefinição do negócio e implantação de novos processos e expansão de atividades.

O primeiro objetivo específico visa identificar e analisar o impacto das mudanças ocorridas no ambiente interno da EMATER-PR, e a forma de conduzir a implantação do processo de maneira a buscar a participação e o comprometimento de todo o quadro funcional.

A leitura do meio ambiente da EMATER-PR proporcionou algumas análises sobre a influência no seu ambiente operacional e viabilizou a identificação de alguns fatores que estavam impactando de forma decisiva na organização: dependência financeira excessiva do governo; escassez de recursos e falta de mobilidade na captação de recursos; visão de clientes, governo e parceiros de que a organização não tinha uma importância na extensão rural, ou de que não atendiam às suas necessidades; aumento da concorrência, tanto vinda externamente como também internamente; velocidade de informação e evolução tecnológica que a organização não conseguia acompanhar.

Os sinais do ambiente eram claros quanto à necessidade de se construir novos paradigmas que levassem a organização a alcançar sua efetividade. Analisando-se de uma forma mais crítica, a empresa deveria empreender e iniciar um processo de mudança, até mesmo como um fator fundamental para a sua sobrevivência no mercado. O uso intensivo do conhecimento, o enfoque eco-regional, o desenvolvimento sustentável, a administração estratégica, a aproximação com os parceiros, a busca por atender as reais necessidades dos clientes, reverter a imagem negativa da organização e os modelos de gestão participativos eram alguns dos novos paradigmas a serem construídos.

Desta forma, foram identificados alguns fatores considerados como sendo críticos para serem monitorados e gerenciados, visando ao sucesso da própria organização: domínio de tecnologias auto-sustentáveis e inovadoras; funcionários capazes, motivados e identificados com a missão da empresa; processo de extensão rural eficaz e com qualidade, compreendendo planejamento, estratégias,

boa imagem institucional junto às lideranças e representações de produtores; satisfação do cliente com o atendimento; coesão entre políticas e programas de governo e de extensão rural, de forma educativa e sinérgica; geração de receita próprias; capilaridade de atendimento.

Abordando as questões estratégicas definidas, ficam evidenciados alguns aspectos de vital importância para o desempenho e posicionamento da organização no mercado. Segundo a definição de Silveira Júnior (1998), a estratégia corresponde à capacidade de trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento às condições ambientais em mutação, tendo em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional.

As estratégias definidas nesse sentido foram: desenvolver ações operacionais que busquem a modernidade de gestão, como a adoção de gerência por processo; obter resultados efetivos, mensuráveis e reconhecidos por clientes, governo e parceiros e se tornar referência nacional; buscar um relacionamento institucional com clareza de resultados e responsabilidades negociadas; desenvolver um programa de desenvolvimento de talentos humanos em função das competências pessoais, principalmente focado no auto-desenvolvimento e de busca de talentos; desenvolvimento de parcerias; trabalhar com indicadores de desempenho organizacional; obter maior efetividade administrativa e financeira, com captação de recursos, descentralização administrativa e autonomia das unidades.

No caso da EMATER-PR, o processo de mudança se deu em função de alguns fatores fundamentais: a leitura do ambiente externo, por meio do planejamento estratégico, a participação de um curso de qualidade que proporcionou melhores conhecimentos aos dirigentes. Estas mudanças passaram por cinco fases distintas: decisão da alta direção, análise do ambiente externo, elaboração das propostas, implementação e avaliação

Segundo Silveira Júnior (1999), percebe-se que a forma de mudança organizacional adotada pela EMATER-PR foi a mudança negociada, que se utiliza da abordagem sociológica para a explicação das mudanças.

Por intermédio de um instrumento propulsor de mudanças nas organizações, o planejamento estratégico, foi possível se conhecer melhor os clientes da organização, proporcionando uma melhor identificação de suas potencialidades no mercado, suas carências e suas vantagens competitivas.

Aliado a alguns princípios fortes de qualidade total, esse processo desencadeou a utilização de estratégias formuladas e proporcionou o efetivo crescimento no ambiente e mercado potencial, expandindo a visão, trabalhando de forma diferenciada em função do tipo de cliente. Como efeito imediato, foi possível direcionar melhor as ações junto aos clientes, prestando melhores serviços e, conseqüentemente, agregando valor em suas atividades. Com base neste instrumento, foram identificados os principais pontos de ação para se atingir o objetivo proposto.

Na visão de Oliveira (1986), o planejamento tem a finalidade de integrar os diversos níveis, harmonizando as metas finais e processos em âmbito geral.

Houve a preocupação da EMATER-PR em promover a mudança da forma mais rápida possível, tendo em vista que, nesses momentos de profundas transformações, houve a necessidade de agir com maior rapidez e transparência para evitar a queda na produtividade ou interferência externa significativa, que se constituíam em fatores de sobrevivência da empresa.

Apesar de as mudanças terem ocorrido muito rapidamente, ainda não ocorreu uma revolução, mas uma evolução acelerada (Vivacqua, 1999), etapa em que é crucial se saber mudar, rápida e profundamente. Uma das preocupações verificadas foi quanto à definição do que mudar para prestar melhores serviços aos clientes, mas também o que não mudar, para não se descaracterizar a organização e perder sua ligação entre passado e futuro.

O desafio então passou a ser o de construir uma cultura organizacional que preserve ainda alguns valores atuais de compromisso, além de revisar e incorporar outros. Esta análise faz-se com base histórica dos valores do passado que foram questionados e reavaliados à luz de uma visão de cenários e tendências futuras, como sinalizadores dos rumos adequados para a organização.

As normas, regras anteriormente mais rígidas, estão sendo revistas, buscando-se maior autonomia na tomada de decisões e, conseqüentemente, maior agilidade e flexibilidade organizacional, com vistas a um maior comprometimento, participação e responsabilidade dos colaboradores.

De uma forma geral, os colaboradores apresentam reações similares e previsíveis em qualquer processo de mudança. Inicialmente surge um movimento de resistência, motivado pelas sensações de perda, insegurança e auto-conservação, ocasionadas principalmente pela falta de conhecimento das reais implicações da mudança. Pelo fato de a EMATER-PR já ter vivenciado uma experiência traumatizante no passado, procurou-se desenvolver um processo de conscientização e esclarecimentos freqüentes, utilizando seus processos de comunicação. A efetividade deste processo de comunicação se constituiu em um fator estratégico para melhorar a adaptação das equipes de profissionais aos novos modelos de gestão e diminuir a resistência às mudanças.

As resistências normalmente surgem, mais em função de falhas na implementação de mudanças que não buscam a conscientização dos envolvidos, que propriamente de deficiências operacionais. Os investimentos freqüentes em capacitação e sensibilização favorecem as mudanças organizacionais e reestruturação funcional, desde que bem desenhadas. Muitas vezes, deixar de lado atitudes comuns durante vários anos, ou abandonar velhas práticas, constituem-se em fatores de resistências enfrentadas, da mesma forma que a perda de cargos e o status de gerências. Neste sentido, percebeu-se que a EMATER-PR procurou desenvolver uma comunicação transparente que favoreceu o processo de mudança.

Um dos fatores evidenciados e conclusivos do estudo é que qualquer que seja o processo de mudança, só pode ser efetivo quando houver a mudança da cultura organizacional; e a consolidação da mudança, se houver a mudança dos valores, premissas do grupo; caso contrário, a mudança é temporária e pode retornar ao estado original, inclusive dos processos e rotinas modificados. Neste sentido, promover um processo participativo, formar pessoas com maior

capacidade crítica, qualificar e criar uma predisposição para mudanças freqüentes pode garantir a continuidade administrativa e sua conseqüente visão empreendedora.

O estudo visa estabelecer as relações predominantes no processo de mudança de uma forma de gestão tradicional para uma forma de gestão por processo. Neste sentido foi apresentada uma abordagem sobre o conteúdo da mudança, identificando os novos direcionamentos internos e a escolha de gestão, bem como a sistemática de trabalho adotada e a estrutura organizacional necessária.

Como a organização atendia às políticas e diretrizes governamentais, a sua estrutura extremamente hierarquizada dificultava a adoção de estratégias participativas na definição dos rumos de extensão rural do Estado. A reestruturação da EMATER-PR foi definida como sendo uma das formas de cumprir seu papel na extensão rural, visando atender ao novo cenário atual e futuro. Daí a necessidade de modernizar seus métodos e rever sua estrutura matricial, tornando-a mais ágil, com contribuições a oferecer, qualidade, comprometimento e competitividade na busca de uma resposta adequada aos anseios da sociedade e melhoria de sua imagem junto aos clientes e parceiros.

Optou-se pela implantação da gestão por processo, visando criar uma organização flexível e que envolva a participação de colaboradores em times de qualidade e melhoria de trabalho ao cliente final. Alguns dos objetivos da adoção desta forma de gestão são estudar melhor as estratégias e controlar mais os resultados e menos a rotina e tarefa. Com a gestão por processo, busca-se a maior participação de todos os colaboradores, e a negociação de resultados se dá em função de contratos entre o gerente de processo e sua equipe, e este compromisso é monitorado e avaliado, corrigindo e realimentando o processo.

Com a visão de processo, que enfatiza a satisfação do cliente, a organização busca hoje, com muito maior freqüência o *feedback* contínuo de seu público externo, ou seja, dos clientes, sociedade, parceiros e mantenedores.

Finalmente, procurou-se apresentar um rol de sugestões de melhoria que

possam contribuir para o desenvolvimento da organização. Neste último objetivo, percebe-se a necessidade de que a empresa adote um sistema de informações mais efetivo, intensifique o processo de desenvolvimento de talentos, com conteúdos de reflexões e conscientização, acreditando-se que ninguém se compromete com aquilo que não ajuda a construir. Logo, não se pode deixar de levar em consideração a contribuição imprescindível das pessoas no processo, pois estas constituem o ambiente interno da organização sem o qual esta passa a não existir efetivamente.

No mundo do conhecimento, a tecnologia facilita as informações e, com a comunicação, produz novos conhecimentos. O conhecimento cresce em uma velocidade exponencial e também é colocada em uso em uma velocidade muito maior. A partir desta premissa, pode-se perceber que o processo de mudanças deve ocorrer na mesma proporção da obtenção de novos conhecimentos, que não tem um fim em si.

A valorização sentida pelos colaboradores pode ser observada nas avaliações dos eventos de treinamentos. Em todas as turmas avaliadas, as pessoas denunciaram a satisfação de poder contribuir e ser absorvido pelo processo de mudança, fazendo efetivamente parte dele.

Felá Moscovici (1989), em seu estudo sobre o comportamento organizacional, retrata, entre outros pontos, a necessidade de que as estruturas organizacionais e, em especial, os gestores, criem mecanismos facilitadores para que haja a participação efetiva do homem nos respectivos ambientes de trabalho, havendo, desta forma, a valorização do ser humano concomitante aos avanços tecnológicos. Este direcionamento significa o enfoque contrário aos padrões da administração tradicional, destaca a necessidade de revisão dos atuais valores presentes na organização e evidencia sobremaneira o ser humano em termos de crescimento a partir do desenvolvimento organizacional, ou seja, torna as estruturas mais flexíveis, permite o livre acesso à comunicação, às trocas interpessoais e ao constante intercâmbio com o ambiente externo à organização.

Entretanto, observa-se, presentemente, no estudo apresentado, que ainda

persiste a limitada participação dos colaboradores nos processos e especialmente na integração ao contexto organizacional. Desta forma constatou-se que os colaboradores desejam participar de forma ampla, no dia-a-dia organizacional, no qual tenham espaço para contribuir com idéias, soluções, e sejam ouvidos, respeitados e valorizados enquanto seres pensantes e atuantes no processo produtivo e social, caracterizando, desse modo, o ambiente sócio-interativo, vigente na organização.

Após a avaliação dos dados obtidos, conclui-se que ainda existe um hiato entre os comportamentos dos gestores e as respectivas ações dos colaboradores, portanto isto implica na busca de uma alteração de padrões de comportamento com ênfase nas relações humanas no trabalho e no relacionamento estreito de todos os níveis, focalizando sobremaneira a visão compartilhada, engajamento/comprometimento de todos os níveis frente ao desafio da empresa.

8 Recomendações para a Emater-PR

Pelo fato de ser colaboradora da organização, objeto deste estudo, durante vinte anos, inclusive participando diretamente no processo, como integrante do grupo, foram observados alguns aspectos que podem servir de contribuição para o aperfeiçoamento da gestão estratégica e organizacional. Desta forma, estão relacionadas a seguir algumas sugestões de melhoria, que podem ser implementadas, sem ferir ou contrariar os rumos das mudanças adotadas até o momento.

O estudo da influência do ambiente interno – focando principalmente as habilidades e técnicas de intervenção capazes de interferir nesta variável e que possam consolidar a transformação de modelo gerencial tradicional para a gestão por processo na EMATER-PR, aponta para uma preocupação contínua em implementar um programa de desenvolvimento de talentos, focando principalmente a formação gerencial, lideranças, sistemas de monitoramento de resultados, sem contudo deixar de lado o aprimoramento técnico, pois faz parte da visão de futuro da empresa ser referência em tecnologia de ponta no setor agropecuário.

Outro aspecto muito importante é o sistema de informação. Apesar de existir instrumentos de comunicação interna, ainda não são suficientes. É necessário estabelecer canais que propiciem a informação, em tempo real, fazendo uso de mídias que possam dar agilidade e funcionalidade à comunicação e aproximação de toda a estrutura funcional, diminuindo a distância geográfica existente entre as unidades operacionais, conforme o desenho organizacional.

Analisando-se todos os aspectos, através de documentos internos, observa-se que existe uma carência de uma ferramenta gerencial, de acompanhamento contínuo dos estímulos do ambiente externo, que possa desencadear um processo automático de definição de estratégias, sem, é claro, contrapor-se à missão da organização. Pelas pesquisas realizadas, percebe-se que a ferramenta mais indicada, e que se enquadra na filosofia de trabalho implementada, é a do Balanced Scorecard (Kaplan, 1996) que adota algumas

variáveis e as transforma em indicadores, que podem ser monitorados tanto de variáveis externas como o de indicadores de desempenho interno.

Outro instrumento para gerenciar os sistemas de custeio e negociação de contratos, que pode ser adotado sem ferir a legislação vigente, e que serve de acompanhamento gerencial, é o sistema de custeio por atividade ou, como é conhecido, Sistema ABC. No sistema ABC, procura-se estabelecer um critério de rateio e de acompanhamento de custos baseado em atividades, que podem ser incorporados à visão de processos e ainda plenamente compatível com o Blanced Scorecard. (GIANESI, I.G.N; e CORREA, H.L., 1994).

Embora, levando-se em conta os limitantes legais, aos quais a instituição está submetida, não se pode deixar de apontar a necessidade de revisão do sistema de acompanhamento e avaliação dos resultados e desempenho funcional, estabelecendo-se um programa de remuneração e reconhecimento, compatível com a atual filosofia da empresa, bem como buscar, junto a seus mantenedores, autorização para renovação do quadro de pessoal, para alimentar o pensamento interno, buscando concretizar uma classe de trabalhadores pensantes, compromissados tanto com o processo produtivo, quanto com o despertar de relações interpessoais humanizadoras para o segmento agropecuário.

8.1. Recomendações para Futuros Trabalhos de Pesquisa

Não se muda a cultura de uma organização por decreto. Mas, é possível, sim, redirecionar estrategicamente suas práticas, com o objetivo de dar nova configuração ao seu conjunto de valores.

Ao longo do tempo, mesmo com a participação de diversos nomes reconhecidos mundialmente por trabalhos publicados sobre o comportamento humano, não é conhecida nenhuma fórmula que assegure o êxito desse processo, mas já há algum conhecimento acumulado, principalmente a partir de erros, que mostra que:

- O processo de mudança deve ser desencadeado e estimulado por um projeto

estruturado a partir da análise exaustiva: da realidade da organização; de sua história; de sua visão de futuro; dos relacionamentos com os seus públicos de interesse, e com o ambiente. Essa análise deve ser acompanhada de discussões, também exaustivas, da qual devem, necessariamente, participar as pessoas que tomam decisão na organização.

- Embora a maior responsabilidade esteja nas mãos dos altos dirigentes, deve envolver todos os níveis hierárquicos, até o mais simples funcionário. Cultura é um trançado de ações coletivas, independente da textura dessa malha, só ganha novas configurações através de movimentos também coletivos. (Robbins, 1999 p.121)
- Esse processo é lento, pois é histórico e social – dá-se no tempo e dele participam pessoas. Não se conseguem resultados duradouros com ações imediatistas e improvisadas.
- Especialmente em processos de mudanças, é fundamental que informações claras, objetivas e verdadeiras circulem livremente por toda a organização e sejam disponibilizadas para todos os funcionários.
- Deve existir coerência entre discurso e ações, para evitar as situações conhecidas, divulgadas amplamente em revistas, artigos e palestras, em que os trabalhadores não sabem se seguem as palavras dos dirigentes ou copiam suas ações, uma espécie de “esquizofrenia organizacional”.
- Os novos valores propostos não podem entrar em confronto direto com o que os funcionários entendem como certo ou errado. As pessoas já foram admitidas na organização, com valores enraizados. Podem ir contra esses valores, para garantir sua permanência no emprego, mas não estarão comprometidas com as mudanças.
- Os responsáveis pela condução de processos de mudanças – sejam consultores internos ou externos – devem, em primeiro lugar, conquistar legitimidade em todos os espaços organizacionais. O comportamento é fortemente conduzido pelas emoções.

Apoiado nestas considerações, extraídas de diversas fontes de pesquisa, livros, artigos de revistas, depoimento de dirigentes, estudos realizados, palestras, seminários, enfim, o mundo na última década foi envolvido numa grande onda de mudanças. Conseqüentemente, como profissionais da área do comportamento humano, não se pode deixar de concluir empiricamente que há um hiato entre as intenções dos gestores e as necessidades explicitadas pelas diferentes categorias profissionais.

Como recomendação, acredita-se que um estudo detalhado sobre a identidade organizacional e a forma de interferir, de modo a estabelecer a aprendizagem organizacional, como diferenciador para impulsionar a empresa rumo a superação de seus obstáculos, assumindo o desafio constante de tornar ameaças em oportunidades, seja um ponto de reflexão importante para a empresa assumir seu papel social, de oferecer a oportunidade de desenvolvimento não só para seus clientes, mas também para seus talentos humanos.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. São Paulo : Atlas, 1995.

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1993.

_____. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo : Atlas, 1990.

_____, H. Igor & DECLERK, Roger P. & HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1990.

ARAUJO, Luis Cesar G. **Tecnologias de gestão organizacional**. São PAULO : Atlas, 2001.

ASSAEL, Henry. **Consumer behavior and marketing action**. Boston : Kent Publishing, 1987.

BENNIS, Warren G. **Organizações em mudança**. São Paulo : Atlas, 1976.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo : Atlas, 1998.

CERTO, Samuel C. & PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo : Makron Books, 1993.

CHASTON, Ian. **Excelência em marketing**. São Paulo : Makron, 1982

COBRA, Marcos. **Marketing básico**. São Paulo : Atlas, 1984.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma perspectiva comportamental**. 2 ed., São Paulo : Atlas, 1983.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento: metodologia científica no caminho de haber mas**. Rio de janeiro : Tempo Brasileiro, 1994.

DRUCKER, Peter. **Management: talks, responsibilities and practices**. New York: Harper & Row, 1973.

EMATER - PR. **Processo de aprimoramento qualitativo da EMATER-PR**

EMATER – PR. **Plano estratégico período 1999 – 2002** : Extensão rural oficial, 1998.

EZPELETA, Justa. **Pesquisa participante**. São Paulo : Cortez: Autores associados, 1989.

FISCHMANN, Adalberto Américo. **Planejamento estratégico na prática**. 2 ed. São Paulo : Atlas, 1991.

GAJ, Luis. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo : McGraw-Hill, 1990.

GUBMAN, Edward L. **Talento, desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. 2 ed. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

GUERREIRO, R. **Modelo conceitual de sistema de informações de gestão econômica**. FEA, USP, 1989.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. São Paulo : Revista de Administração e Economia da Fundação Getulio Vargas, n. 21, FGV, 2000.

HAMMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competing to the future**. Boston : Harvard Business Scholl Press, 1996.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. 2 ed. São Paulo : Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4 ed. São Paulo : Atlas, 1994.

_____, Philip. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo : Atlas, 1984.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 2 ed. São Paulo : Atlas, 1974.

MARCONI, Marina de A. & LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo : Atlas, 1988.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2 ed. São Paulo : Atlas, 1994.

MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de empresa**. São Paulo : Makron Books, 1993.

MINTZBERG, Henry. **The strategy process: concepts, contexts, and cases**. 3 ed. New Jersey, USA : Prentice Hall, 1996.

MILLS, Quinn. **Recursos Humanos: por que toda essa preocupação agora?** In: Coleção Harvard de Administração. São Paulo : Nova Cultura, 1991, v.8

MORRIS, Betsy. **He's Smart. He's not Nice. He's saving big blue**. Fortune 1999.

MOSCOVICI, Felá. **Renascença organizacional**. Rio de Janeiro : Ao livro Técnico e Científico, 1989.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 5 ed. São Paulo : Atlas, 1991.

PAGNONCELLI, Dernizo. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992.

PERRY, Lee Tom. **Estratégia ofensiva: indo além da vantagem competitiva**. São Paulo : Makron Books, 1993.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro : Campus, 1992.

_____, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 9 ed. Rio de Janeiro : Campus, 1991.

PRAHALAD, C. K, HAMEL, Gary. **The core competence of the corporations**. Harward Business Rewiew, may/june, 1990, p. 79 - 91.

QUINN, J.B. **Technological forecasting**. Harward Business Rewiew, mar-apr. 1967. p.90.

RIES, AL. **Marketing de guerra**. São Paulo : McGraw Hill, 1986.

RICHERS, Raimar. **Um passeio pelo futuro**. Revista de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas - RAE Light. V2. n. 6.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8 ed., Rio de Janeiro : LTC, 1999.

SECRETARIA DE ABASTECIMENTO. **Uma proposta para extensão rural oficial do Paraná**. Curitiba: Governo do Estado do Paraná: SEAB, 1999.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo : Best Seller, 1990.

SILVEIRA JÚNIOR, Aldery; Guilherme Vivacqua. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. São Paulo : Atlas, 1999.

SOUZA, Antônio C.C. de; KEMMER, Eriskson, M. **A cultura organizacional**. Curitiba, 1999. Monografia (Especialização em Gestão para Qualidade) – Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

STONER, James A.F. & Freeman, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro : PHB, 1995. p. 33-35.

SMITH, Douglas K. **Fazendo a mudança acontecer**. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

STRICKLAND. A.J. **Cases in strategic management**. 4th ed. Boston, USA: Irwin, 1992.

TACHIZAWA, Takeshy; RESENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios**. São Paulo : Makron Books, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Osvaldo. **Organização flexível: Qualidade na gestão por processos**. São Paulo: Atlas, 1997.

TORRES, Norberto A. **Competitividade empresarial com a tecnologia de informação**. São Paulo : Makron Books, 1995.

THOMPSON, J.D. **Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa**. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1976.

VALERIANO, Dalton L. **Gerência em projetos**. São Paulo : Makron, 1998.

VASCONCELOS, Paulo Filho. **Planejamento estratégico** : formulação, implantação e controle. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1982.

WOOD JR., Thomaz. **Mudança organizacional: aprofundamento temas atuais em administração de empresas**. 2 ed. São Paulo : Atlas, 2000.

ZACCARELLI, Sérgio B. **A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico**. Revista de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas. V.2. n 5. mar-abr/1995.

10. GLOSSÁRIO

Comportamento: é um conjunto de operações materiais e simbólicas, entendido como um processo dialético e significativo em permanente interação.(ROBERTO KANAANE, 1999, p.115)

Comportamento organizacional: é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização (Stephen P.Robbins, 1999, p.7)

Trabalhador: segundo Cleber de Aquino (1987), “é uma unidade em constante interação com outras pessoas, com os mais diversos grupos sociais, sendo, portanto, a comunicação (interpessoal, profissional ou qualquer outro tipo de contato) a interação com terceiros, a convivência etc., condições imprescindíveis à sobrevivência e produtividade humana”.

Ambiente interno: é o conjunto de todos os elementos que atuam intrínsecos e que são relevantes para a operação de uma organização. (Stoner, 1999)

Missão: a finalidade de uma organização, os propósitos a serem atingidos e os respectivos impactos no ambiente interno e externo.

Cultura: conjunto de crenças, valores e princípios que devem nortear as ações organizacionais.

Estratégia Organizacional: corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento às condições ambientais em mutação, tendo em mente a visão de futuro e perpetuidade organizacional. (Silveira Júnior, 1998)

Estrutura Organizacional: forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. (Stoner, 1999)

Estrutura Funcional: forma de departamentalização na qual todas as pessoas engajadas numa atividade funcional são agrupadas em uma mesma unidade. (Stoner, 1999)

Gestão tradicional: forma de gerir as organizações adotando um modelo que se caracteriza basicamente pela visão hierárquica do modelo burocrático. (Pinchot, 1995, p. 3)

Gestão por processo: “Um conjunto de atividades destinadas a produzir bens ou serviços desejados pelos clientes, de acordo com uma lógica preestabelecida e com agregação de valores.” (Hammel, 1995)

Mudanças organizacionais: Silveira Júnior afirma que toda mudança é um processo, ou ainda, uma seqüência de eventos inter-relacionados por uma relação de causalidade ou finalidade. Existe uma relação temporal que está presente na mudança, em função da velocidade, distinguindo aquelas mais lentas (evolução) daquelas mais rápidas (revolução). (Silveira Júnior, 1975, p.28)

Clima organizacional: Segundo George H. Litwin (1997, p.73), “O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”. Segundo o autor pode ser mensurado por seis dimensões: estrutura, responsabilidade, riscos, recompensa, calor e apoio, e conflito.

Benchmarking – Segundo Araújo (2001) “é um processo de caráter contínuo que propõe a medição de práticas, produtos e serviços, em relação aos concorrentes mais expressivos no mercado ou às empresas reconhecidas por suas lideranas em campos particulares de atuação.”

11. ANEXOS