

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL FAE**

**A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE EXTERNO NO PROCESSO DE
MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

EDELICIO PEDRO JACOMASSI

**FLORIANÓPOLIS
2000**

Edelcio Pedro Jacomassi

**A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE EXTERNO NO PROCESSO DE
MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Curso de pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dra. Angelise Valladares Monteiro

Florianópolis, agosto de 2000.

A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE EXTERNO NO PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

por

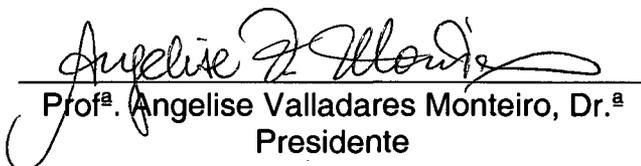
Edelcio Pedro Jacomassi

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

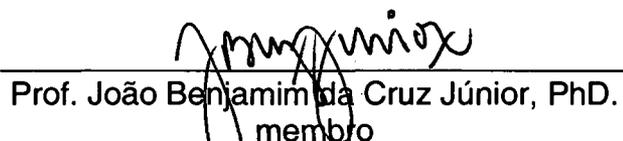


Prof. Nelson Colossi, PhD.
Coordenador do Curso.

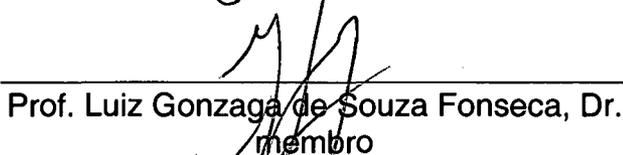
Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores.



Prof.ª Angelise Valladares Monteiro, Dr.ª
Presidente



Prof. João Benjamim da Cruz Júnior, PhD.
membro



Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr.
membro

AGRADECIMENTOS

Neste momento, em que mais uma etapa da vida é vencida concretizando um sonho, é difícil poder relacionar todos aqueles que direta ou indiretamente colaboraram para a execução deste trabalho.

Agradeço aos meus familiares, pai (*in memoriam*), mãe, irmãos, especialmente a Eliane pela ajuda, e em especial a minha esposa Márcia pelo incentivo e apoio e a paciência e alegria de meus filhos Ítalo e Nicole, fundamentais pilares na razão da vida.

À Prof^a Doutora Angelise Valladares Monteiro, pela luz do conhecimento que iluminou os caminhos a serem percorridos com competência, dedicação, paciência e apoio nas orientações.

Aos professores da UFSC, em especial ao Prof. Nelson Colossi, Prof. João Benjamim da Cruz Júnior, Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, pela contribuição ao conhecimento, apoio e incentivo.

Aos colaboradores do CPGA, pela prestatividade, atenção e auxílio, em especial a Sílvia e a Shandi,

À Faculdade Católica de Administração e Economia – *Business School*, pela oportunidade e apoio.

Aos Professores e amigos da FAE *Business School*, pelo apoio e incentivo, em especial aqueles que iniciaram o programa Prof. Luiz Hamilton Berton, Prof. Armando Razoto e Prof. Judas Tadeu Grassi Mendes.

Aos colegas de mestrado, pelos momentos de apoio, descontração e companheirismo, Ademir, Andrea, Tom, Checulli, Dante, Douglas, Eduardo, Fabri, Gildo, Gilmar, Hamilton, Leoni, Johnson, Milton, Maria Alice, Maurício, Osni, Othon, Pedro, Roberto, Ronaldo, Rosana e Vera.

Um agradecimento especial à EMATER - PR, por intermédio de seus representantes, Sr. Rubens Ernesto Niederheitmann, Sr. Luiz Carlos Mryczka, Sr. Carlos Augusto Parchen e em especial a Sra Sônia Cavagnolli.

Finalmente, agradeço a Deus, tão solicitado nas horas difíceis e esquecido nas de alegria, mas sempre presente. Graças a Deus.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS	ix
LISTA DE QUADROS	x
LISTA DE SIGLAS	xi
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	1
1.2 OBJETIVOS	5
1.3 JUSTIFICATIVA	6
1.4 COMPOSIÇÃO DO ESTUDO	8
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	10
2.1 ORGANIZAÇÕES E AMBIENTE	10
2.1.1 Pressupostos teóricos	10
2.1.2 Concepções sobre o ambiente	12
2.1.3 Relação ambiente-organização	20
2.1.3.1 Estratégias empresariais	20
2.1.3.2 Planejamento estratégico	31
2.2 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	42
2.2.1 Conceitos predominantes	42
2.2.2 Abordagens de mudanças	47
2.2.3 Formas de gestão de mudanças	51
2.2.3.1 Gestão tradicional	51
2.2.3.2 Gestão por processo	53

3. METODOLOGIA	58
3.1 NATUREZA DA PESQUISA	58
3.2 CARACTERIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	59
3.3 PERGUNTAS DE PESQUISA	60
3.4 DEFINIÇÃO DOS TERMOS	61
3.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	63
3.6 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	63
3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	65
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	66
4.1 OS PRIMÓRDIOS DA EMATER - PR.....	66
4.2 FATORES DO AMBIENTE EXTERNO	73
4.3 O PROCESSO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	87
4.3.1 O planejamento estratégico da EMATER - PR.....	88
4.3.2 Mudança na forma de gestão	98
4.4 INTERPRETAÇÃO DOS CONTEÚDOS	110
4.5 PROPOSTAS DE MELHORIA	144
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	146
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	158
ANEXO 1 - Roteiro da entrevista utilizada para pesquisa de campo ...	162

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de identificar qual o impacto que as variáveis do ambiente externo ocasionam no processo de mudança organizacional da EMATER – PR. Como objetivos específicos, foram avaliadas as variáveis analisadas pelos gestores do processo de mudança organizacional, de que maneira impactaram no ambiente interno da organização, a forma como ocorreu o processo de mudança e qual o conteúdo das mudanças internamente. Para tanto, foram analisadas as relações predominantes no processo de mudança de uma forma de gestão tradicional para uma forma de gestão por processo. Foi estabelecida a relação entre as variáveis do ambiente externo e a estratégia escolhida. No caso da empresa objeto de estudo, surgiu um impasse frente aos novos desafios e à nova realidade sócioeconômica e política do Estado, na qual a extensão rural oficial necessita rever sua inserção no ambiente, e se ajustar a uma nova proposta conceitual, técnica, operacional e estrutural. Este questionamento passou a ser discutido de forma aberta, originando uma proposta de ajuste e modernização institucional, capaz de devolver à EMATER-PR a credibilidade histórica e assegurar sua continuidade. O método escolhido foi o estudo de caso e a técnica de coleta de dados primários foi a entrevista semi-estruturada. A amostra ficou estabelecida como sendo intencional, escolhida em função da participação no processo decisório e envolvimento no planejamento e mudança organizacional. Os dados secundários foram coletados em função de documentos Internos, planejamento estratégico formal e relatórios. A abordagem adotada foi a qualitativa, com uma análise descritiva e interpretativa. A confrontação com o modelo teórico de ambiente, estratégia, planejamento estratégico, mudanças organizacionais e gestão por processo, possibilitou uma análise e compreensão efetiva na relação existente entre o ambiente e a mudança organizacional.

ABSTRACT

This paper was developed with the purpose of identifying the impact of external environment variables may cause in the organizational process of changing, specifically in EMATER - PR. Working in specific targets, we evaluate these variables analyzed by managers that allowed the organizational process of changing, and how they should impact on organization internal environment, how did it occur and what the internal changes contents. Facing this reality, we have been analyzing the predominant relationships during the transition of a traditional management procedure to a process management procedure. It was established the relation among the external environment variables and the chosen strategy by the company in this environment. In the company – case of this study, emerge an impasse facing the new challenges and the new socio-economic reality and the Estate's politics, the official rural extension needs to review its insertion on this environment, and be adjusted to a new conceptual proposal, technical, operational and structural. These questions were discussed in a very open-way, and shall originate a proposal of adjustment and institutional modernization, capable of bring to EMATER-PR back its historical credibility, checking the continuity. The chosen method was the case study and the primary data collected was the semi-structured interview. The sample was established as being intentional, and it was chosen by the participation on decision process and the involvement on planning and organizational changes. The secondary data were collected by internal documents, formal strategic planning and organizational reports. The approach is qualitative, with descriptive and interpretative analysis. The outlines of a building with the environment theoretical model, strategy, strategic planning, organizational changes and process management, allowed a carefully analysis and effective comprehension about the relationship in this environment and the organizational changing, emphasized with a historical retrospective of the organization.

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS.

FIGURA 01 - Representação gráfica de um sistema	11
FIGURA 02 - A estrutura ambiental	14
FIGURA 03 - Modelo de análise da concorrência de Porter.....	30
FIGURA 04 - Diagrama de processo de uma organização.....	55
FIGURA 05 - Relação entre variáveis	60
FIGURA 06 - Organograma das relações institucionais	93

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - Identificação das funções organizacionais	18
QUADRO 02 - Características dos tipos de planejamento	35
QUADRO 03 - Determinação de termos do negócio da empresa	39
QUADRO 04 - Reações positivas às mudanças	44
QUADRO 05 - Reações negativas às mudanças.....	45
QUADRO 06 - Abordagens sobre as mudanças organizacionais	48
QUADRO 07 - Diferenças de enfoque entre a gestão tradicional e a de processos	57
QUADRO 08 - Definição das estratégias da EMATER – PR.....	97
QUADRO 09 - Comparativo da mudança das formas de gestão.....	100
QUADRO 10 - Grade básica de processos	106
QUADRO 11 - Objetivos és ações por tipo de cliente	119
QUADRO 12 - Relações institucionais da extensão rural	139

LISTA DE SIGLAS

ABCAR	Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural.
ACARPA	Associação de Crédito e Assistência Técnica 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 a Agroindústria.
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar.

1. INTRODUÇÃO.

As transformações cada vez mais rápidas e as turbulências ambientais freqüentes, passam a exigir das organizações um maior grau de profissionalização e competência para interpretar, planejar e agir rapidamente, principalmente em mercados competitivos. Nesse sentido, a definição de estratégias adequadas permite se obter uma vantagem competitiva perante as demais e pode se constituir em fator de sobrevivência da empresa. Desta forma, os estudos que procuram avaliar a interpretação de cenários e definição de estratégias e de mudanças organizacionais passam a ser oportunos e de grande valia para aprimoramento do conhecimento científico.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Uma das características que se percebe atualmente no direcionamento de estudos referentes às organizações, é a de focar a análise sobre alguns fatores pontuais ou muitas vezes dissociados. Alguns enfoques como o de mudanças ambientais, desenvolvimento organizacional, planejamento, planejamento estratégico, formas de gestão, cultura organizacional e avaliação de desempenho organizacionais são estudados de formas distintas e isoladas. Isto é, a análise de ambiente externo, seja de forma isolada, seja ou como integrante de um processo de planejamento estratégico, apresenta uma tendência de abordagem pelo aspecto de desenvolvimento mercadológico e predominantemente de variáveis externas.

Da mesma forma, o diagnóstico interno, o planejamento, as mudanças organizacionais, o modelo de gestão com seus respectivos indicadores de desempenho apresentam uma abordagem de avaliação em função de fatores de mudança e variáveis internas. Estas abordagens devem ser avaliadas e analisadas sob a ótica de suas interdependências e principalmente por meio de fatores causais interagentes e inter-relacionados.

Na realidade das organizações, observa-se a necessidade de serem desenvolvidas estudos simultâneos e contínuos, com leitura freqüente de

ambiente e construção de cenários conectada ao planejamento das ações da empresa, em todas as suas competências como sendo parte integrante de sua atividade, onde as mudanças externas e internas fazem parte do cotidiano.

Nesse sentido, os fatores mercadológicos, que predominam no processo de planejamento das organizações, sofrem modificações cada vez mais rapidamente, passando a exigir respostas mais rápidas, externas e internas.

Esse enfoque permite que a visão e interpretação de cenários assumam uma nova postura, de maior importância nas empresas, principalmente como instrumento de influência tanto no planejamento como nas mudanças organizacionais, que envolve fatores de estrutura, cultura e processo internos.

Pesquisando sobre os primeiros trabalhos nessa área, pode-se citar Chandler (1962) como o responsável pelo primeiro grande trabalho que faz a análise das inter-relações entre o ambiente externo de uma organização, a estratégia empresarial adotada e a estrutura organizacional, com seu respectivo estilo de gestão adotado. Chandler desenvolveu sua pesquisa em 50 grandes organizações norte-americanas; observou as mudanças no ambiente externo e as relacionou às mudanças na estratégia empresarial, no sentido de buscar um novo posicionamento em função da nova realidade.

A mudança de ambiente, que é contínua, proporciona uma reavaliação freqüente da estratégia até então adotada e uma busca de alternativas de solução que por sua vez possibilitam melhores resultados, que iniciam uma reordenação interna e estrutural.

Lawrence e Lorsch (1967) verificaram que o ambiente afeta os subsistemas de uma organização de diversas formas, defendendo a idéia de que não existe apenas uma única, ou, ainda, a melhor maneira de organização interna. A compreensão quanto à função da organização, sua caracterização jurídica, suas origens e forma de atuação é essencial para se perceber a importância e necessidade do processo de mudança.

A dinâmica do mercado, com a ameaça de entrada de novos concorrentes, a mudança de cenário voltada para uma maior qualidade e competitividade, o processo de privatização de instituições públicas, a

dependência de ações e boa vontade política e, principalmente, a visão de cliente, com suas necessidades e expectativas, que neste caso insere a comunidade como agente integrante, com julgamentos críticos da forma de atuação da organização, formam uma gama de fatores críticos que impulsionaram o processo de mudança.

O que com frequência se percebe nas organizações, é que se implanta uma filosofia de diagnóstico externo e de planejamento estratégico, que apropria uma maior importância no processo de planejar, à discussão dos fatores estratégicos e mudanças ambientais, antes de efetivamente preparar, estabelecer um plano de mudanças internas estruturadas e a implementação efetiva das ações propostas.

Para que se consiga compreender de forma clara todo o contexto das mudanças, há uma preocupação deste estudo quanto à identificação das leituras de cenários, por meio de um processo de planejamento, que levou a algumas mudanças organizacionais e à adoção de um novo modelo de gestão, respaldada por um plano de ações consistente, buscando melhorar o desempenho organizacional de uma situação real.

Quando analisadas as mudanças no cenário mundial, percebem-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 possibilitaram 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 fatores decisivos para a sobrevivência das organizações, que devem promover continuamente um processo de auto-avaliação e de mudanças de estratégias e organizacionais.

Especialmente no cenário brasileiro, além dos fatores citados anteriormente no mercado global, pode-se observar que desde que iniciou o processo de abertura de mercado, com o Plano Collor, passando por alguns reajustes da economia e culminando com o Plano Real, o mercado tem sofrido um impacto ainda maior. A instabilidade econômico-financeira, se de um lado se constituía em um fator negativo, por outro acobertava a ineficiência na forma de gestão, incoberta pela inflação. A própria forma de gestão das organizações que, sem uma ameaça efetiva, seja pela concorrência externa, seja pela interna, não promovia um processo de mudança buscando melhorias efetivas e contínuas, principalmente no setor público.

Nesse sentido, com base na suposição de que o ambiente 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: ***De que maneira o ambiente externo influenciou a mudança organizacional, da gestão tradicional para a gestão por processos, na EMATER-PR de 1998 a 2000?***

A empresa objeto de estudo tem vivenciado, desde sua fundação em 1956, mudanças contínuas com origens diversas. Com uma cultura inicial de empresa com caráter cooperativo e de origem norte-americana, veio se transformando gradativamente, até se tornar uma instituição pública com uma visão de empresa privada.

As mudanças organizacionais ocorridas abrangem fatores culturais, políticos, tecnológicos, estruturais, processuais e até mesmo de sua visão e papel perante a sociedade e demanda dos clientes. Já surgiram alguns estudos anteriores que avaliaram as mudanças culturais da organização, mas não haviam sido feitos estudos referente às mudanças em função de uma interpretação de cenários, de forma planejada, e nem sobre a mudança no estilo e forma de gestão, que passou de um estilo inicialmente tradicional, para uma visão de gestão por processos.

Com base na determinação do problema de pesquisa, almeja-se a identificação dos fatores analisados no ambiente externo pelos gestores da organização, que motivaram a mudança estratégica, bem como o impacto que

ocasionaram na determinação de possíveis alternativas de solução e no próprio estabelecimento de estratégias competitivas, tanto voltadas para o mercado, como também de ordem interna, e conseqüente processo de reestruturação da empresa.

1.2 OBJETIVOS

O trabalho proposto tem como objetivo geral, verificar de que maneira o ambiente externo tem influenciado tanto nas mudanças organizacionais como 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 2000.

Para a análise, interpretação e o entendimento do objetivo geral, foram determinados alguns objetivos específicos:

1. Identificar e analisar as mudanças ocorridas no ambiente externo da EMATER – PR e os impactos no ambiente interno da organização;
2. Identificar e analisar o processo de mudança organizacional, com ênfase na forma de gestão adotada;
3. Estabelecer as relações predominantes no processo de mudança de uma forma de gestão tradicional para uma forma de gestão por processo;
4. Apresentar um rol de sugestões de melhoria que possam contribuir para o desenvolvimento da Organização.

De uma forma geral, o presente trabalho busca uma identificação das variáveis externas analisadas pela organização como fatores propulsores de mudanças organizacionais, procurando estabelecer uma relação entre estas variáveis e as estratégias adotadas. Por sua vez, estas estratégias determinam a forma de mudanças e do conteúdo delas, impactando sobre a forma de gestão escolhida. Acredita-se também que todo o estudo, por mais simples que seja, possa, de alguma forma, contribuir para a própria melhoria no desempenho organizacional e em consequência ser de utilidade aos leitores.

1.3 JUSTIFICATIVA

Toda organização sempre busca de alguma forma sobreviver, crescer e expandir gradativamente sua atuação, justificando sua existência a todos aqueles que com ela interagem: a comunidade, os acionistas, a política e os fornecedores.

A empresa vivencia a busca do sucesso a partir de uma boa idéia, de uma missão e objetivos bem definidos, visão de futuro, leitura de oportunidades e ameaças, persistência e principalmente da forma com que conduz seus negócios.

Nesse sentido, é importante o entendimento das razões que influenciam as organizações provenientes do meio ambiente externo, e que podem ser determinantes na escolha das estratégias empresariais. Muitas vezes, essas mudanças são decisivas na busca do sucesso empresarial para aquelas empresas que escolhem um modelo pró-ativo, facilitando tanto a escolha da estratégia ideal como também a forma de atingir melhores resultados e poderem adotar um modelo de estrutura e de gestão compatíveis com as novas realidades.

A compreensão quanto à função da organização, sua caracterização jurídica, suas origens e forma de atuação é essencial para se perceber a importância e necessidade do processo de mudança.

Na análise de diversos autores, entre eles Kotler (1996), as grandes forças macroambientais que devem ser identificadas e analisadas com frequência, são as demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas e políticas. Cada uma dessas forças do ambiente interfere de forma significativa e intensamente sobre qualquer organização e pode ser decisiva para se identificar oportunidades e ameaças.

A identificação dessas variáveis e o monitoramento constantes permitem aos gestores que possam interagir melhor com o meio externo e adotar um estilo de gestão pró-ativo, buscando antecipar algumas decisões e definir

melhor as opções disponíveis e estratégias a serem adotadas, mesmo em situações adversas.

Uma das contribuições deste estudo é a de apresentar como uma organização, apesar de várias situações contrárias, falta de mobilidade e poder e de ameaças frequentes a sua existência, pode implementar um processo de mudança que a torne um agente pró-ativo no mercado, criando e aproveitando oportunidades, e se tornar importante na visão de seus clientes, independente de sua vinculação com o governo. Além desse fator, é importante salientar a contribuição em relação aos resultados obtidos neste trabalho como uma forma de facilitar decisões futuras de organizações similares que se encontram na mesma situação da empresa pesquisada, como direcionadora de decisões futuras.

De uma maneira geral, a correta avaliação de um cenário atual e futuro permite que se avaliem quais as prováveis decisões a serem adotadas, impactando diretamente sobre as mudanças internas e, principalmente, sobre a própria forma de condução dos negócios.

Para a organização, o 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.

Outro fator importante que está vinculado ao presente estudo é referente à preocupação quanto a sua contribuição para decisões futuras dos empresários na busca do melhor desempenho organizacional, que poderão sugerir novas abordagens sobre o processo de mudanças organizacionais em função de uma criteriosa avaliação de cenários.

Como toda a organização está em contínuo processo de mudanças, é importante que haja um monitoramento das ações e dos respectivos resultados para se acompanhar e direcionar as novas mudanças em função dos objetivos e estratégias planejadas.

Quanto a sua contribuição ao conhecimento, proporciona ao leitor uma visão de processo de interpretação de cenários e planejamento com vistas às mudanças organizacionais, suas implicações, facilidades e resistências, e

também a forma de se avaliar não somente o processo de mudança, mas também o próprio desempenho organizacional originadas por decisões estratégicas, por intermédio do planejamento estratégico.

Outro fator importante a ser destacado, diz respeito à abordagem do assunto referente a mudanças organizacionais, que pretende analisar e expor de forma clara o contexto de uma mudança, o processo da mudança e o próprio conteúdo de uma mudança organizacional, que permite uma visualização ampla e completa sobre o assunto.

De um lado, este estudo permite a satisfação de adquirir conhecimentos com base em pesquisa, a ciência pura, e de outro, as aplicações práticas do conteúdo abordado, concretizadas mediante as ciências aplicadas. Desta forma, além de proporcionar uma visão científica do processo de mudanças, este estudo permite a utilização de seu conteúdo como um balizador de ações para as demais organizações, evitando a adoção de estratégias de mudanças organizacionais que sejam infrutíferas ou com um esforço aplicado acima do necessário, o que muitas vezes torna o processo desgastante e traumático.

1.4 COMPOSIÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho foi formatado segundo as normas técnicas previstas em manuais de formatação de dissertações e, ainda, segundo as normas aceitas pela UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina. Com base nessas orientações, este trabalho está dividido em introdução, três capítulos referentes ao desenvolvimento do trabalho e um capítulo referente à conclusão e às recomendações.

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

No primeiro capítulo, é apresentada a fundamentação teórico-empírica deste trabalho, dividida em duas seções. Na primeira seção, são apresentados

os conceitos de organizações, ambiente interno e externo, as estratégias adotadas por empresas e as etapas do planejamento estratégico. Na segunda seção, são apresentados alguns conceitos sobre as organizações, as próprias mudanças organizacionais e as formas de gestão tradicional e por processo.

O capítulo seguinte, traz a metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo, identificando a natureza da pesquisa, caracterizando as variáveis analisadas e suas inter-relações. São ainda formuladas as perguntas de pesquisa, são 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 terceiro capítulo trata dos resultados da pesquisa, em função de cinco tópicos distintos. 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. No segundo, é analisada a forma com que a empresa objeto do estudo de caso interpretou o ambiente externo e elencou as variáveis mais importantes para sua sobrevivência. No terceiro tópico, focaliza-se o processo de mudanças e sua estruturação do planejamento estratégico, bem como a forma pela qual a empresa promoveu as mudanças internas, com ênfase na forma de gestão. O próximo tópico apresenta os resultados com as mudanças e uma interpretação do conteúdo das mudanças os resultados esperados. No quinto tópico, estão sugeridas algumas ações de melhorias que foram identificadas durante o período de levantamento de dados.

Após a exposição de toda a análise, encontram-se as principais conclusões do estudo, bem como as recomendações oriundas da análise dos resultados obtidos pelas pesquisas de campo. Finalmente, são sugeridos alguns temas para serem estudados futuramente para complementação do assunto e desenvolvimento de novas pesquisas na área.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Para facilitar o entendimento do conteúdo e direcionamento deste trabalho optou-se por apresentar alguns conceitos básicos, e linhas de pensamento de alguns autores, cuja necessidade é em função da utilização de termos que algumas vezes considerados sinônimos, mas representam concepções e abordagens diferentes, e que são fundamentais para a condução de um processo de análise e interpretação das informações contidas nos capítulos que se seguem.

2.1. ORGANIZAÇÕES E AMBIENTE

2.1.1 Pressupostos teóricos

Na análise de qualquer organização é importante a identificação dos fatores que interferem na sua forma de relacionamento entre o ambiente interno e externo. Analisando-se essas relações, um dos assuntos que merece ser abordado é justamente sobre a visão sistêmica, que relaciona a visão de ambientes externos e interno de qualquer organização social.

As organizações são vistas como um sistema integrado e indivisível, no qual as decisões tomadas em um dos setores da empresa refletem em atitudes e resultados de demais setores dessa organização.

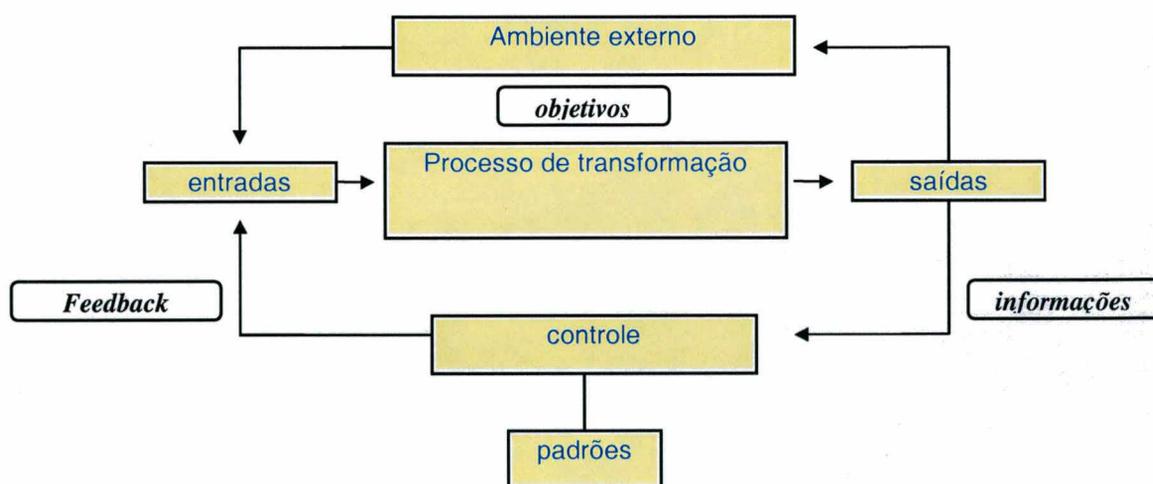
Segundo Oliveira (1991, p.38), sistema pode ser definido como: “um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função”.

Os elementos componentes de um sistema são: objetivos; entradas (insumos); processo de transformação; saídas (resultados); os controles; e a retroalimentação.

Os objetivos se referem tanto aos objetivos dos usuários do sistema quanto aos objetivos do próprio sistema. Já as entradas do sistema são caracterizadas como os elementos, materiais, informações e energia, para o processo executado pelo sistema, que dará origem às saídas do sistema. O

processo de transformação executado pelo sistema é definido como uma função que possibilita a transformação de um insumo (entrada) em produto, serviço ou resultado (saída). As Saídas do sistema são os resultados do processo de transformação, e devem ser coerentes com os objetivos do sistema e, em função do processo de controle e avaliação, devem ser quantificáveis. Os Controles e Avaliações do sistema tem como função verificar se as saídas estão coerentes com os objetivos, sendo necessária uma medida de desempenho do sistema, chamada Padrão de Controle. Finalmente, a retroalimentação pode ser considerada como a reintrodução de uma saída sob a forma de informação, objetivando melhorar o desempenho do processo, ou seja, produzir melhores saídas. A retroalimentação é um instrumento de regulação retroativa ou de controle, em que as informações realimentadas são resultados dos desvios verificados entre as saídas de um sistema e padrões previamente estabelecidos. Dessa forma, tem-se que o objetivo do controle é diminuir os desvios ao mínimo, bem como propiciar uma situação ideal, em que esse sistema se torna auto-regulador.

FIGURA 01: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DE UM SISTEMA.



Fonte: VALERIANO (1998, p.7)

O Ambiente Externo é definido como o conjunto de todos os fatores que tem influência sobre a operação do sistema. Dentre os fatores mais conhecidos

tem-se a concorrência, os consumidores, a comunidade, o governo, os fornecedores, o sistema financeiro e o mercado de mão-de-obra.

Cabe salientar que os sistemas abertos são constituídos de formas diferenciadas entre si, mas que buscam, dentro de um mesmo meio, que é mutante, sua sobrevivência, como é o caso das empresas.

Para poder se avaliar os impactos das questões ambientais na estrutura de uma organização é importante que se defina Estrutura organizacional, que segundo Blaw (apud Hall, 1984, p.37), corresponde "... as distribuições das pessoas entre posições sociais que afetam os relacionamentos entre papéis por elas desempenhados, com duas implicações: a divisão do trabalho e a hierarquia". Para se definir, uma estrutura organizacional é importante considerar os seguintes aspectos: departamentalização, centralização, diferenciação horizontal e vertical, dispersão espacial, coordenação e controle.

2.1.2 CONCEPÇÕES SOBRE AMBIENTE.

Na definição de Stoner (1999, p.46), entende-se como ambiente externo, o conjunto de todos os elementos que atuam fora de uma organização que são relevantes para sua operação. A análise das mudanças no ambiente externo podem proporcionar um arcabouço de informações que ajudam a melhor compreendê-las e interagir de uma forma mais efetiva, aproveitando as oportunidades e minimizando os riscos de qualquer atividade econômica.

Tachizawa (2000, p.12) enfatiza a importância de se analisar as atividades relacionadas à análise ambiental, que devem consubstanciar o delineamento da conjuntura ou meio ambiente no qual a organização está inserida, partindo-se do pressuposto de que qualquer empresa encontra-se em um contexto ambiental composto de variáveis controláveis e incontroláveis. Para esta análise ambiental, o autor ainda adota um critério de segmentação que abrange o macroambiente clima, enfatizando os aspectos políticos; o macroambiente solo, que avalia as questões pertinentes a população e suas características; o macroambiente operacional, que procura avaliar os

fornecedores, concorrentes, clientes e evolução tecnológica; e o ambiente interno que procura identificar as aspirações dos funcionários e gestores.

Segundo Kotler (1996, p.142), muitas empresas não consideram as mudanças ambientais como oportunidades, ignoram-nas ou resistem a elas até quando já for tarde demais. Suas estratégias, estruturas, sistemas e cultura empresarial crescem obsoletos e desordenados.

Muitas organizações, consideradas inabaláveis, foram sucumbindo ao longo do tempo por não perceberem que o ambiente exigia mudanças de produtos, serviços, tecnologia ou até mesmo de novos nichos de mercado. Aquelas que resistem a necessidade do processo de mudança contínua reagem mais lentamente as mudanças, adotando um modelo de gestão reativo, no qual o resgate do tempo perdido pode ser fatal para sua sobrevivência.

Para o melhor entendimento de ambiente externo, é importante a abordagem sobre a leitura de cenários, que nada mais é do que a identificação de sequências hipotéticas de eventos construídos com o propósito de focar a atenção sobre processos causais, onde cada evento no ambiente interfere de alguma forma sobre a organização e esta, por sua vez, deve planejar suas ações. Neste sentido é importante salientar que uma leitura inadequada do ambiente externo pode induzir a construção de um cenário futuro distorcido, ocasionando uma tomada de decisão errada.

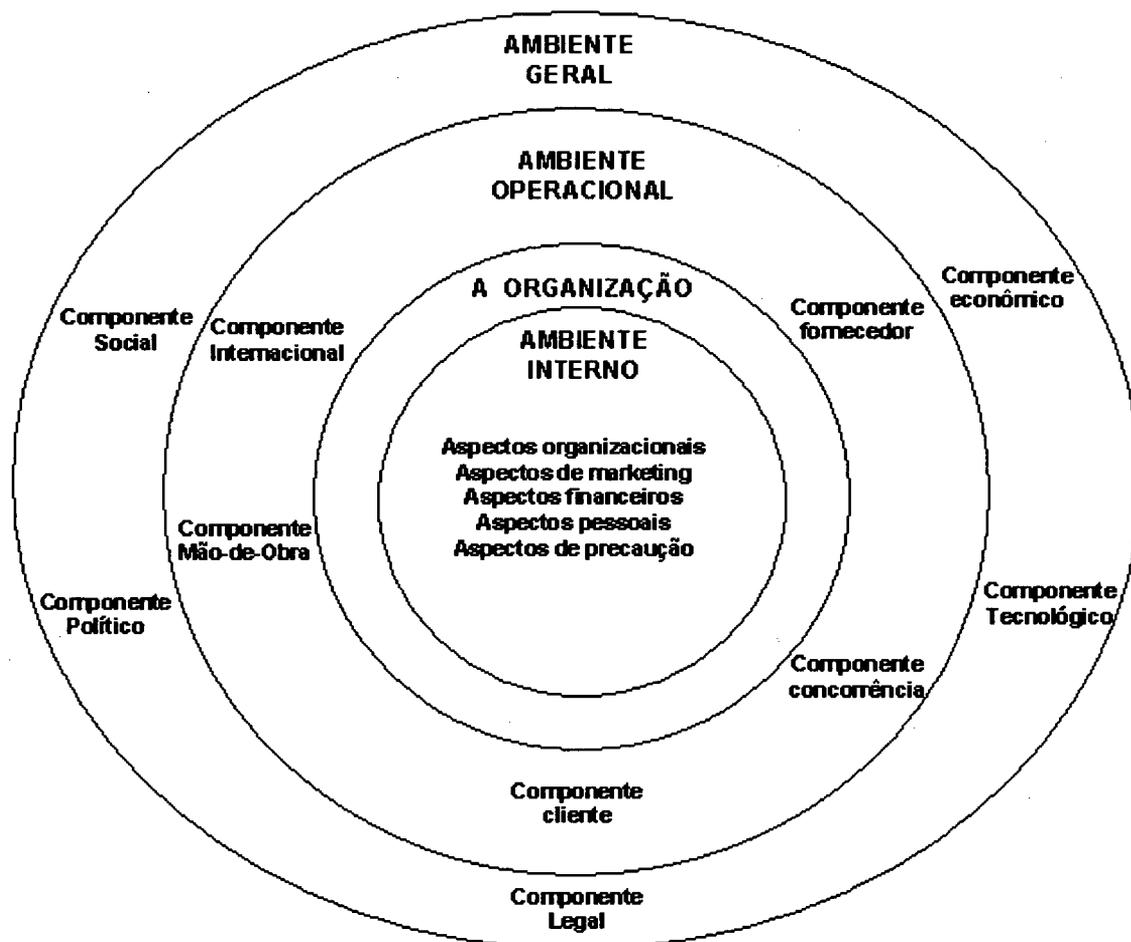
Existem alguns erros de lógica que devem ser evitados nas técnicas de previsão, que são: Falácia da seqüência de eventos; erro de relacionar um único fator como causa de um determinado resultado; falácia de supor que todo é igual as partes que o compõe; falácia da repetição de eventos; pensamento do que é desejável; e falácia da personificação.

Para se buscar a excelência organizacional, é fundamental a avaliação da influência que as tendências mundiais exercem em relação às mudanças nas organizações, constituindo-se em fatores condicionantes de sucesso no futuro.

É importante salientar que o ambiente é constituído de três estágios distintos: ambiente geral, operacional e interno, os quais se relacionam,

interagem e se complementam e, ainda, possuem poder de influência distintos nas organizações.

FIGURA 2: A ESTRUTURA AMBIENTAL.



Fonte: adaptado de STONER (1995, p.47).

O ambiente geral se refere às questões mais amplas, das quais as organizações individualmente pouco conseguem influenciar, mas que influenciam diretamente as empresas. Esse ambiente, segundo Certo (1993, p.42), é composto por elementos que têm amplo escopo e pouca aplicação imediata para administrar uma organização, porém, conforme é apresentado por Kotler (1996, p.142), empresas bem sucedidas são aquelas que podem reconhecer e responder rentavelmente às necessidades não -atendidas e às tendências do macroambiente.

Este ambiente reflete questões estruturais ao sistema que mudam de tendência somente a longo prazo de forma lenta e gradual, criando oportunidades de novos negócios em função da mudança de hábitos, para as empresas que conseguem fazer uma leitura adequada de cenário. Neste sentido, é importante que os gestores de empresas investiguem, compreendam e criem cenários atuais e futuros das variáveis que interferem diretamente sobre o seu setor de atividade.

Segundo Kotler (1996, p.145), as grandes forças macroambientais que devem ser analisadas, são as seguintes: demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas e políticas.

As forças demográficas dizem respeito ao crescimento da população e suas características (expectativa de vida, faixa etária, nível educacional, etc.) ou ao movimento demográfico no mercado em que a empresa atua.

As forças econômicas, representam o poder de compra existente em uma economia depende da renda atual, do nível dos preços, da formação de poupança e da disponibilidade de crédito.

As forças naturais representam a influência da sociedade no sentido de cobrar das empresas a utilização racional e ordenada dos recursos naturais escassos ou ainda de processos produtivos que não sejam poluentes ou que possam agredir à natureza e o meio ambiente.

As forças tecnológicas, podem ser definidas como sendo o conjunto dos relacionamentos aplicados às artes da utilidade. Assim sendo, seria a faixa ampla e relativamente constante de características de aplicações, em um determinado período de tempo, que faz a previsão tecnológica possível. O seu desenvolvimento está atrelado ao processo de crescimento das empresas no mercado e ao desenvolvimento econômico das nações.

Este avanço tecnológico vai além do limite dos processos produtivos ou do produto propriamente dito, mas influencia o comportamento das pessoas e suas relações sociais e laborais, como por exemplo a possibilidade de, cada vez mais, se poder trabalhar em escritórios virtuais nas residências, participar de reuniões e cursos à distância, entre outras comodidades.

As forças políticas, representam o processo político de uma nação e que, influenciam o nível de atividade, através de barreiras ou incentivos, um determinado segmento de mercado.

A identificação, acompanhamento e filtro das tendências da política nacional, proporcionam perspectivas das ações governamentais que influenciarão as atividades da empresa, identificando oportunidades e ameaças, influenciando na competitividade do setor.

Certo (1993, p.44) definiu o ambiente operacional como sendo o nível do ambiente externo à organização que é composto de setores com implicações específicas e relativamente imediatas na administração da organização. Ansoff (1977, p.127) desenvolve a idéia da importância de diagnosticar-se o ambiente operacional de uma empresa. Para o autor, a análise externa é a verificação das oportunidades de produto e mercado disponíveis à empresa, fora do seu conjunto corrente produto-mercado, decorrendo daí a decisão final de diversificar-se ou não a empresa.

O foco do ambiente operacional é o mercado onde a empresa está inserida. Enquanto o primeiro conceito identifica mais claramente as relações da empresa no contexto de mercado e, especificamente, do mercado concorrente e suas relações, o segundo abrange mais a análise, procurando identificar nitidamente novos mercados em que a empresa pode atuar, isto é, buscar oportunidades de diversificação da empresa.

É importante observar-se que as diversas análises sugeridas pelos autores possuem, em comum, a preocupação de não restringir o processo de planejamento às condições normais de atividade da empresa.

Os fatores a serem analisados quanto ao ambiente operacional das organizações, segundo Certo (1993, p.44), são: componente cliente, componente concorrência, componente fornecedor e o componente internacional.

O componente cliente representa a análise das características daqueles que compram mercadorias e serviços fornecidos pela organização, ou seja, seus clientes atuais e potenciais.

Para Contador (1995), o principal componente da análise externa de uma empresa é o perfil dos clientes, em função da pressão crescente que exercem quanto à qualidade e preços dos produtos ofertados no mercado. Os clientes se tornam muito mais dinâmicos no processo de escolha por um produto ou serviço, em função da rapidez de informação e tecnologia disponíveis.

O entendimento do comportamento do cliente, aliado a análise dos produtos ou serviços ofertados, revela o real atendimento de suas necessidades e expectativas.

O componente concorrência, segundo Certo (1993, p.44), consiste naquele em que a organização tem de combater para conseguir recursos. Analisar os concorrentes, identificar seus pontos fortes e fracos, sua capacidade de atingir os consumidores, são fatores fundamentais para o desenvolvimento estratégico de uma organização.

Neste sentido, é importante identificar a quantidade de concorrentes diretos ou por similaridade, sua capacidade e nível de utilização, a participação deles no mercado, expectativas e planos futuros, estilos de gestão estratégica, novos produtos ou serviços, podendo até representar a diferença entre sucesso e fracasso no mercado.

Em relação ao **componente internacional**, principalmente no momento atual, quando a influência da globalização é cada vez mais sentida nos mercados. Conforme Contador apresenta, num mundo em rápido processo de globalização, a empresa precisa competir internacionalmente, estabelecendo referências internacionais de comparação, para não correrem maiores riscos de perder competitividade no mercado.

Muitas vezes pode-se questionar qual a necessidade real dos clientes, que muitas vezes as desconhecem e poder oferecer-lhes algo que se constitua em um diferencial competitivo, ou vantagem competitiva.

Nesta fase, é feita a avaliação de fatores internos da empresa, evidenciando seus pontos fortes e fracos, analisados diante da atual situação no mercado, e que envolve todas as áreas da organização, desde sua estrutura de trabalho até os aspectos organizacionais e financeiros.

Certo (1991, p.47) define o ambiente interno como sendo aquele que tem implicação imediata e específica na administração da empresa. Já na visão de Oliveira (1991, p.77), “A análise interna de uma empresa inicia a partir do diagnóstico das grandes funções da organização”, conforme pode-se observar no quadro 1.

QUADRO 01: IDENTIFICAÇÃO DAS FUNÇÕES ORGANIZACIONAIS.

FUNÇÕES	ALGUNS FATORES DE ANÁLISE
Marketing	Sistema de comunicação, satisfação dos clientes internos e externos, novos produtos ou serviços, estrutura de preços.
Financeira	Indicadores econômico-financeiros, estrutura de capitais, planejamento e controle financeiro, registro e análise contábil.
Produção	Instalações, equipamentos, processos, PCP, qualidade, suprimentos, pesquisa de novos produtos.
Recursos Humanos	Motivação, Treinamento, absenteísmo, rotação dos funcionários, o clima organizacional.
Outros fatores	Relação de poder, sistema de informações, cultura, seus valores, a visão, nível de preparo de seus dirigentes, etc...

Fonte: OLIVEIRA (1991, p.78).

Por sua vez, Contador apresenta algumas recomendações para a análise interna de uma organização. No seu entender, os principais fatores a serem analisados dizem respeito aos seguintes itens: visão do negócio, dar proeminência à manufatura, encarar a mão-de-obra como custo fixo, buscar ganhos expressivos, transformar o planejamento em administração estratégica, implantar modelo participativo para administrar as mudanças e integrar as áreas tecnológica e mercadológica.

No seu entender estes são os principais componentes para que uma empresa possa ser mais competitiva no mercado. Portanto, a análise interna deverá passar pela investigação dos sete itens citados e identificação de qual o nível atingido pela empresa nestes tópicos. Quanto mais evoluída estiver a empresa nestes aspectos, melhores condições de competir ela terá, considerando-se tal condição como ponto forte da empresa em relação aos concorrentes. Já Zaccarelli (1995) considera que qualquer ação interna na organização que não for sentida pelos clientes como vantagem competitiva da

empresa em relação aos concorrentes não deverá ter significado para a organização. Assim, os fatores a serem analisados, estarão imediatamente relacionados com aquilo que pode ser considerado como apresentável aos clientes. Neste aspecto, o grau de satisfação dos funcionários, por exemplo, não podem ser considerados, tendo em vista que não serão sentidos no ato da compra do produto pelos consumidores, pois estes não estarão sentindo a vantagem competitiva oriunda do trabalho harmônico e interativo da empresa.

Quanto a estes fatores, observa-se, diferentemente do que diz o autor, que nem todas as ações desenvolvidas na empresa são sentidas diretamente pelos consumidores. Parte das ações da empresa são internalizadas, para, num segundo momento, apresentarem-se perante o mercado. Ainda, algumas ações empresariais são imprescindíveis para o bom desempenho da empresa, mas, caso não sejam efetuadas, podem ocasionar reações negativas na empresa e tais reações, estas sim, podem vir a ser sentidas pelos consumidores, transformando-se numa desvantagem competitiva para a empresa. Exemplos claros desta situação são as ações relacionadas ao grau de motivação dos empregados pela implantação de um plano de cargos e salários. A implantação não ocasiona uma vantagem competitiva diretamente sentida pelo mercado, mas sua não-adoção corresponderá a uma reação negativa na empresa, o que poderá ocasionar baixo desempenho dos funcionários e, em consequência, qualidade inferior do produto final. Esta percepção é fundamental para os colaboradores, principalmente no que diz respeito ao acesso às informações internas necessárias, o que nem sempre é conseguido, pois muitas dessas organizações não se sentem à vontade para fornecer indicadores essenciais de desempenho, essencialmente por medo de que estas informações sejam disponibilizadas aos concorrentes.

Nesta fase, também, identificar fatores subjetivos e culturais das organizações, tais como: filosofia da empresa, relações de poder, processo de tomada de decisão e clima organizacional, entre outros.

O problema deve ser superado, principalmente, pela sensibilização das pessoas envolvidas em relação aos benefícios que o processo de planejamento poderá trazer para a empresa.

No enfoque da Qualidade Total, segundo Falconi (1994; p.13), uma empresa só pode sobreviver se tiver como objetivos a busca contínua na satisfação das necessidades de alguns clientes, que são os consumidores (clientes finais), empregados (colaboradores), acionistas (controladores) e finalmente os vizinhos (comunidade). Os clientes externos devem ser a razão de existir da empresa, que deve buscar superar suas expectativas, desejos e necessidades; Os colaboradores, ou clientes internos, devem também estar satisfeitos para que possam trabalhar com dignidade e respeito e conseqüentemente atender bem o cliente externo; Os controladores buscam o resultado sobre o valor aplicado, seja por meio de lucros ou melhoria de indicadores sociais; Finalmente, a comunidade em geral que pode ser atendida pela geração de impostos, infraestrutura, empregos, preservação ambiental, bens e serviços com qualidade.

O processo de análise interna está completo com a organização de mais um fórum de debates a respeito dos principais fatores detectados na empresa, sempre numa visão crítica e futurista, isto é, construindo os cenários futuros da empresa.

2.1.3 Relações ambiente-organização.

Existe um elo principal de ligação e inter-relacionamento entre o ambiente e as organizações, que consiste nas estratégias, ou seja, como as organizações se preparam para atuarem no cenário em que estão inseridas. Desta forma, apresenta-se a seguir algumas concepções sobre os cenários e as estratégias que fundamentam o estudo.

2.1.3.1 Estratégias empresariais.

Silveira Júnior (1998) considera que Estratégia nada mais é do que o universo-meio para se atingir um universo-fim. No contexto organizacional, a estratégia 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.

Buscando os fundamentos da etimologia e buscando estabelecer uma relação entre o conceito original e o utilizado pela administração, buscou-se a origem do termo *estratégia*, que prende-se a uma raiz grega, *star*, que traz a idéia de estender, desenvolver e propagar-se. Num segundo grupo de derivados, encontra-se *stratós* (exército) e *strategia* (arte de comandar o exército). A palavra *estratagema*, utilizado na guerra para burlar o inimigo, com a evolução semântica veio a assumir o sentido de astúcia, sutileza. O termo *estratégia*, importado da arte militar, assumiu uma conotação diferente na administração, que traduzindo na linguagem gerencial, é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização.

Segundo Porter (1996, p.68), *estratégia* é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades, em qualquer organização.

A análise e determinação de *estratégias* envolvem todos os níveis organizacionais, sejam segundo o enfoque das *estratégias* competitivas genéricas, administração *estratégica* e *estratégias* organizacionais, funcionais e de negócios.

O processo de formulação de uma *estratégia* envolve a análise, planejamento e seleção das melhores *estratégias* gerais, para que sejam aumentadas as possibilidades de alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo Certo (1993, p.114), as *estratégias* organizacionais são formuladas pela alta administração e projetadas para alcançar os objetivos globais da empresa.

Neste sentido, as *estratégias* gerais devem ser avaliadas e selecionadas e desenvolvidas para se definir as linhas de negócios ou de produtos, constituindo assim, a carteira de negócios da empresa. Essas definições permitem a organização atuar de forma diferente em cada produto ou segmento em função do objetivo da empresa.

Conforme Certo (1993, p.115), as estratégias podem ser definidas em quatro grandes grupos, as quais são apresentados a seguir:

A *estratégia de concentração* é aquela em que uma empresa se concentra numa única linha de negócios. Esta estratégia é usada por empresas para obterem vantagem competitiva através do conhecimento especializado e eficiente em um determinado setor. O conhecimento especializado proporciona para a empresa uma vantagem competitiva significativa, porque todos os recursos da empresa estão concentrados em um único foco, desta forma, ela ganha em produtividade e eficiência, tornando possíveis vantagens, até de custos, no mercado. Porém esta estratégia apresenta o risco de a empresa ser eliminada, caso o mercado tenha um comportamento de agressividade pela participação de grandes competidores.

A *estratégia de estabilidade* é aquela em que a organização se concentra em linha de negócio existente e tenta mantê-la. É muito utilizada em organizações de grande porte que dominam seu mercado. Neste caso, qualquer movimento de expansão seria dispendioso demais para a empresa e não traria resultados consideráveis, em termos de lucratividade.

A *estratégia de crescimento* refere-se a três principais fatores: o lucro, as vendas ou a participação no mercado. Esta estratégia pode ser obtida através de integração vertical, a integração horizontal, a diversificação ou até mesmo através de fusões e *joint-ventures*.

No caso da integração vertical, a empresa cresce através da aquisição de outras organizações num canal de distribuição, ficando a empresa mais próxima do usuário final do produto. Esta integração é usada para se obter um maior controle sobre uma determinada linha de negócios, possibilitando o aumento do lucro e do volume de vendas.

Por sua vez, a integração horizontal ocorre quando a empresa adquire empresas concorrentes numa mesma linha de negócios, aumentando seu porte e também suas vendas, seus lucros e sua participação no mercado.

A diversificação proporciona o crescimento da organização em outras linhas de negócios, através da aquisição de outras indústrias de ramos correlatos ao negócio da empresa, ou até mesmo de ramos totalmente

distintos. Quando o crescimento se dá através da diversificação em ramos de negócios semelhantes, ela está, claramente, disposta a aumentar sua eficiência no mercado através de recursos compartilhados. Quando o crescimento ocorre em linhas de negócios não-relacionados ao atual ramo da empresa, ela busca maior proteção no mercado, através de uma diluição de riscos em mais de um negócio, ou até mesmo quando a empresa possui excesso de caixa e prefere investir em setores de crescimento rápido, buscando aumentar o lucro num curto prazo.

As *fusões e joint-ventures* buscam parcerias externas para melhorar sua posição no mercado, se unindo a outra para formar uma nova organização, com maior poder no mercado. No caso da *joint-venture*, a empresa busca parceiros externos em projetos específicos, potencializando maiores rendimentos as duas organizações, que irão potencializar seus pontos fortes para buscar maior lucratividade.

A estratégia de redução de despesas é usada quando a sobrevivência de uma organização está ameaçada e ela não está competindo com eficiência. Para fazer frente a isto, existem três tipos básicos de redução de despesas: a rotatividade, o desinvestimento e a liquidação. No caso da rotatividade, a empresa procura livrar-se de produtos não-lucrativos, reduzindo a força de trabalho e os canais de distribuição. A estratégia de desinvestimento envolve vender negócios ou, ainda, defini-los como organização separada, melhorando a posição financeira da organização. Quanto à estratégia de liquidação, implica encerrar um negócio e vender seus ativos.

Organizações grandes, diversificadas, normalmente usam diversas destas estratégias combinadas, conforme a carteira de negócios que possuem. Também é importante salientar que as estratégias definidas acima podem ser adaptadas as empresas que possuem apenas uma linha de negócio ou até mesmo a uma linha de produtos, apesar de o modelo ser desenvolvido para organizações com maior porte e com boa participação no mercado.

A análise das condições de mercado e dos fatores internos à organização representa o ponto de partida para a determinação da melhor estratégia para uma empresa. A formulação das estratégias passa,

primeiramente, pela análise das estratégias gerais, para então discutirem-se os demais fatores estratégicos de uma organização.

A formulação de estratégias empresariais envolve a tomada de decisão em nível de divisão ou de unidade de negócios. Para tanto, podem ser utilizadas duas outras abordagens, sendo a primeira baseada no modelo de Porter. Com base na análise das cinco forças competitivas deste modelo (poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, existência de produtos substitutos, ameaças de novos concorrentes e rivalidade do ramo), podem-se detectar três estratégias competitivas:

A liderança global de custos é fundamentada na boa utilização da sua capacidade produtiva e conseqüente redução dos custos de produção, proporcionados pela curva de experiência da empresa e pela utilização racional dos fatores de produção. Nesta estratégia, a empresa utiliza-se de sua estrutura de custos para buscar a liderança através da redução dos preços. A liderança global de custos só pode ser utilizada quando a empresa possui grande participação no mercado e, ainda, vale-se de outras vantagens, como acesso favorecido à matéria-prima ou aos canais de distribuição.

A estratégia da diferenciação consiste na criação e comercialização de produtos exclusivos para o mercado de massa. A diferenciação pode ser conseguida através do posicionamento de marca, de fatores tecnológicos, ou até mesmo, através dos serviços aos clientes. O ponto chave da diferenciação é conseguir-se a vantagem competitiva, rapidamente percebida pelos consumidores. Proporciona um rápido crescimento nas receitas no curto prazo, pois os concorrentes devem imitá-la e, na grande maioria dos casos, podem acrescentar aumentos nos custos e, se o volume de vendas não permanecer alto, podem advir mais perdas às empresas do que os retornos obtidos num primeiro momento.

A estratégia de enfoque consiste em segmentar mercados e direcionar seus produtos para um segmento específico de clientes. A lógica desta estratégia é que, se uma empresa segmentar o mercado, poderá atendê-lo com maior objetividade e qualidade, proporcionando, desta forma, uma diferenciação que poderá ser significativamente sentida pelos consumidores finais. O enfoque pode ser feito em mercados geograficamente distintos, ou em

faixas de renda, ou, ainda, em faixas etárias distintas. As empresas que se utilizam desta estratégia, normalmente, possuem pouca participação no mercado global, mas são líderes naquela faixa de mercado determinado. O maior risco desta estratégia é despertar o interesse do líder do mercado global naquele nicho de mercado e essa organização líder investir no mercado e facilmente desbancar a empresa.

As estratégias desenvolvidas por uma organização baseiam-se em dois fatos: O primeiro fato fundamental, é conhecer o ambiente em que a empresa atua, com os consumidores e concorrentes da organização. O segundo fato a ressaltar-se é que as estratégias empresariais serão definidas com o firme propósito de satisfazerem-se as necessidades do mercado e apresentarem-se aos consumidores vantagens em relação aos concorrentes, para serem conquistadas melhores posições no mercado.

É importante frisar que a formulação de estratégias não passa de adoção de postura organizacional, baseada na cultura da empresa, e corresponde, essencialmente, à aplicação de bom senso e criatividade no processo de busca de melhores ações para atingir os objetivos determinados pela empresa. Adotar a estratégia de liderança de custos será possível quando a empresa possuir estrutura financeira e operacional condizente para tal estratégia, caso contrário, a empresa poderá cair na própria armadilha.

O mercado no qual as organizações estão inseridas, corresponde a um processo dinâmico e cercado de variáveis incontáveis, o que possibilita riscos e oportunidades emergentes, exigindo da empresa uma postura de formulação de estratégias, para não ser tomada de surpresa pelo andamento do mercado. É relevante salientar que a formulação das estratégias empresariais é baseada na identificação das oportunidades e ameaças reveladas quando da análise ambiental.

Em complemento às estratégias gerais, cada setor ou área funcional de uma empresa formula suas estratégias, chamadas **estratégias funcionais**. Devem estar de acordo, amarradas às estratégias de negócios ou às estratégias gerais da empresa, isto é, no seu conjunto, elas descrevem as tarefas específicas que devem ser executadas para se implementar a

estratégia da empresa, ficando garantida a consistência entre as estratégias gerais e funcionais da empresa.

As estratégias funcionais deverão também servir para que os encarregados de cada setor da empresa formulem ações que possibilitem a cada departamento da empresa atingir seus objetivos e atender aos objetivos gerais da empresa.

Assim, as principais estratégias funcionais foram definidas como sendo de processos, que abrangem os diversos subsistemas organizacionais, e que se relacionam às seguintes áreas da empresa: pesquisa e desenvolvimento, produção, finanças, marketing e recursos humanos.

As ações estratégicas do setor de pesquisa e desenvolvimento de uma empresa devem estar afinadas com a filosofia da empresa no que se refere à agressividade no mercado. A opção por desenvolver novos produtos deve levar em conta que esta estratégia é mais adequada para empresas com alta capacidade de financiamento, uma vez que este tipo de ação estratégica envolve grandes montantes de recursos para o desenvolvimento de produtos e é considerado de alto risco, mas pode proporcionar altos rendimentos.

Outra estratégia que pode ser desenvolvida neste setor da empresa é o de imitação, com ou sem melhoria. Neste caso, o setor de pesquisas e desenvolvimento da empresa usa como estratégia a cópia dos produtos lançados no mercado e, se possível, desenvolve melhorias neles. Em alguns casos, pode, inclusive, proporcionar maiores rendimentos em relação à empresa que criou e lançou o produto no mercado.

Pode-se ainda considerar outra estratégia que é a de manutenção dos produtos já existentes e comercializados pela empresa, porém desenvolvendo-se novos processos de produção, a fim de obter redução de custos e vantagem competitiva quanto aos preços praticados pela empresa, ou, até mesmo, desenvolvendo-se os mesmos produtos com maior qualidade, competindo no mercado e destacando-se com um diferencial perante os consumidores. Este setor pode desenvolver, ainda, formas de agregar valor ao produto, ampliando os serviços e benefícios por ele proporcionados, diferenciando-o em relação aos demais apresentados no mercado.

As estratégicas de produção, relacionam-se ao planejamento de utilização da capacidade instalada, aos processos de manufatura e produção e às necessidades de estoques. Outro fator estratégico importante a ser considerado é com relação à estrutura e controle dos custos industriais. Cada um destes tópicos representa a possibilidade de a empresa obter vantagens competitivas no mercado pela melhor utilização de sua capacidade e do planejamento de suas operações.

Em relação à utilização da capacidade instalada, o fator estratégico essencial é o ganho de produtividade no aprimoramento de processos produtivos, elaborados e estruturados de forma planejada e adequada às necessidades da organização e dos clientes. A produtividade se constitui em um fator fundamental para a diminuição dos custos e, em consequência, do preço praticado no mercado. As empresas que operam com a utilização plena de capacidade podem diminuir desperdícios e repassar aos consumidores produtos com maior qualidade e menores preços em relação aos concorrentes.

A parceria com os fornecedores também passou a ser considerada como fator estratégico no processo produtivo das organizações modernas. Aquelas que conseguem sensibilizar seus parceiros comerciais para a importância de buscar produtos e serviços de melhor qualidade e menores preços, através da qualidade garantida com reduzido tempo de produção e entrega aos clientes e diminuição na necessidade de estoques de segurança. Em consequência, cai a necessidade de recursos destinados ao giro das operações empresariais e outros custos, que podem ser repassados aos clientes, aumentando o poder de competir com qualidade e preço junto ao mercado.

Esses fatores, como afirma Certo (1993, p.142), podem significar a diferença entre o fracasso e o sucesso de ações estratégicas voltadas ao desenvolvimento da empresa e à continuidade de crescimento e desenvolvimento da organização no mercado altamente competitivo.

Existem ainda as estratégias financeiras, que segundo Certo (1993,p.142), os especialistas financeiros são responsáveis pela previsão e planejamento financeiros, avaliação de propostas de investimentos, garantia de financiamentos e pelo controle dos recursos financeiros. Assim, as estratégias

financeiras dizem respeito essencialmente às decisões acerca das melhores formas de captação de recursos junto ao mercado e como investir melhor na organização, de forma a obter o lucro suficiente para garantir o retorno do capital investido.

A grande contribuição, em termos estratégicos, que o setor financeiro das organizações pode prestar, é no assessoramento do processo decisório e no controle do resultado obtido pelas estratégias e atividades de todos os setores da empresa, que acabam evidenciando a estrutura de gestão praticada pela empresa em geral. Neste aspecto, o setor financeiro passa a ser um gerador de informações aos outros setores da empresa, como orientador de suas ações e quanto aos resultados que poderão ser obtidos, bem como por sua influência no resultado geral da empresa. Também é estratégica a função de captação de recursos, uma vez que a negociação eficaz que permita à empresa obter alguma vantagem em termos de diminuição dos seus encargos e o conseqüente repasse aos consumidores é algo fundamental para a obtenção de vantagem competitiva no mercado.

As estratégias de marketing são aquelas mais voltadas ao mercado, buscando vantagens competitivas para poder crescer e perpetuar-se no mercado. É através da atenção cada vez maior às necessidades dos seus clientes, que a organização aprimora suas relações entre empresa-cliente-mercado. As ações estratégicas são fundamentadas pelas ações relacionadas a quatro elementos básicos: preço, produto, promoção e canais de distribuição, também conhecidos com os 4 P's, sendo que cada um destes elementos pode refletir uma, ou mais de uma ação estratégica.

As estratégias funcionais de recursos humanos, segundo Rebouças (1991, p.163) são de grande importância pela sua abrangência na empresa, envolvendo a capacitação dos colaboradores, o desenvolvimento técnico e de habilidades gerenciais que a empresa necessita, e também na determinação de uma política de remuneração e benefícios aos funcionários. Neste setor, a elaboração das estratégias nem sempre são percebidas pelos clientes, mas são essenciais para a organização pelo desempenho e capacitação dos seus recursos humanos.

No entanto, para que uma organização possa atingir seus objetivos, não basta apenas formular uma estratégia, mas também implementá-la de maneira efetiva e planejada.

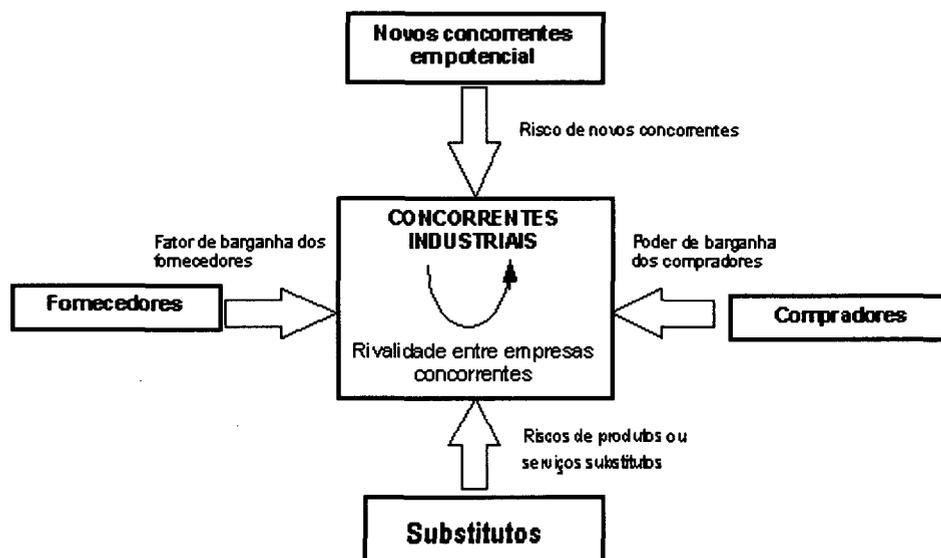
Na visão de Mintzberg (1992, p.17) existem cinco abordagens fundamentais de estratégia: plano, manobra, padrão, posição e perspectiva. Como plano, ela é percebida como um método de ação para diferentes tipos de situações. Como manobra, ela é específica e pode ser de utilidade para intimidar os competidores. Como padrão, a estratégia é o próprio padrão de comportamento adotado pela organização, sendo este consciente ou não. Como posição, identifica qual a situação da empresa no mercado, ou ainda, seu posicionamento no ambiente externo. Finalmente, como perspectiva, se caracteriza em função da visão ou perspectiva de mundo e de atuação que a empresa tem.

As abordagens diferentes sobre as questões estratégias levam aos modelos de análise também distintos, que conforme o objeto de estudo podem ser avaliados e proporcionar resultados sob óticas distintas.

Até mesmo alguns autores resgatam estratégias de guerra do passado para proporem novos modelos de trabalho na área de administração e negócios, como é o caso de Krause (1996, p. 32), que traduz e interpreta a obra de Sun Tsu, na obra "Arte da Guerra para os Executivos". Nessa obra, busca-se a inter-relação entre posicionamento e táticas empregadas em combates para posicionamento das empresas no mercado. No entanto, as afirmativas possuem baixa correlação com a realidade, forçando análises tendenciosas.

Um dos autores mais importantes na atualidade apresenta a análise de concorrência e competitividade em uma indústria, que apresenta variáveis distintas para análise (fornecedores, clientes, substitutos e novos concorrentes no mercado), denominado modelo de análise da concorrência de Porter, o qual é apresentado na figura 3, a seguir:

FIGURA 3: MODELO DE ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA DE PORTER



Fonte: PORTER (1992, p.23)

O modelo proposto pelo autor considera a análise de cinco principais forças competitivas:

A rivalidade entre as empresas existentes no mercado: Nesta análise são identificados o número de empresas no ramo, a estrutura de preços no mercado, a diferenciação entre os produtos ofertados, o crescimento do setor e em relação às formas de crescimento das empresas.

Entrada de novos concorrentes no mercado: Busca-se caracterizar as barreiras que dificultam a entrada e como se dá o acesso de novos competidores no mercado. Aqui são analisados: a estrutura de produção das empresas, se elas dependem de uma produção em escala para entrar no negócio, se os consumidores são fiéis às marcas existentes, se existe alguma barreira tecnológica ou de patente, se há a necessidade de um aporte substancial de capital, ou se existe algum empecilho legal para o acesso de novas empresas ao mercado. Estes aspectos fornecem à empresa uma identificação completa dos riscos do mercado a ser atacado por um concorrente não-conhecido dos atuais competidores. Para Contador, conhecer os concorrentes atuais apenas, não basta, pois é necessário tentar descobrir quem serão os novos concorrentes, de onde surgirão e o que farão.

O poder de negociação do cliente: Este aspecto diz respeito ao grau de dependência e/ou interesse que os consumidores possuem em relação ao produto ou serviço disponibilizado no mercado pela empresa. Para Contador, a empresa que deseja alcançar o sucesso, deve satisfazer as necessidades dos clientes, seus anseios e desejos, o que, implica no crescimento de atividades de pesquisa junto aos consumidores.

O poder de negociação do fornecedor: Na análise do poder de competitividade das empresas. Esta força identifica o grau de concentração dos fornecedores, a importância dos produtos fornecidos na composição dos produtos da empresa, a diferenciação dos insumos fornecidos e a ameaça dos próprios fornecedores em entrar no mercado em que a empresa está inserida. Nesta análise, é essencial identificar toda a cadeia de fornecedores e não somente o fornecedor imediato da empresa.

Ameaça de produtos substitutos, que são verificados a partir do estudo da existência de produtos que se apresentem com a mesma função daqueles fornecidos pela empresa. Os produtos substitutos são aqueles sentidos pelos consumidores como produtos que satisfazem grande parte das suas necessidades. A ameaça será maior ainda em relação aos produtos não-essenciais aos consumidores e quando a diferença entre os preços dos produtos substitutos e os dos produtos já oferecidos é extremamente considerada. Cabe, ainda, analisar o crescimento no mercado da oferta dos produtos substitutos e, em conseqüência, o nível da concorrência destes produtos no mercado.

2.1.3.2 Planejamento estratégico.

Sempre que se estuda os conceitos de planejamento e matérias afins, é necessária a revisão de alguns conceitos básicos correlatos ao assunto. Não se pode deixar de falar também de planejamento estratégico, leitura de cenários, visão organizacional e também sobre os próprios passos do planejamento.

Segundo Aurélio Buarque de Holanda, planejamento é o ato ou efeito de planejar; Trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo

roteiro e métodos determinados; Elaboração, por etapas, com bases técnicas, de planos e programas, com objetivos definidos.

Segundo Oliveira, Planejamento é um processo através do qual se prevê e se estabelece no presente os resultados que se quer ver realizados no futuro.

Buscando um pouco mais de profundidade técnica dentro da área de estudo da administração, pode-se dizer que planejamento é o estabelecimento, de forma sistemática, do que se deseja para um determinado período de tempo futuro, as ações e medidas a serem tomadas, sua forma de execução, controle e avaliação, e a definição dos recursos necessários para se atingir o que foi estabelecido.

Pesquisando sobre o assunto, Oliveira define planejamento empresarial como sendo um processo que estabelece: Diretrizes e objetivos, define linhas de ação e os recursos a serem usados para atingí-los, bem como a estratégia que orientará a obtenção, uso e disposição desses recursos, ao nível estratégico, tático e operacional". Ainda segundo o autor, o planejamento tem a finalidade de integrar os diversos níveis, harmonizando as metas finais processo, em âmbito geral.

Já o planejamento estratégico, pode ser definido como sendo um processo formal de definir a missão da organização, analisar seus ambientes externos e internos, fixar diretrizes e objetivos globais, para um período plurianual considerando e, selecionando estratégias para a consecução dos objetivos. Seu produto constituir-se-á no plano estratégico, fornecendo os elementos fundamentais para o desenvolvimento das fases seguintes.

O Plano Essencial de um departamento, divisão ou empresa será tão curto ou longo quanto as necessidades do empreendimento exigirem. Todavia, um perfil dos quesitos do plano empregado com formulários semelhantes, facilita a vida de todos os envolvidos, buscando uma padronização e sistematização do trabalho. Além disso, facilita as comunicações internas e oferece ao mundo externo uma perspectiva coerente do destino do empreendimento.

No desenvolvimento do planejamento estratégico, a fase de análise ambiental e construção de cenários se constitui numa das principais etapas do

planejamento estratégico, pois o seu monitoramento pode identificar riscos e oportunidades para a empresa.

Na implementação de um processo de planejamento, é importante que se busque uma utilização de formulários semelhantes, tornando mais fácil o processo de avaliação, consolidação, revisão e alteração do produto final. Da mesma forma, se a organização estabelecer pressupostos econômicos em determinadas áreas, todos os planos ficarão mais fáceis de ser comparados e consolidados.

Outra prática que facilita a implementação do planejamento estratégico é a identificação e formalização de planos de ação, alternativos e de longo prazo. Os planos de ação são os instrumentos fundamentais para acompanhar as equipes, administrar as responsabilidades, e avaliar o atingimento de metas. Os planos alternativos permitem o controle dos itens do orçamento que podem ser reavaliados; e os planos a longo prazo são estimativos, baseados em fatos e tendências estudados e analisados, e não na esperança.

A elaboração de um planejamento deve seguir alguns princípios gerais, os quais não devem ser descuidados e se constituem em fator de sucesso ou fracasso em sua implantação e acompanhamento, que são: visar os objetivos máximos da empresa; deve ser uma função precedente as demais (organização, direção e controle); possuir maior penetração e abrangência: Pessoas, tecnologia, sistemas; buscar a efetividade, ou seja a somatória de eficiência mais eficácia; deve ser participativo; deve ser integrado e concomitante; e deve ser contínuo e receber feedback com maior frequência.

Todo planejamento deve possuir algumas características, que se adotadas e respeitadas, proporcionam uma visão mais clara a todos os participantes, que são:

- Inerência: todo ato administrativo requer planejamento.
- Unidade: centralização no planejar e descentralização no executar.
- Integração: participação de todos os interessados (motivação).
- Viabilidade: fins compatíveis com os meios.
- Flexibilidade: adaptação às condições novas.

- Periodicidade: os planos devem ter periodicidade (anual, trienal, etc).
- Continuidade: encerra-se um plano global, inicia-se outro.
- Precisão: compatível com as minúcias dos objetivos.
- Aceitação: por parte dos executores ou subordinados, caso contrário, será infrutífero o trabalho de planejamento.

Ainda segundo o autor, existem algumas regras básicas do planejamento que deve ser seguidas: Visão clara dos objetivos propostos; seleção cuidadosa dos objetivos, recursos e alternativas; planejar primeiro o geral, depois o setorial; o planejamento dos detalhes deve ser entregue aos executores; o plano deve ser simples; o plano deve ter respostas às perguntas: O que deve ser feito? Quem? Quando? Onde? Quando custará? ; Procurar aprovação e apoio ao plano; acompanhar a execução, coordenando os esforços dos participantes.

Existem também alguns princípios que devem reger um planejamento, para poder torná-lo efetivamente participativo e se obter os melhores resultados. Dentre estes, pode-se destacar: A efetividade das decisões planejadas não depende apenas de sua consistência técnica e Viabilidade legal e econômica, mas da sua Legitimidade perante o ambiente; as decisões planejadas só serão executadas, legitimadas e assumidas se forem produzidas pelos que têm interesse concretos nelas; sem participação não há aprendizagem nem compromisso; O principal produto do planejamento não é o conjunto de decisões dele resultantes, mas o compromisso dos participantes em executá-las; dividir as tarefas entre os que pensam e os que executam impede os que agem de pensar no que fazer e desvincula os que pensam dos resultados da ação.

Como vantagens na elaboração de um planejamento, pode-se destacar: facilita o estabelecimento de rotinas de trabalho; incentiva a previsão e as ações proativas; permite o controle e acompanhamento do tempo utilizado; elimina desperdiçadores de tempo; propicia a possibilidade de se realizarem tarefas/atividades por etapas.

A busca do comprometimento de todos, tanto da elaboração do plano como de sua execução têm sido um constante desafio e preocupação dos gestores deste processo. O processo de redigir um plano empresarial é mais importante para o grupo do que o plano escrito em si. Vivenciar o processo cooperativo, criativo e analítico, estudar a empresa e o seu futuro, definir os elementos desse plano e saber chegar a um acordo acerca dos dados a serem incluídos, auxilia as pessoas envolvidas a falarem a mesma linguagem.

Na consideração dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento, conforme pode-se observar no quadro 2.

QUADRO 02: CARACTERÍSTICAS DOS TIPOS DE PLANEJAMENTO.

PLANEJAMENTO	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
NÍVEL DE ABRANGÊNCIA	A EMPRESA COMO UM TODO	PARTE DA EMPRESA	SUBSISTEMAS DA EMPRESA
CONCEITO	DIRECIONA O RUMO A SER SEGUIDO PELA EMPRESA OTIMIZANDO SEUS RECURSOS NO AMBIENTE	DETERMINA OS RESULTADOS, EM FUNÇÃO DOS OBJETIVOS ESTABELECIDOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	ESTABELECE RECURSOS NECESSÁRIOS PROCEDIMENTOS, RESPONSÁVEIS E PRAZOS
PRAZO	LONGO	MÉDIO/CURTO	CURTO

Fonte: OLIVEIRA (1991, p.31)

O planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo em com maneiras e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo; O planejamento tático relaciona-se aos objetivos de curto prazo e com maneiras e ações, que, geralmente, afetam somente uma parte da empresa; e o planejamento operacional relaciona-se basicamente com os planos de ação correspondente a um conjunto de partes do planejamento tático.

Antes de aprofundar o estudo nas questões estratégicas voltadas as organizações, é importante salientar que existem algumas diferenças entre os conceitos de administração estratégica e planejamento estratégico, mesmo que ambos tratem dos mesmos objetivos e utilizem-se dos mesmos princípios, diferenciando-se apenas no nível de desenvolvimento estrutural e gerencial das empresas.

A diferenciação entre os conceitos, origina-se do fato de que a administração estratégica não se preocupa em demasia com a estruturação formal do processo de planejamento, voltando a empresa para os processos ocorridos no ambiente, sem a maior preocupação em formalizar os estudos desenvolvidos a partir da análise ambiental. Desenvolve-se mais no campo do pensamento estratégico e de operar mudanças na organização, para que esta se torne mais ágil em resposta às modificações ambientais.

Já o planejamento estratégico, considerado como a etapa inicial do processo de administração estratégica, busca sistematizar o pensamento estratégico, formalizando processos e procedimentos para que as empresas saibam exatamente os caminhos a serem seguidos. Segundo Vasconcelos (1982; p.181), o principal fator do planejamento estratégico é o processo de planejar e não o produto final no encaminhamento da organização e daqueles que nela atuam à cultura do pensamento estratégico.

Segundo Certo (1993, p.467), administração estratégica é definida como “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado com o seu ambiente”.

Oliveira (1991, p.21) define o planejamento estratégico como “o estabelecimento de providências a serem tomadas pelo administrador para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”.

Segundo a visão de Ansoff, o autor define planejamento estratégico como sendo “uma abordagem essencialmente cartesiana” e resume a questão da diferenciação entre o planejamento estratégico e a administração estratégica, como uma forma de ver os dois conceitos pelo prisma da facilidade e agilidade proporcionadas à organização, uma vez que se credita à administração estratégica o benefício de maior agilidade no processo de mudança de rumos que a empresa necessitaria tomar em detrimento de uma variação no ambiente, enquanto que o planejamento estratégico proporciona uma estrutura mais amarrada, presa no que foi definido pelo planejamento e oficializado documentalmente através dos planos da empresa.

Tanto o enfoque de planejamento estratégico como o de administração estratégica desenvolvem-se, principalmente, no campo da análise ambiental e

das relações do ambiente com a organização empresarial. Neste sentido, pode-se considerar que o primeiro passo para o estudo do planejamento estratégico é a análise ambiental.

O **diagnóstico estratégico** envolve a análise externa, envolvendo a construção de cenários revelando as oportunidades e ameaças às organizações participantes de uma determinada indústria, enquanto que a análise interna de uma organização envolve desde a concepção de produto e serviços agregados (portfólio, ciclo de vida), pontos fracos e fortes da empresa.

A análise das **diretrizes organizacionais**, que é elaborada após a leitura do cenário e do ambiente interno, e que exigem maior criatividade, permite a definição do ramo de negócio da empresa, definição da missão e visão da empresa, os objetivos e metas organizacionais e funcionais.

Com as mudanças no ambiente externo, é importante a reavaliação freqüente da missão da organização, tendo em vista a mudança de mercado ou de produtos e serviços.

Segundo afirma Peter Drucker (1973, 15), há mais de 30 anos, “Qual é o nosso negócio?... a questão é que tão raramente perguntamos de forma clara e direta e tão raramente dedicamos tempo a uma reflexão sobre o assunto, que esta talvez seja a mais importante causa do fracasso das empresas.”

A determinação do negócio ou da sua missão organizacional orientam a empresa quanto aos rumos que devem tomar, tendo em vista a visão que se tem do futuro, e também para que seja ratificada a cultura estabelecida dentro da organização, desde a sua criação até o momento atual.

Para se definir o negócio de uma organização, faz-se necessária a definição de algumas questões estratégicas que servirão para direcionar tal decisão, tais como: Definir o negócio atual da organização, definir quem é o consumidor, bem como qual é o valor esperado pelo consumidor, definir também qual deve ser o negócio no futuro. Se analisadas a fundo, estas questões remetem a uma reflexão sobre a própria atividade e percepção sobre novos direcionamentos, o que nem sempre é tão fácil de se obter uma resposta precisa.

A definição da missão organizacional, além de direcionar as atividades da empresa para um foco melhor, proporciona a criação de uma sinergia de todos os colaboradores, tendo em vista que entendem melhor o papel da empresa no mercado e principalmente, o papel de cada um para se atingir os objetivos propostos. A busca da sinergia se dá através da maior participação dos colaboradores no processo, maior poder de interagir no processo decisório, trabalho com o mesmo objetivo e trabalho em equipe, o que leva ao pressuposto de que todos estão comprometidos com os mesmos objetivos e metas, bem como daquilo que a empresa espera deles.

A determinação da missão de uma empresa é baseada nos valores e crenças das pessoas que nela atuam. Desta forma, é imprescindível formar e estruturar a visão do negócio da empresa, identificando os fatores que compõem a estrutura filosófica da organização.

Segundo Vasconcelos (1992, p.42), deve-se estabelecer a missão de uma empresa a partir das respostas às seguintes perguntas: O que a empresa deve fazer? Para quem deve fazer? Para que deve fazer? Como deve fazer? Onde deve fazer? E qual a responsabilidade social que deve ter? A resposta a estes questionamentos serve para revelar a missão de qualquer organização.

No sentido de auxiliar a responder a estas questões, faz-se necessária a análise de cinco fatores principais: a) **sua história**: Todas as empresas têm uma história de propósitos, políticas e realizações; b) **preferências atuais**: tanto dos proprietários como dos gestores, dos interesses de participação dela no mercado; c) **ambiente de mercado** que afetam a missão e as decisões da empresa; d) **recursos da organização**: financeiros, materiais e humanos; e) **competências distintas**, focar em produtos que possuam condições de concorrer no mercado.

A missão de uma empresa não deve se centrar no produto ou serviço que oferta no mercado a ponto de restringir seu nível de operações e sim, dirigir a concentração dos dirigentes para aquilo que, efetivamente, a empresa apresenta ao mercado.

Prahalad e Hamel (1990, 79) utilizam da metáfora de uma árvore dentro do setor automotivo para a definição de alguns termos, conforme quadro 3, a seguir:

QUADRO 3 : DETERMINAÇÃO DE TERMOS NO NEGÓCIO DA EMPRESA

ÁRVORE	TERMOS	SETORES
RAÍZES	COMPETÊNCIAS CENTRAIS	MOTORES
GALHOS	UNIDADES DE NEGÓCIOS	CARROS, MOTOCICLETAS
FOLHAS	PRODUTOS FINAIS	ACCORD, CIVIC

Fonte: Prahalad e Hamel (1990;p.79)

Quando uma empresa determina sua missão, procura determiná-la em função de uma visão, que representa uma expectativa futura baseada em um desejo, algo maior.

O processo de estabelecimento da missão requer uma visão ampla das funções essenciais da organização e dos elementos que a compõem. Como a missão é algo inerente à cultura dos colaboradores da empresa, cabe às pessoas internas determiná-la. Assim, a empresa é que definirá qual o negócio que lhe diz respeito e qual a sua missão.

Após sedimentada a missão da empresa, caberá desenvolver um sistema de comunicação que permita aos demais funcionários da empresa conhecer e identificar-se com a missão estabelecida.

Com base nesta experiência, provocar mais encontros para a identificação das oportunidades e ameaças que se apresentam à empresa e estabelecer os objetivos desta organização frente aos fatores identificados.

Segundo Vasconcelos (1992, p.245), objetivos são resultados quantitativos e qualitativos que a empresa precisa alcançar em prazo determinado, no contexto de seu ambiente, para cumprir sua missão. Por sua vez, Certo (1993, 77) define objetivos organizacionais como sendo uma meta para qual a organização direciona seus esforços.

A definição de objetivos direciona a empresa a um caminho a ser seguido e orienta os colaboradores aonde se quer chegar, além de poder estabelecer pontos de referência para que os gestores da empresa possam direcionar os esforços.

A elaboração e definição de objetivos permite que a empresa possa avaliar seu desempenho e sua eficiência organizacional, no sentido de comparar o previsto e o que se está conseguindo atingir.

De uma forma geral, os objetivos organizacionais são uma tradução dos valores principais de uma organização, que por sua vez, espelham os valores e objetivos pessoais, ou percepções de seus sócios, dirigentes ou colaboradores com maior poder de influência, seja por conhecimento ou poder.

Os objetivos devem ser bem claros para que todos possam ter a clara visão do que se espera da empresa e do que se espera de cada indivíduo nesse contexto, servindo de parâmetro e norteador para a tomada de decisões.

As principais características dos objetivos são as seguintes:

- Coerentes com a realidade: Analisar tanto os potenciais da empresa como do mercado;
- Viáveis, mas desafiantes: Passíveis de serem atingidos, mas não sem algum esforço;
- Flexíveis: podem ser modificados à medida que os ambientes organizacionais mudam;
- Mensuráveis: Para se acompanhar e avaliar o desempenho real em função do planejado.
- Claros, explícitos e concisos: Para que haja o entendimento de todos, evitando que ocorram falhas;
- Determinar tempo: Para que possam ser cumpridos dentro de um determinado intervalo de tempo e ser consistentes a curto e a longo prazo;
- Possua credibilidade: Sejam realmente honestos com os princípios e atitudes da organização;
- Quantidade reduzida: Evita-se assim, a dispersão dos esforços da organização.

É importante também ressaltar que os objetivos devem ser apresentados em todos os níveis da empresa. No estratégico, são de caráter mais genérico, refletindo até mesmo os princípios e a missão da empresa, fornecendo aos

funcionários uma visão de aonde se pretende chegar em curto, médio e longo prazo. No nível funcional, ou para cada área, são mais de curto e médio prazo e mais detalhados. Os objetivos podem também ser determinados ao nível departamental.

As metas, na realidade são os desdobramentos dos objetivos, que podem ser elaboradas nas diversas áreas ou departamentos da empresa, e representam as etapas a serem cumpridas para atingirem-se os objetivos elaborados no curto prazo.

As metas devem ser quantificáveis para que se possa avaliar e monitorar os resultados, visando o atingimento do objetivo proposto. Neste sentido, é elaborado um plano de ação para atingir as metas.

Os planos de ação servem para o detalhamento de ações, sua sequência, prazos, orçamentos para que possa haver um acompanhamento e controle efetivos das atividades propostas. Através dos planos de ação, pode-se identificar as principais dificuldades que vai obter na consecução dos objetivos propostos.

Dando continuidade ao processo de planejamento estratégico, a administração envolve os aspectos de elaboração de políticas empresariais, projetos e planos de ação, ou seja, o detalhamento das estratégias num nível quantitativo e estruturado em forma de cronograma, identificando as atividades a serem elaboradas e os responsáveis por cada uma das etapas.

Finalmente, a elaboração de **controles e procedimentos de avaliação** do planejamento estratégico, envolve a criação de um sistema de informações internas para coletar os dados necessários, que servirão de parâmetros de medição da eficácia das estratégias implementadas, possibilitando-se a comparação dos resultados obtidos com aqueles previstos quando da elaboração dos objetivos da empresa e das metas a serem atingidas. A comparação entre o previsto e o realizado é essencial para alimentar o processo de planejamento estratégico, com o propósito de que os erros não sejam repetidos e, evidentemente, que os acertos possam aperfeiçoar o modelo de gestão existente na organização.

2.2 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.

2.2.1 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. Thomaz Wood Júnior (2000, p.60), faz um comentário interessante 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 confundidas 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.

No enfoque de Crozier (1970, p.32), o processo de mudança se processa de forma diferente em função dos níveis de organização da empresa, seja no nível de execução, no médio comando ou no de direção. O autor ainda ressalta que as bases das relações sociais, que interferem no processo de mudanças são o poder, a inovação, a informação e a própria participação das pessoas envolvidas.

Na visão de Silveira Júnior e Vivacqua (1999), ao contrário de ser rotineira e previsível, 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 frequentes,

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 determinem a orientação para as mudanças. Dessa 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 sequência de eventos inter-relacionados por uma relação de causalidade ou finalidade" (Silveira Júnior e Vivacqua: 1999). Dessa forma, o tempo e velocidade estão presentes na mudança. Se a mudança se dá de forma lenta passa a ser uma evolução, enquanto que mudança rápida é caracterizada como revolução.

Nas organizações, o processo de mudança pode ocorrer tanto no contexto conjuntural, de situações momentâneas ou crise, 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 auto-conservação, ocasionados 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 frequentes, utilizando-se de uma comunicação mais eficaz. Quanto mais efetivo for este processo de comunicação, melhor será a adaptação das equipes de profissionais aos novos modelos de gestão.

Segundo Katz (1974, p.501), as mudanças podem ser atribuídas tanto pelas modificações dos ambientes, como pela tensão interna ou desequilíbrios. No primeiro caso, ocorrem no meio ambiente em função do mercado e de fatores como valores e motivações. No segundo, ocorre em função de competição entre diferentes subsistemas funcionais horizontais, ou pelo conflito entre vários níveis da hierarquia de poder, privilégios e recompensas.

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 um fator 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, que se constituem em resistência às mudanças.

Nesse sentido, é importante a forma com que o processo de mudanças ocorre e as principais reações observadas em grupos, tanto àquelas que podem ser naturais como as problemáticas. A princípio, todas as organizações apresentam reações que se pode julgar como positivas, de aceitação e negativas, aquelas que se constituem em resistências as mudanças.

QUADRO 4: REAÇÕES POSITIVAS ÀS MUDANÇAS.

NATURAIS	PROBLEMÁTICAS
Curiosidade Atração em relação ao novo Receptividade às mudanças Iniciativa à experimentação Tolerância a fracassos ou erros	Faltas de foco ou objetividade Descuido em relação ao passado Otimismo exagerado Desperdícios ou fluidez excessiva 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 a 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 com as reações negativas. Algumas surgem naturalmente em qualquer processo de mudança, e se forem administradas no início podem ser controladas e deixam de existir. Caso contrário podem aumentar de intensidade, gerar maior insegurança e dúvidas e passam a ser problemáticas.

QUADRO 5: REAÇÕES NEGATIVAS ÀS MUDANÇAS.

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

Fonte: adaptado de SILVEIRA JUNIOR (1999) e STONER (1995).

A análise das reações negativas devem seguir o mesmo fundamento das reações positivas, ou seja, a princípio, 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 a identificação e tratamento dessas resistências iniciais, 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 adotar medidas corretivas. No entanto é importante destacar que, para se lidar com qualquer processo de mudança é demonstrar que se acredita e está comprometido com

a proposta e adotar a persistência como a arma a ser usada para vencer o desafio.

Muitas vezes, a mudança não se dá apenas no plano de processos ou estrutural, mas que exigem como contrapartida a própria mudança na cultura das organizações, que implicam em mudanças de comportamentos e atitudes das pessoas que dela fazem parte, que por sua vez, não ocorrem em curto prazo e nem tampouco, sem nenhuma espécie de sacrifício dos colaboradores.

Neste sentido, o processo de conscientização se faz necessário, procurando apresentar e sensibilizar a todos sobre os impactos futuros e da realidade que irão criar e inovar, dos 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 relacionada 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 ser originar qualquer mudança de comportamento em termos organizacionais. Neste ponto é que está o maior problema da implementação de um novo modelo de gestão.

Na visão de Katz (1974, p.442) o principal erro em lidar com problemas de mudanças organizacionais é não levar em consideração as propriedades sistêmicas da organização e confundir mudança individual com modificações nas variáveis organizacionais. O uso da informação tem uma função suplementar e de apoio para outros métodos de mudança, pois somente com treinamentos a situação tende a permanecer a mesma.

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 enquadram em uma nova estrutura, mesmo que tenham contribuído por muitos 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.

2.2.2 Abordagens de mudanças.

As organizações sociais são constituídas por pessoas, que podem ser 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 (1981, 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, descritas por PARSONS numa formulação já clássica, adotada por ETZIONI: “organizações são unidades sociais ou agrupamentos humanos intencionalmente construídas de objetivos específicos”.

Ainda segundo Silveira Júnior e Vivacqua, (1999, p.24), ao introduzir os conceitos de consciência e de objetivos específicos, PARSONS não 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 a

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 a 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 têm esse hábito, a resistência torna-se mais acentuada. Toda mudança pressupõe algo novo, o que causa incerteza e afeta psicologicamente as pessoas, provocando o medo e gerando resistência. A manutenção do status quo das pessoas, que desempenham papéis definidos, detém 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 às mudanças.

Segundo a teoria administrativa, a mudança nas organizações pode ser analisada sob três enfoques, conforme é apresentado no quadro 6, a seguir.

QUADRO 6: 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).

Na 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 de transição caracterizado pela

transposição do trabalho individual para a organização industrial; da visão artesanal para a produção padronizada, especializada 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 vêm 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 a 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 as diversas mudanças no ambiente, como a velocidade com que o ambiente muda; o aumento do tamanho das organizações; a complexidade e a diversificação tecnológica; e a mudança no comportamento administrativo, devida 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 sua componente manipuladora 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 da avaliação 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 óptica da abordagem contingencial, a referência da mudança é o ambiente, e o referencial da organização passa a ser sua ação sobre o ambiente por balizados 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 na implementação de ações e monitoração dos 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 as pessoas, na visão estruturalista é planejada e na abordagem contingencial exige convencimento e assimilação dos novos objetivos, ou seja, vai exigir um processo de negociação que, em última análise, requer participação de todos os níveis da organização.

Segundo a visão de Bennis (1976, p.82), existem basicamente oito tipos de mudanças organizacionais, considerando-as como sendo colaborativas ou não, com ou sem objetivos explícitos e proposital ou não, que são: planejada, doutrinária, recíproca, socializada, tecnocrática, coercitiva, natural e emulativa. Ainda em sua visão, a mudança planejada abrange a fixação de objetivos comuns, uma igual distribuição de poder e propositalmente de ambas as partes. O autor ainda procura evidenciar três tipos de programas de mudanças mais utilizados: treinamento, que se caracteriza pela sensibilização por meio de seminário, debates e dinâmicas de grupo; assessoria, que procura analisar e caracterizar os problemas, sintomas, identificar as causas e, com o entendimento do problema são adotadas medidas terapêuticas; e pesquisa,

onde os resultados são usados sistematicamente como uma intervenção, recolhendo informações e relatórios para determinação dos planos de ação.

2.2.3 Formas 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.

2.2.3.1 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 a 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, onde existe maior rigidez no comando, independente do estilo de liderança, e busca de relações de poder

conservacionistas e corporativistas, onde o nível hierárquico significa atingir um status e relações de influência.

A visão da economia de escala da forma de gestão tradicional passa para uma reavaliação onde 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.

Nestas 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 vertical e em papel.

Apesar de se considerar hoje a gestão tradicional como algo que necessita 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 frequentes que o ambiente impõe, as necessidades atuais passam a ser diferentes e exigirem maior rapidez na tomada de decisões e principalmente compartilhar o trabalho com equipes autônomas e responsáveis por seus resultados, como parte integrante de um todo. Desta forma a visão tradicional vem cedendo gradativamente, espaço a novas abordagens que buscam uma utilização cada vez maior da sinergia de grupo, criatividade e empreendedorismo.

2.2.3.2 Gestão por processo

Segundo Hammer, 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 (ou conhecido como transformações) e uma saída (produtos ou serviços), pode ser considerado um Processo.

Assim, com base nesta definição, a empresa toda pode ser considerada um grande processo, pois recebe insumos, fornecidos por fornecedores, e os transforma, segundo uma sequência lógica pré-estabelecida 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 atendem plenamente seus requisitos.

Dentro deste enfoque, de atendimento total às necessidades de seus clientes, advém o conceito de cliente-fornecedor internos, onde 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 um 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 facilitador dos processos e não o mando efetivo sobre as atividades e pessoas.

Tashizawa (1997, p.28), apresenta em sua proposta na 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 favor, 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, têm-se a utilização dos recursos humanos agrupados equipes de trabalho, as células dos processos, bem como a aplicação dos recursos das tecnologias da informação e dos conceitos de gestão e avaliação econômica e referenciais de excelência.

Apesar de ser difícil esboçar um quadro geral, visto que o propósito dessa flexibilidade é satisfazer às necessidades com frequências muito específicas de cada organização, é possível delinear um modelo organizacional para uma empresa qualquer. Na construção deste modelo não se deve deixar de contemplar o meio ambiente e seus elementos estratégicos; a interação permanente com o mercado e todos os clientes da organização; estruturação e agrupamento das atividades por processos; estabelecer uma nova concepção de trabalho que permita e incentive a subcontratação, o desenvolvimento de parcerias e a própria terceirização; instituir uma forma racional e de articulação na utilização dos recursos humanos; provisionar e destinar recursos para a aplicação em melhoria tecnológica e principalmente na tecnologia da informação; desenvolver instrumentos capazes de auxiliar na gestão e avaliação econômica; e principalmente, o que deve ser uma busca frequente em todas as ações, que é a de ser referência de excelência.

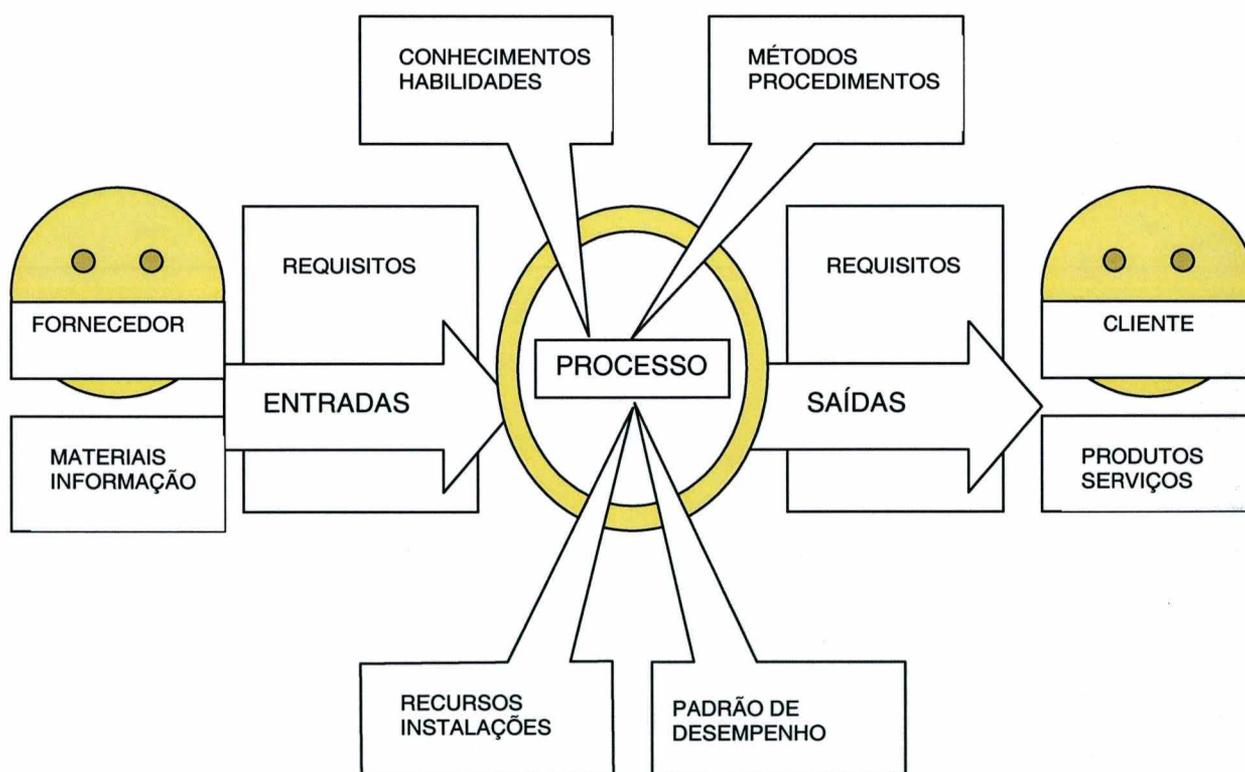
Neste sentido, independente de quais processos a organização defina como sendo os estratégicos ou de apoio, deve-se estabelecer um programa de capacitação e ainda possuir as ferramentas adequadas na forma de

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 todas as necessidades dos clientes.

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

FIGURA 04: DIAGRAMA DE PROCESSO DE UMA ORGANIZAÇÃO.



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

Para se fazer a identificação, avaliação e análise de um processo, existem inúmeras ferramentas, desde os 5W 1H, utilizada pelos princípios da qualidade total, até mesmo a metodologia tradicional de diagnóstico. A definição dos processos direciona os esforços de uma organização naquilo em que possui vocação.

Esta avaliação se 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 as 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, de quem vem, o que sai e para quem vai.

Outro aspecto interessante a ser observado refere-se a identificação do grau de satisfação dos clientes do processo 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 para a gestão por processo é quanto a forma de estruturação de atividades, que na visão tradicional é separada por departamento ou setor, enquanto que a por processo, identifica os principais processos e unidades de negócios da organização. Outra característica marcante que diferencia ambas, é quanto 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 eleitos alguns aspectos básicos e que caracterizam cada uma, conforme quadro 7, a seguir.

QUADRO 07: DIFERENÇAS DE ENFOQUE ENTRE A GESTÃO TRADICIONAL E A POR 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 AUTO-GERENCIÁVEIS
UNIDADES ADMINISTRATIVAS	DEPARTAMENTOS/SETORES	PROCESSOS/UNIDADES DE NEGÓCIOS
RELAÇÕES INTERNAS	SUPERIOR-SUBORDINADO	CLIENTE-FORNECEDOR
TAMANHO DA ESTRUTURA	PROPORCIONAL AS ATIVIDADES	ENXUTA E TERCEIRIZADA
REALIZAÇÃO DE TAREFAS	TAREFAS DEFINIDAS PELO CARGO	MULTI-TAREFAS
DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS	TREINAMENTOS PONTUAIS	EDUCAÇÃO CONTINUADA

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

Partindo-se desta diferenciação básica entre o enfoque de gestão de processo e da 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.

3. METODOLOGIA

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

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

A caracterização desta pesquisa foi definida tendo em vista os critérios metodológicos apropriados na busca do conhecimento científico fundamentados na lógica e sem a influência de desejos, valores ou crenças em relação tanto ao tema como à organização.

A pesquisa foi desenvolvida em função da definição da problemática, aliada ao embasamento teórico a respeito do assunto e, ainda, da observação do processo de mudança de uma organização do setor de prestação de serviços, mais precisamente na área de extensão rural.

O método de análise predominante é de ordem qualitativa, tendo em vista que utilizou a abordagem sobre variáveis qualitativas, tanto da parte de ambiente externo como de mudanças internas na organização.

Trata-se de um estudo do tipo seccional com avaliação longitudinal, uma vez que procura verificar o ambiente externo como fator de mudança em dois momentos distintos: antes do planejamento das mudanças e após a decisão e o processo de implantação efetivo.

Segundo a tipologia do estudo, é de abordagem empírico-analítica e, adotando a definição apresentada por Martins (1999, p.26), caracteriza-se por privilegiar estudos práticos, em que as propostas têm caráter técnico, restaurador e incrementalista, com uma forte preocupação causal entre as

variáveis. A validação da prova científica é buscada por meio de testes de instrumentos, graus de significância e sistematização das definições operacionais.

Ainda definindo a tipologia, o presente trabalho de pesquisa se caracteriza por ser um estudo de caso, que Martins (1999; p.28) define como sendo a prática que se dedica aos 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 em que a empresa está inserida, procurando identificar os principais fatores analisados pelos dirigentes da organização que puderam ser reavaliados e serviram de base ao processo de mudança. Este estudo procurou avaliar tanto os fatores do ambiente externo como fatores do ambiente interno, por meio do diagnóstico de como a organização se encontrava no início do processo de mudança, quando foram analisados os fatores favoráveis e desfavoráveis para a implementação de mudanças.

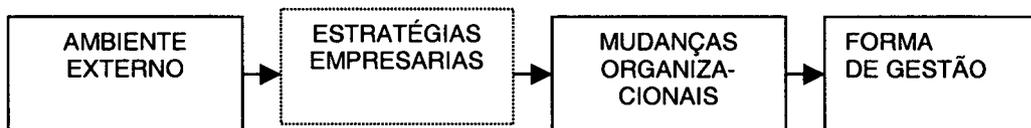
Com base na identificação destes fatores, procurou-se relatar a forma de análise adotada, as ferramentas gerenciais utilizadas para o planejamento das mudanças, bem como os principais fatores que levaram a empresa a adotar determinadas ações. Partindo deste parâmetro, foram identificadas as opções escolhidas no processo de implantação das mudanças, bem como a adoção do novo estilo de gestão, que se caracteriza por ser a gestão por processo. Nesta fase, é apresentada a estratégia de implementação do método proposto de gestão, que é o de gerência por processo.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

As principais variáveis analisadas são de ordem qualitativa e deverão abranger: o ambiente externo, estratégias empresariais, mudança organizacional e gestão de processo.

O desenvolvimento metodológico deste estudo de caso utilizou como variáveis o ambiente externo, 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 05: RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS



Nesta análise, a variável independente é o ambiente externo, tendo em vista que as mudanças ocorridas no ambiente não devem sofrer influências da organização, apesar de algumas variáveis serem controláveis e outras incontroláveis, e direcionarão todo o processo de análise das mudanças. Tanto as estratégias escolhidas quanto o conteúdo das mudanças organizacionais podem ser considerados como sendo as variáveis intervenientes, já que determinam os fatores internos da organização definindo os direcionamentos dos estilos de gestão e produtos. Sendo assim, o estilo de gestão a ser adotado passa a ser a variável dependente, que será determinada em função das mudanças organizacionais adotadas.

Nesse sentido, os principais conceitos utilizados no trabalho, são: ambiente, estratégias, planejamento estratégico, mudanças organizacionais e gestão por processo.

3.3 PERGUNTAS DE PESQUISA

Quando se desenvolve um estudo dessa natureza, surgem algumas questões que levam à formulação de algumas hipóteses, que buscam a resposta ao propósito do estudo, e que formam os direcionadores do trabalho. Para se obter a resposta da problemática apresentada, ou seja, identificar de

que maneira o ambiente externo influenciou a mudança organizacional, partindo de um estilo de gestão tradicional para a gestão de processos na EMATER-PR nestes últimos anos, deve-se buscar a resposta a partir de alguns questionamentos, apresentados a seguir:

1. Quais as principais mudanças ocorridas no ambiente externo da EMATER – PR, e quais os reflexos no ambiente interno da organização?
2. Como foi o processo de mudança organizacional, com ênfase na forma de gestão adotada?
3. Quais as relações predominantes no processo de mudança de uma forma de gestão tradicional para uma forma de gestão por processo?
4. Quais ações podem ser sugeridas visando à melhoria da organização e que possam contribuir para o desenvolvimento da organização?

3.4 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

A definição dos principais termos empregados é importante para que se possam evitar interpretações distorcidas ou diferentes daquelas que o pesquisador desejar avaliar. Nesse sentido, os principais termos a serem analisados e que necessitam de uma melhor definição são: ambiente, estratégias, mudanças organizacionais e gestão por processos.

Ambiente externo: é o conjunto de todos os elementos que atuam fora de uma organização que são relevantes para sua operação (Stoner, 1999).

Ciclo adaptativo: processo dinâmico que compreende as atividades desenvolvidas pelas organizações para que possam se adaptar às mudanças ocorridas no ambiente externo. Segundo Miles e Snow (1978), pode ser separado em três áreas de decisão: problema empresarial, de engenharia e administrativo.

Comportamento Estratégico: é o processo de interação com o ambiente externo, acompanhado de um processo de promover a modificação das configurações e dos aspectos dinâmicos internos (Ansoff, 1983)

Estratégia nada mais é do que o universo-meio para se atingir um universo-fim. (Silveira Júnior, 1998).

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, 1995).

Estrutura funcional: forma de departamentalização na qual todas as pessoas engajadas numa atividade funcional, como marketing ou finanças, são agrupadas em uma mesma unidade (Stoner, 1995).

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 processos: É um conjunto de atividades destinadas a produzir bens ou serviços desejados pelos clientes, de acordo com uma lógica preestabelecida e com agregação de valores (Hammer, 1995).

Mudança organizacionais é um processo ou, ainda, uma sequência 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 (apud Jaguaribe, 1975, p.28).

3.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.

O presente estudo foi realizado no período após o Plano Real, quando se percebeu uma necessidade premente de mudanças que fossem rápidas, profundas, abrangentes e principalmente voltadas para resultados, em função da visão de cliente, regida pelos princípios da qualidade.

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

A EMATER - PR, fundada em 1956, conta atualmente com aproximadamente 1.550 funcionários em cinco unidades, ou denominados escritórios regionais no Estado do Paraná, estruturadas em equipes de trabalho e por processos em diversos municípios em todo o Estado.

O critério adotado para definir o perfil da população foi o de participação no processo de planejamento estratégico, que envolvia a interpretação do ambiente externo e construção de um cenário para auxiliar no processo decisório e, conseqüentemente, nas mudanças organizacionais. Desta forma foram selecionados todos os integrantes do chamado fórum gerencial, que é constituído de três diretores, dois assessores e três gerentes, bem como de dois implementadores de processos, proporcionando assim uma melhor avaliação do processo de mudanças.

A técnica de amostragem adotada é a não probabilística intencional, na qual é feita a escolha deliberada dos elementos a serem entrevistados, definindo-se como o tamanho da amostra sendo de 4 (quatro) pessoas, ou seja, uma de cada categoria de cargos de mando da organização. A característica marcante da amostra é em função do poder de mando e influência que exercem nas decisões organizacionais, constituída daqueles ocupantes de cargos de confiança e decisões estratégicas e organizacionais, tais como: diretoria, assessoria, gerentes e implementadores de processos.

3.6 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa se desenvolveu fundamentada em coleta de dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados em campo que, segundo Martins (1994, p.28), corresponde à coleta direta de informação no local em que acontecem os fenômenos ou fatos. Estes dados foram coletados mediante entrevistas junto aos principais gestores da organização que são os

diretores, os membros participantes do fórum gerencial e os implementadores de processos.

Segundo Martins (1999, p.28), as entrevistas são um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado. Optou-se também pela entrevista em profundidade, definida como sendo aquela executada por entrevistadores experimentados que interroga a fundo poucas pessoas.

Optou-se por entrevistas do tipo estruturadas que, segundo Lakatos (1985, 174), são aquelas em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas são predeterminadas; realizam-se de acordo com um formulário pré-elaborado e são efetuadas de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano.

O roteiro de entrevista é constituído de perguntas abertas, que são aquelas que conduzem o informante a responder livremente com frases e orações, segundo Martins (1999, p.44).

Os dados secundários foram obtidos a partir de pesquisa documental, que Martins (1999, 28) 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 revistas, boletins, manuais e publicações da própria organização, bem como de relatórios internos e documentos originados de eventos de conscientização e acompanhamento do processo de implantação da gerência de processos.

Os dados foram analisados sob a ótica qualitativa, procurando estabelecer quadros referenciais dos dados 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.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O presente trabalho, por se caracterizar por um estudo de caso apresenta conclusões que se restringem apenas a 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, principalmente por já terem ocorrido ações e decisões até mesmo em decorrentes desse estudo.

Outro aspecto que deve ser levado em consideração é quanto ao fato de que a coleta de dados primários foi realizada junto aos dirigentes e do grupo de gestores de processos e de planejamento, o que pode apenas refletir a visão desse grupo.

Existe a limitação do estudo decorrente dos resultados terem sido obtidos a partir de um referencial teórico pesquisado e da influência das experiências e percepções do autor. Neste sentido, não se espera que este estudo seja definitivo ou compreendido como uma verdade científica inquestionável e única. Ao contrário, espera-se que possa servir de inspiração a novas vertentes do conhecimento, originando novas perguntas de pesquisa pertinentes ao assunto.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa de dados primários e secundários obtidos junto à empresa objeto do estudo de caso. Inicialmente, o estudo procura apresentar um breve histórico da empresa e das mudanças ocorridas desde sua constituição até a data delimitada para o estudo, tendo em vista que facilita o entendimento da própria mudança ocorrida e apresenta fatores que são relevantes para a análise posterior dos dados.

4.1 OS PRIMÓRDIOS DA EMATER.

A EMATER - PR (Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural), fundada em 1956, é uma empresa do Governo do Estado do Paraná, vinculada à Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento e ao Sistema Estadual de Agricultura.

Conforme informações obtidas em documentos internos, A EMATER-PR nasceu na década de 1950, como Projeto ETA (Escritório Técnico de Agricultura), por intermédio de um convênio firmado entre o Brasil e os Estados Unidos. Sua fundação tinha como objetivo alavancar a modernização da agricultura brasileira, que na época era quase que totalmente de subsistência. A estratégia era implantar um serviço de extensão semelhante ao que existe nos EUA, ou seja, apoiado pelos governos estadual, federal, municipal e entidades privadas.

De uma forma geral, as diretrizes organizacionais da nova entidade, nos seus aspectos filosóficos, doutrinários, organizacionais e funcionais, foram fortemente influenciadas pela experiência norte-americana. Como consequência, nasceu uma entidade com algumas características diferentes das congêneres existentes no Brasil, naquela época. Possuía um caráter cooperativo de trabalho e gerenciamento, e um perfil cultural intermediário entre uma instituição pública e privada.

Em 1956, como conseqüência do sucesso inicial do projeto, o ETA se transforma em Associação de Crédito e Assistência Rural, entidade civil, sem fins lucrativos, com a missão de continuar o trabalho cooperativo para modernizar a agricultura. Cabe salientar que esta configuração jurídica, além de ter sido uma inovação na época, assemelhava-se muito às organizações sociais, proposta na atual reforma administrativa do governo.

Aliadas a essa concepção inovadora, havia algumas ações que se destacavam em relação às demais empresas nacionais da época, pois a entidade nascia com uma filosofia de trabalho bem delineada e com uma metodologia de atuação bem definida e estruturada. Dentre as diversas ações inovadoras, destacavam-se: programa intensivo de capacitação técnica, doutrinário – filosófico, além de conteúdos metodológicos; buscava-se o auto-aperfeiçoamento contínuo e havia uma supervisão freqüente, que contribuía com o extencionista local, com discussões de estratégias e tecnologia; Havia parâmetros a serem seguidos, e o gerente era um dos seus monitoradores, aliadas a um rígido respeito à hierarquia; um sistema de reuniões periódicas de gerentes permitia a troca de informações e, portanto, um *benchmarking* entre escritórios municipais e regiões administrativas em busca da eficácia.

Em 1959, tornou-se Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná – ACARPA. Uma entidade Nacional, a ABCAR (Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural), funcionava como uma espécie de *holding*, coordenava as filiadas estaduais, negociava recursos financeiros no Brasil e no exterior e repassava às filiadas, definia as diretrizes de capacitação dos escalões gerenciais, bem como as bases filosóficas e doutrinárias. Quanto às diretrizes programáticas e organizacionais, eram delineadas por uma Junta composta de representantes dos clientes: os agricultores, órgãos do Governo e representantes da comunidade em geral e da ABCAR. Esta forma de trabalho assemelhava-se muito a uma entidade privada, na sua busca de eficácia. Os trabalhos eram direcionados ao cliente final, procurando atender também à demanda política. Do contrário, negociava-se com quem demandou, procurando-se alguma solução, prática que gerou alguns desgastes em função de razões político-partidárias.

A capacitação intensa dada no início proporcionava aos extensionistas um papel de destaque nas comunidades municipais. Dentre os valores passados na capacitação inicial, estavam: a neutralidade partidária, religiosa e racial; ética e honestidade; lealdade à missão da instituição e comprometimento.

Quanto à forma de trabalho de extensão, seguia os princípios do modelo difusionista, que propõe que o técnico, que domine conteúdos técnicos e científicos, os difunda aos agricultores, com métodos de comunicação apropriados, fazendo uma espécie de “ponte” entre os conhecimentos e as 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.

Essa situação se modificou a partir da década de 1970, com os programas governamentais de fomento à produção que começaram a ser executados. O fato de começarem a existir metas e objetivos fixados pelo Governo e pela instituição e não pela comunidade, levou a um trabalho mais intenso nas décadas de 1970 e 1980, que foram as fases de crescimento e transformações significativas.

Logo no início da década de 1970, um fato muito importante foi a criação do Programa Corredores de Exportação, financiado e patrocinado pela OIC- Organização Internacional do Café, pois, 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, 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.

Em 1977, com a Lei n.º 6.969, passou a ser Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER - PR. Surge o PROAGRO, como indutor de transformações, objetivando capitalizar o produtor por meio do crédito rural e modernizar a agricultura. A EMATER - PR é a única credenciada pelo Banco Central e fazer vistorias, em face da seriedade da tarefa, a credibilidade desfrutada e a sua capilaridade espacial. Outros Programas como PROICS, Manejo de Recursos Naturais, Saúde Animal, que vão moldando outra forma de trabalhar, de planejar, outros métodos de trabalho. Com menos iniciativa, mais diretividade, menos criatividade.

A instituição precisava se consolidar como órgão competente e de credibilidade para cumprir a missão de fazer extensão no Estado, com o intuito de cumprir a meta de se afirmar como único órgão de extensão na esfera pública no Estado. Neste caso, a organização soube planejar e montar estratégias, que culminaram com o atingimento deste objetivo.

As relações com o governo eram regidas por uma espécie de Contrato de Gestão. A cada quatro anos, ou seja, a cada governo, era negociado um novo contrato, que especificava as metas, objetivos e a contrapartida de recursos financeiro a serem repassados. Dentro dos limites gerais, a Organização tinha autonomia para gerenciar, contratar, demitir, abrir novos escritórios, adquirir bens.

A imagem da organização perante seus clientes e a comunidade era positiva, inspirando seriedade, competência e dedicação, principalmente pelo trabalho realizado diretamente na comunidade. A política de recursos humanos era rígida, e as decisões gerenciais eram com base no mérito, no desempenho.

Dois programas de trabalho se destacavam pela importância que alcançaram, pelo impacto no desenvolvimento da agricultura do Estado, na formação cultural do agricultor paranaense e como indicador da linha estratégica da instituição. O primeiro foi a implementação do cooperativismo, que transformou uma comunidade sem infra-estrutura, sem canais de comercialização, armazenagem, de processamento da produção, e que proporcionou uma agregação de valor ao produto do agricultor. O outro programa de impacto foi o de juventude rural, que desenvolveu um trabalho

que preparava o jovem para a vida adulta, bem como para fazer uma agricultura mais desenvolvida.

Em nível nacional, coordenado pela ABCAR, funcionava um Sistema, com vasos comunicantes que negociava recursos, zelava pela linha doutrinária, capacitava gerentes e técnicos, defendia o sistema das tentativas de desfigurá-lo através de ingerências político-partidárias. A visão nacional permitia à ABCAR detectar os destaques de trabalho mais significativos no país, e fazer *benchmarking*. Isto era realizado por meio de visitas e trocas de experiências.

Como no Brasil não havia instituições de pesquisa para aportar tecnologia para levar ao agricultor, os técnicos procuravam experimentar novas técnicas ou buscar em outros locais, como o caso do IAC (Instituto Agrônomo de Campinas), ou até mesmo em outros países.

Em 1990, com a extinção da EMBRATER, o sistema brasileiro de extensão rural sofre uma nova reorientação institucional e cada estado da Federação adota um modelo diferenciado de organização, patrocinando quase que na totalidade os seus custos, sendo que no Paraná, 90% dos recursos são oriundos do Governo do Estado.

A instituição começou a passar por dificuldades financeiras, que no início não afetou o desempenho dos funcionários nem a imagem perante a comunidade, pois havia uma disciplina aceita como necessária e o compromisso com o cliente era total. O trabalho primava pelo planejamento, pelo método, bom senso, criatividade e a iniciativa, para desenvolver ações na busca de solução.

Por intermédio da lei n.º 6.336, a organização passa a compor o orçamento do Estado, o que poderia representar maior segurança, mas em contrapartida, menor autonomia.

Com a primeira eleição democrática para o governo estadual, finda a neutralidade partidária, que propicia uma divisão no corpo funcional. Havia uma discordância forte em relação à missão inicial de trabalhar para o agricultor estabelecido e a de trabalhar para fazer a reforma agrária e dar terra ao trabalhador rural. Apoiados pela Secretaria de Agricultura, tentam implantar a nova linha programática, o que ocasionou conflitos internos, crise nas

lideranças municipais conservadoras e, conseqüentemente, uma crise institucional. Perante a comunidade, a imagem da instituição fica desgastada e inicia-se um questionamento sobre qual deva ser o papel da instituição. No auge desta crise ocorrem demissões sem uma justificativa plenamente aceita e a avaliação de desempenho que se constituía em um instrumento na busca de eficácia e de reconhecimento, é abandonada, levando à insegurança e desestabilização interna.

Um período de intensa rotatividade conduz a um enfraquecimento de sua filosofia de trabalho, e os trabalhos em Juventude e Cooperativismo fenecem até morrer.

As interferências político-partidárias ocasionam insegurança e desmotivação interna, principalmente por limitarem a autonomia e cercearem meritocracia. As conseqüências começam a surgir internamente: alguns tentavam se valer de favores políticos, outros questionam a hierarquia; a lealdade à instituição e à missão, o orgulho de pertencer à organização, o coleguismo, o idealismo, a neutralidade partidária, o compromisso, são afetados. Em contrapartida aumentam a competição interna, a insegurança e a dispersão. O reconhecimento das comunidades municipais também se mantém, mas cada vez mais como um serviço com características públicas, com suas vantagens e desvantagens.

A dificuldade de distinguir a questão ideológica da político-partidária, somente foi superada em meados da década de 1990, quando se percebeu que existiam a predominância quanto à preocupação do próprio futuro da instituição e 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 sobrevivência com ampliação de suas atividades no futuro. Fica bem clara

esta proposição pois no início do documento encontra-se a seguinte frase de autoria de Peter Drucker:

A razão pela o mundo conseguiu recuperar-se, vivendo um século sem precedentes, com duas guerras mundiais, Hitler, Mão, bomba atômica, etc, é que algumas pessoas mantiveram sentido de responsabilidade e continuaram a pensar no futuro, enquanto em volta delas o mundo parecia desmoronar. Assim, o amanhã está a ser moldado hoje. Peter Drucker (1993; p.2)

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 inicie 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 – (06/97); Seminário Estadual de Extensão Rural (11/97); Workshop Nacional “Uma Nova Assistência Técnica e Extensão Rural Centrada na Agricultura Familiar” (11/97); 1º Seminário dos Trabalhadores em Empresas da Agricultura do Setor Público do Estado do Paraná (07/98); Extensão Rural 2000 – Uma Proposta Para o Futuro (09/98); Extensão Rural: Rumo ao Futuro (09/98). Esses trabalhos foram apresentados e debatidos de forma a buscar um documento gerador de novos rumos e advinda de várias vertentes de conhecimento e de interpretações.

Durante o levantamento histórico da EMATER - PR, percebeu-se uma clara dependência de leitura do ambiente externo na interferência da gestão da instituição e também sobre a cultura e o clima organizacional. A cada variação no ambiente externo, a mudança no cenário estimula ou inibe algumas ações, pela visualização de oportunidades e/ou de ameaças.

4.2 FATORES DO AMBIENTE EXTERNO.

Na maioria das organizações, existem pressões do meio externo que, de alguma forma, pela concorrência, pelas inovações tecnológicas, pela mudança nas necessidades dos clientes ou comunidade, fazem com que sejam adotadas algumas estratégias que proporcionam modificações no ambiente interno.

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 à necessidade de diversos tipos de clientes.

Para o início do processo de análise das mudanças na EMATER - PR, foram coletadas as informações sobre o setor em que a empresa está inserida. Após, foram organizados os dados coletados e construídos, segundo a visão do grupo, os cenários futuros das variáveis que influenciam a empresa ou o mercado que lhe serve de contexto.

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 quanto a sua existência se tornaram mais próximas.

Apesar de sempre possuir uma imagem de empresa eficiente, geradora de tecnologia e de trabalho sério e importante, tanto para o Estado como para a comunidade de extensão rural, a EMATER - PR tinha sua própria eficácia com resultados que salvaguardassem sua existência até mesmo pela ameaça externa ou escassez de recursos.

Como já observado no capítulo anterior, surge em 1994, em função do caos interno ocasionado por pressões do ambiente externo, a necessidade de se reavaliar os rumos da organização e de sua efetiva contribuição no seu papel de extensão rural. Nessa oportunidade, foram feitas algumas análises prévias que praticamente originaram um processo de reavaliação de análise de cenários e adoção de medidas não apenas reativas, mas também pró-ativas, apesar de ocorrerem mudanças significativas internamente. Somente 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.

Essa 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”.

Ainda nesse mesmo documento, fica evidenciada a idéia de que os dirigentes possuem uma visão bem clara com relação a mudanças contínuas, pois, apesar de se elaborar um documento para os próximo quatro anos, o próprio diretor presidente afirma: “...fica claro, porém, que a sua revisão periódica e conseqüentemente sua atualização é indispensável frente à dinâmica do ambiente”.

O reflexo da leitura do ambiente atual revela uma preocupação muito forte em relação às reais necessidades dos clientes e, ainda, uma revisão completa quanto a sua forma de atuação, expressa no planejamento estratégico da organização, conforme texto do documento: “Face aos novos desafios e à nova realidade sócio-econômica, a Extensão Rural Oficial necessita rever sua inserção no ambiente, e se ajustar a uma nova proposta conceitual, técnica, operacional e estrutural”.

Nesse sentido, a EMATER - PR procura contextualizar o reposicionamento da Extensão Rural Oficial, por meio da leitura do cenário desenvolvida pelo grupo, no qual são ressaltados os principais pontos de Cenários e Tendências que se observam no ambiente social e econômico. Fica evidenciada também a preocupação do grupo de análise quanto ao aspecto da mudança contínua do ambiente e da necessidade de uma reavaliação contínua: "É evidente que essa seleção de fatores corre o risco de ser muito pobre ou marginal, mas a própria análise de cenários é, por definição, parcial, até porque a realidade é bastante mutável" .

As variáveis apresentadas são seguidas de comentários sobre o entendimento do grupo a respeito de cada uma delas, de forma isolada. No entanto, é importante ressaltar que o ambiente externo é constituído de um sistema inter-relacionado e a divisão por tópicos não elimina a hipótese de serem complementares, ou ainda de possuírem uma relação causa-efeito.

Para efeito de análise, foram separadas as percepções do grupo em função dos tipos de cenários, pela sua abrangência territorial em **cenário internacional, cenário nacional, cenários estadual** e, ainda sobre a própria extensão rural como um todo inserida nesses diversos cenários.

No **cenário internacional**, foram apresentados alguns fatores que se relacionam e impactam diretamente sobre a atividade da instituição, que são: globalização da economia; formação de blocos econômicos, abertura dos mercados, telemática, domínio do conhecimento, menor participação do Estado, bio-revolução, consciência ecológica, novo perfil de liderança, globalização do estilo de vida e crescimento de alianças e parcerias. Existem ainda outros fatores que foram detectados, mas que não foram julgados importantes para serem explorados neste cenários internacional, mas que em parte serão abordados no cenários nacional ou estadual, tais como: crescimento da organização e participação da sociedade; continuidade do crescimento do nível de desemprego mundial; mudança do comportamento do consumidor em relação aos seus direitos e à qualidade dos bens consumidos; ampliação do consumo de produtos pré-elaborados; renascimento das artes e do turismo, novas mídias alternativas.

Quanto ao aspecto da **globalização da economia**, entende-se como sendo o livre comércio entre países, mediante a integração de mercados, que influencia diretamente os fatores preços e qualidade em qualquer lugar do mundo. Já preconizava Naisbit (1990; p. 12) que o comércio entre os países seria no futuro como entre os estados de um mesmo país, principalmente potencializado pelo avanço tecnológico da área de telecomunicações.

Ou seja, fazendo-se uma análise deste impacto na EMATER - PR, percebe-se que há a preocupação quanto à própria concorrência, que, em função de uma melhor tecnologia de comunicação nesta área de atuação, pode se constituir em uma ameaça muito forte para a organização, caso não se inicie um processo de desenvolvimento de conhecimento por meio de pesquisa, e uma participação mais efetiva com os seus clientes, ou seja, o Estado, os produtores rurais, a comunidade e parceiros. Por outro lado, esta mesma ameaça pode se constituir em uma oportunidade para o próprio fortalecimento da organização, que pode captar ou trocar novas tecnologias e estabelecer parcerias com maior facilidade, e ainda, com sua agilidade e capilaridade, pode repassá-las mais rapidamente aos seus clientes, cumprindo com sua missão e agregando valor ao seu trabalho.

Aliado ao fato da globalização existe ainda o agrupamento das nações em grandes **blocos econômicos**, como a EURO, NAFTA e MERCOSUL. Nestes casos, em especial o MERCOSUL, percebeu-se que o impacto maior seria a limitação nas negociações comerciais, mas oportunizando a exportação de produtos nacionais. O próprio estabelecimento de parcerias serve como um indicador de alerta, para poderem ser desenvolvidas atividades complementares e não concorrentes. Outro fator importante foi a conclusão sobre a necessidade de estabelecer parcerias fortes no próprio bloco econômico, sem que a organização perca seu foco e sua importância para o produtor rural.

Também não se pode deixar de avaliar o fator impacto da **abertura dos mercados**, com eliminação de barreiras e internacionalização dos preços. Com esta abertura, pode-se competir com outro produto em qualquer parte do mundo, desde que os produtos apresentem preços e qualidade compatíveis.

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, que não é cobrada pelos serviços em função de 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 propriedade de maior porte, mas que gere recursos para custeio da atividade. Em ambos os casos, em menor intensidade no primeiro, podem surgir empresas que possam concorrer, como as ONGs (Organizações não-governamentais), ou até mesmo de grandes grupos privados que vislumbrem recursos a médio prazo, desde que *possuam know how* suficiente. No entanto, mesmo com sua capilaridade, custo menor que os demais serviços similares no mercado, há a preocupação freqüente de melhoria nos serviços e acompanhamento mais próximo.

Outra tendência e fator de análise de ambiente é quanto ao aspecto da interligação do planeta, em tempo real, mediante a **telemática**, que nada mais é do que a ciência que estuda o uso, a manipulação e a utilização da informação pelo uso combinado dos meios de comunicação. Ou seja, percebe-se que hoje a transmissão de dados, documentos e acesso à informação está ocorrendo via sistemas de informática e, como consequência, a resposta tem de ser muito rápida. Neste caso específico, a EMATER - PR percebeu um ponto frágil da organização, que necessitava ser revisto, principalmente pela sua capilaridade no Estado. Esta capilaridade, se de um lado se torna uma vantagem competitiva, por outro por incorrer em maiores custos e, ainda, pelas longas distâncias dos escritórios locais, que muitas vezes dificulta o intercâmbio de experiências entre os colaboradores, passa a ser uma das prioridades de ação.

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, e que se constitua em um ativo tão forte a ponto de ser inquestionável a sua contribuição aos clientes.

Ainda como uma tendência mundial foi apontada a *Welfare State*, ou seja a **menor participação do Estado** como centralizador, perdendo a importância para a sociedade decidir os novos rumos, e não a centralização de um poder. Esta tendência apresenta-se também sob a forma de repasse de determinados meios de produção à sociedade, na qual a própria mão-de-obra perde paulatinamente a importância relativa na produção de bens manufaturados e aumenta significativamente a importância da educação na formação do indivíduo. Neste aspecto, a EMATER - PR vê como principal preocupação a sua forma de atuação interna e também junto a seus clientes finais. A análise passa pela reavaliação de como estão sendo conduzidas as ações no campo, onde o questionamento inicial era: "Somos executores ou facilitadores do processo?" Ao que tudo indica, para o Estado, a EMATER - PR é executora de um plano de governo, mas, em essência, é articuladora das ações dos parceiros e clientes envolvidos.

Um assunto bastante debatido recentemente é quanto o paradigma da **bio-revolução**, que transfere os modelos e as metáforas da física para referenciais oriundos da biologia. A biotecnologia e engenharia genética mudam o padrão tecnológico, influenciando as dimensões quantitativas e qualitativas dos produtos, o que pode representar, por um lado, ganho de produtividade e, por outro, riscos à saúde dos consumidores e preocupação com a segurança pública. As questões ética e filosóficas começam a emergir e a serem debatidas com maior clareza, que podem ser favoráveis aos níveis de atuação da EMATER - PR, que sempre optou por meios naturais de desenvolvimento de culturas, até mesmo para o próprio controle de pragas.

Nesse sentido, paralelo ao aumento da consciência da segurança alimentar, surge também o aumento da **consciência ecológica** da população, que cada vez mais está preocupada com a forma que vêm sendo utilizados os recursos naturais e deixam de adquirir produtos que agridem o meio ambiente. Da mesma forma, o papel da EMATER - PR passa a ser fortalecido e se

constitui em uma linha de trabalho a ser melhor explorada e divulgada, agregando valor a sua atividade.

O mercado mundial começa também a determinar um **novo perfil de liderança** ou de profissional que as organizações necessitarão. Este perfil pressupõe que os líderes sejam capazes de construir o futuro com pessoas alinhadas a uma visão maior, onde há a necessidade de se trabalhar com a ambigüidade, perfil para liderar processos em que a participação é fundamental, não mais os controles. Mais uma vez, a EMATER - PR busca através desta leitura uma ampla qualificação e reciclagem dos colaboradores, para que estes possam atuar como líderes em qualquer circunstância e possam melhor representar a organização.

A **globalização do estilo de vida** pode ser enfocada como intercâmbio cultural e de produtos de regiões distantes, e o idioma inglês passa a ser o referencial na comunicação. No entanto, existe também o movimento contrário de se preservar valores culturais das regiões, religião, arte, música, entre outros. Para a organização, a preservação de culturas regionais é importantíssima, no entanto, não se pode deixar de avaliar todos os fatores que fazem parte desta universalização, seja por intermédio do idioma, da mídia, seja até mesmo da tecnologia útil aos seus trabalhos.

Ainda no cenário internacional, percebe-se claramente o processo de crescimento de **alianças e parcerias**, que devem fortalecer as relações comerciais e facilitar a entrada de novas empresas em mercados desconhecidos. Para a EMATER- PR, o intercâmbio de informações sobre tecnologia já existe tanto em nível nacional como em nível internacional, mas ainda é um fator que deve ser estudado com maior dedicação e se estabelecendo bem as relações que devem reger as parcerias futuras.

No **cenário nacional**, existem alguns fatores que já foram trabalhados no cenário internacional, mas que também interferem em âmbito nacional. No entanto, buscaram-se aquelas variáveis que mais se assemelham às características ou políticas deste cenário, destacando-se: nova realidade político-sócioeconômica, a desestatização da economia, descentralização administrativa, modernização administrativa, agrobusiness, crescente competição, exigências do consumidor e a importância da educação.

O primeiro aspecto, que na realidade teve seu início em 1994, mas que passa a ser reavaliada neste último ano de 1998, foi a **nova realidade político-sócioeconômica**, que busca a estabilidade e os ajustes políticos para revisão de assuntos polêmicos, como a reforma agrária, endividamento, taxa de juros, corrupção, papel do Estado entre outros. O pensamento liberal de países mais desenvolvidos se propaga com facilidade na política brasileira e encontra no meio empresarial oportunidades de fortalecimento, o que acaba ocasionando a vinda de grandes agrupamentos econômicos com poder de negociação e acostumados a comprar e retirar concorrentes do mercado. Neste sentido, aqueles empreendedores de menor porte ficam fragilizados e perdem o poder de concorrência de forma isolada. Cabe à EMATER - PR perceber esta realidade de duas formas distintas: a primeira como uma ameaça de surgimento de outro órgão internacional com potencial e *know how* para atuar no mercado, e, de outro aspecto, desenvolver programas que possam dar sustentabilidade à pequena propriedade rural, que tende a desaparecer e se constituir em um problema social de proporções significativas.

Paralelamente a esse fator, existe ainda a **desestatização da economia**, que se constitui em uma ameaça para aquelas organizações que continuem atuando da mesma forma que no passado e que não promovam mudanças na forma de abordar o mercado e clientes, buscando agregar valor a sua atividade .

Na conjugação desses dois aspectos, cabe uma ressalva. A EMATER - PR, percebendo que o atendimento da necessidade do pequeno produtor, que apesar de não possibilitar auferir receita, cumpre com seu papel social e possibilita atender a uma demanda da política governamental. Mas, de outro lado, se depender apenas da vontade política, sem atuar em outras áreas e abrir novos campos de atuação, que remuneram o serviço prestado pode sucumbir da mesma forma. Neste caso, a organização criou duas vertentes de trabalho: uma voltada para processo estratégicos (cumprindo planos de governo) e outra de finalísticos, que efetivamente agregam valor à atividade e se caracterizam pela prestação de serviços e tecnologia.

Outro fator analisado se refere à **descentralização administrativa**, que corresponde, em realidade, ao repasse das responsabilidades do governo

federal para o governo estadual, que por sua vez outorga aos municípios poderes de formulação e execução de políticas, e, ainda, dos próprios municípios à comunidade e a outras organizações parceiras. Esta política de redução do campo de atuação do Estado, com redefinição de seus papéis, ou seja, a descentralização que, por um lado, diminui a aplicação dos recursos dos governos em determinadas ações, por outro permite uma participação direta da municipalidade na ação pública rural, consolidando esta tendência da atuação mais forte das prefeituras junto à comunidade. Cabe a ressalva de que este fator foi um dos mais importantes e que pode impactar sobre as ações da EMATER - PR, surgindo como ameaça quando há a diminuição de recursos do governo federal, e uma oportunidade pela própria capilaridade da organização no Estado do Paraná, trabalhando diretamente com as prefeituras.

Aliada à descentralização administrativa, existe ainda ao processo de **modernização administrativa**, que consiste na incorporação de práticas, métodos, técnicas e filosofias de gestão praticadas por organizações nacionais, influenciadas principalmente por padrões estabelecidos em nível internacional. Algumas estratégias e ações internas na empresa dependem da forma com que serão geridas, e dentre as opções deste movimento de modernização aumenta a importância da gestão por processos, qualidade total, organização de aprendizagem, terceirização, planejamento estratégico, gestão do conhecimento, engenharia simultânea e *balanced scorecard*. A importância desta nova consciência de adaptar a forma de gestão da organização ao que se coloca como requisito de modernidade, foi percebida pela EMATER - PR como sendo uma condição essencial em busca da competitividade.

Há ainda outro aspecto do ambiente que também se constitui em uma tendência mundial, que o desenvolvimento do **agrobusiness**, para o aumento do processamento da produção agrícola. No Brasil, essas atividades também vêm aumentando de forma significativa, gerando uma demanda tecnológica oriunda não só do produtor agrícola, mas também dos elos da cadeia agroindustrial. Para a EMATER - PR, essa tendência representa, além da necessidade de um desenvolvimento de seus técnicos e de tecnologias mais modernas, a de inserir o pequeno produtor rural neste novo contexto, seja

mudando a forma de atuação, seja interferindo, como facilitador, no desenvolvimento desta cadeia de processamento e comercialização.

Outro fator identificado como parte integrante de um cenário nacional é a **crescente competição**, que se apresenta de diversas estratégias, por meio da redução das margens de lucro e preços, pelo diferencial competitivo, pelo enfoque, pela prestação de serviços ou qualidade. Partindo-se do enfoque de Porter (1992, p.32), as estratégias de competição podem ser de diferenciação, enfoque ou custos mínimos. Percebe-se que o direcionamento da EMATER - PR utiliza predominantemente o enfoque e a diferenciação, como sendo fatores essenciais, visando à agregação de valor da sua atividade, perante os diversos clientes.

Paralelamente a essa tendência, existe outra que não se pode deixar de analisar, que é o aumento das **exigências do consumidor** por qualidade. Na visão dos clientes, o produto ou serviço a ser adquirido deve contemplar tanto os requisitos físicos do produto ou suas especificações em função da sua necessidade como aqueles que vão além destes requisitos, ou seja, qualidade no atendimento, pós-venda, acompanhamento, satisfação pessoal, ou qualquer ação que atenda a seus desejos, ou até mesmo que supere as expectativas. Partido-se deste fator, cabe uma análise mais apurada no sentido de identificar qual é realmente a necessidade dos clientes. Ou seja, se por exemplo, um produtor rural busca a EMATER - PR para auxiliá-lo na busca do crédito rural, mas se antes do recurso ser liberado não se trabalhar com os reais problemas da propriedade, a liberação do recurso pode se constituir em um problema maior no futuro. Desta forma, deve-se estar atento ao real sentido da palavra atendimento aos desejos do cliente.

Como outro aspecto da leitura do ambiente externo, observou-se a crescente **importância da educação**, que visa justamente proporcionar à população melhor instrução e conhecimento para poder interagir de forma mais consciente para melhoria da qualidade de vida da comunidade. Neste sentido o papel educativo que a EMATER - PR vem desenvolvendo parece estar contemplando esta tendência e confirmando o caminho a ser adotado pela organização. No entanto, cabe apenas a ressalva quanto à necessidade de

reavaliação contínua da forma com que se desenvolvem estas ações e seus objetivos maiores.

Dentre outros aspectos do ambiente externo que foram abordados, mas com um importância secundária, podem ser citados: a democratização da sociedade, com crescente participação na discussão de políticas e no questionamento dos papéis do Estado; o processo de modernização, que, paradoxalmente, está levando à exclusão do processo produtivo e da integralidade da cidadania uma significativa parcela da população; o chamado “custo - Brasil”, que onera os preços no mercado internacional, dificultando as exportações e diminuindo a competitividade dos produtos brasileiros.

Um aspecto interessante apresentado no documento originado do plano estratégico, é que, além dos cenários e tendências apontados no contexto geral, a direção da EMATER - PR procurou apresentar algumas peculiaridades em relação a próprio contexto em que está inserida, comentado sobre o **cenário estadual** e rural, ou do agronegócio paranaense e apresentando algumas situações particulares.

Com relação ao **ambiente político**, que interfere significativamente na forma de gestão da empresa, percebe-se a preocupação de desenvolver ações que sejam compatíveis com os planos de governo e também que se possa prestar um serviço que seja necessário ao pequeno produtor. No clima de descentralização, poderá haver maior espaço para a participação dos segmentos organizados da sociedade na criação de propostas e gestão de planos governamentais. O novo governo tende a atuar com uma visão mais produtiva, buscando a geração de riqueza e renda para aumentar sua ação social. Ainda sobre o ambiente político, pode-se alertar para o fator de descontinuidade de projetos e programas prioritários, algumas vezes ocasionado pela falta de recursos, outras por modificações de governo. Em ambas as situações, apesar de serem difíceis de se controlar, a EMATER - PR criou mecanismos para dificultar estas interferências. Uma delas foi a preocupação em utilizar melhor as ferramentas de marketing, demonstrando a importância dessas ações e valorizando a imagem não somente da EMATER - PR, mas também das instituições parceiras.

Outra tendência que vem se confirmando neste últimos ano é o **êxodo rural**, ocasionado principalmente pela falta de infra-estrutura no campo, e ainda com uma agravante, a inviabilização das pequenas propriedades e concentração fundiária. Se analisados os dados históricos disponíveis no relatório da extensão rural da própria organização, no período de 1985 a 1995 cerca de 570.000 pessoas abandonaram o meio rural, e desapareceram 97.000 propriedades rurais. Com a evasão do homem do campo, que migra para cidades pólos, ou até mesmo para outras regiões, há a diminuição da mão-de-obra e o aumento do problema social ao Estado nos centros urbanos.

Com a tendência de incorporação de empresas, e o surgimento de **grandes conglomerados** econômicos no agronegócio, diminui o espaço de negociação na compra de insumos e equipamentos, envolvendo toda a cadeia produtiva, desde a produção da matéria-prima até a transformação e comercialização. Para que seja revertida tal tendência, que implica na redução do poder de compra dos produtores e a venda de seus serviços para empresários e os pequenos produtores rurais, estes deverão ser mais organizados e desenvolver parcerias.

Há ainda o fato do **desaparecimento de muitas cooperativas** de pequeno porte, notadamente as agropecuárias em áreas de concentração de agricultura familiar, o que dificulta ao produtor tanto a obtenção de insumos a custos menores como o processo de armazenagem e distribuição do produto. Com a ausência do cooperativismo, há uma pequena participação do produtor na agregação de valor aos produtos agropecuários.

Nesse sentido, pode ser uma grande oportunidade para a EMATER - PR desenvolver projetos que possam garantir a sobrevivência da pequena propriedade rural, quer pelo associativismo, quer pela agregação de valor de produtos da comunidade. Em função da própria imagem que a EMATER - PR possui junto à comunidade, devem ser desenvolvidas ações que possibilitem a união em prol de determinadas ações coordenadas, principalmente facilitando parcerias com o setor privado.

Outro fato que merece destaque é o **esgotamento das fronteiras agrícolas** e aumento das pressões ambientalistas nos países desenvolvidos, que faz com que aqueles que detêm pequenas propriedades e pouca

tecnologia, ou práticas ainda desaconselháveis à preservação do meio ambiente, não consigam competitividade em função da redução da margem de lucro.

Paralelamente a esse fator, decorrente do processo produtivo, permanecem graves problemas de **degradação ambiental**, especialmente relacionados com água, solos e florestas, que implicam a perda de qualidade de vida da população rural. A EMATER - PR tem trabalho no sentido de poder prestar melhores informações e tentativa de conscientização do pequeno produtor, mas essas ações, no entanto, precisam ser revistas.

A utilização de **tecnologias intensivas de capital** faz com que haja o aumento da produtividade e produção, principalmente dos produtores mais tecnificados, aumentando a distância econômica entre aqueles que possuem maior tecnologia e os produtores de subsistência. Este fato, além de acarretar uma diminuição de importância em função de área, funcionários e produção, faz com que aumente a desigualdade de produção, produtividade, renda e qualidade de vida, gerando, de um lado, bolsões de pobreza e, de outro, condições de Primeiro Mundo.

O baixo nível de escolaridade e **despreparo técnico** profissional e político da maior parte da população rural, tanto do trabalhador rural, como do próprio pequeno produtor, dificultam a igualdade social e percepção de mundo.

Existem outras interpretações do ambiente que se referem mais como um comparativo com os países desenvolvidos, que podem ser adotadas medidas gradativas e que dependem também dos fatores da atuação governamental, como, por exemplo, o desmonte das estruturas públicas de apoio à agropecuária, em nome da Reforma do Estado; os incentivos e as proteções que existiam para a produção e comercialização agrícola foram eliminados, em contraposição à manutenção de fortes subsídios por parte dos países desenvolvidos; as barreiras sanitárias e ambientalistas substituindo as barreiras econômicas como fatores dificultadores das exportações; e ainda a defasagem tecnológica e sanitária dos países em desenvolvimento, exigindo grandes investimentos em ciência e tecnologia. Se analisados conjuntamente, esses fatores podem ser também superados pela utilização de meios com menor tecnologia, mas com intercâmbio de experiências e, principalmente, com

o incentivo de criação de parcerias. Neste aspecto, o novo direcionamento da empresa tende ser mais articulador de novas ações e facilitador no desenvolvimento de pesquisas.

De maneira geral, todos os fatores analisados no ambiente externo da organização mostram uma tendência de busca de maior produtividade, competitividade e melhor qualidade de vida. A valorização do indivíduo, a tecnologia das comunicação, a politização da sociedade e a valorização dos talentos humanos são fatores que demandam também melhores níveis de educação da população. Assim, tanto no ambiente externo como no ambiente interno da organização, há a necessidade de contar com pessoas mais esclarecidas, capacitadas, com maior conhecimento, visando adotar um modelo de administração mais moderno e participativo.

Todas as variáveis analisadas não poderiam ser avaliadas de forma isolada sem um referencial definido pela própria razão de sua existência. Por isso, a leitura do ambiente externo, além de considerar variáveis conjunturais de ordem genérica e também de fatores específicos do segmento em que a organização atua, foi traduzida em função da missão da empresa. Esta avaliação, que é fundamental para o desenvolvimento de atividades internas, foi reavaliado durante o planejamento estratégico.

A grande contribuição que se percebeu, inclusive em depoimentos durante as entrevistas, é a da efetiva contribuição do processo de análise de cenários, que, por si só, possibilitou a um grande número de pessoas a oportunidade de ampliar a visão e aguçar a sensibilidade para com os acontecimentos locais, regionais, nacionais e até internacionais. Esta visão mais ampla aliada à análise de tendência de acontecimentos futuros, proporcionou uma reavaliação da postura de todos perante a organização e o desenvolvimento de seus trabalhos na missão das instituição e, conseqüentemente, sua permanência no mercado.

4.3 O PROCESSO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.

Como se pode observar, historicamente a empresa vem sofrendo mudanças periódicas, como consequência da alteração das variáveis do ambiente externo e, reagindo na maioria das vezes de maneira reativa e em poucas situações agindo pró-ativamente. Partindo de sua análise histórica e, principalmente, a partir da leitura do ambiente externo feita em 1998, a diretoria sentiu a necessidade de reavaliar a atuação da EMATER - PR, modificando a forma de administrar, modernizar e tornar a empresa mais eficiente no cumprimento de sua missão.

Muitos foram os indicativos que levaram aos dirigentes da organização de que o momento era de se refletir sobre a questão organizacional: os cenários nacional e internacional indicavam mudanças profundas nos níveis políticos e organizacionais clamando por modernidade, competência e qualidade; os cursos internos de qualidade total e desenvolvimento gerencial proporcionaram alguns diagnósticos organizacionais ricos, mostrando os pontos fracos carentes de solução e o descompasso com a tendência de cenário; seminários realizados junto ao campo e as unidades regionais apontavam expectativas de clientes externos e internos, no sentido de realizar melhorias na implementação de programas específicos.

Segundo o PAQE (Processo de Aprimoramento qualitativo da EMATER - PR), todo o processo de mudança organizacional aprovado foi definido em cinco etapas distintas: decisão da alta direção, análise do ambiente externo, elaboração de propostas, implementações e avaliação do processo.

Na primeira fase, tratou-se da criação de estrutura de assessoria e apoio, análise de projetos e compartilhamento das decisões gerenciais. A análise de cenários foi elaborada em conjunto com autoridades e especialistas externos, por meio de diagnósticos setoriais e periódicos, reuniões, e entrevistas. A terceira etapa consistiu na confecção de um plano estratégico, reavaliando a missão da organização à luz das tendências ambientais e, ainda, de planos de ações, contendo prazos e responsabilidades para divulgação, constituindo-se no planejamento estratégico, tático e operacional. O processo

de implementação das mudanças consistiu na escolha das pessoas responsáveis e negociação com autoridades, parceiros, confecção de documentos para formulação de parcerias e implementação de ações efetivas. A avaliação e a readequação foram feitas por realizadas por intermédio de seminários com esta finalidade específica.

Apenas como complementação do processo exposto, a organização definiu uma metodologia de trabalho e estratégia de intervenção, a fim de garantir a condução processual em bases técnicas, por intermédio das seguintes ações: buscou assessoria de um profissional interno com formação em ciências de desenvolvimento organizacional; organizou a proposta de intervenção via planejamento estratégico inicialmente, discutindo-a com os cargos de mando da organização; nomeou uma comissão coordenadora das atividades de elaboração do processo. Após o levantamento de cenários, propôs a criação de comissões que estudariam ao fundo os seis temas considerados estratégicos: o negócio e a missão da empresa e o papel do estado, qualidade total, política de recursos humanos, marketing institucional, busca de autonomia financeira e municipalização.

Conforme pode-se perceber, a preocupação quanto à forma de propor e implementar mudanças foi uma das características marcantes, 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.

4.3.1 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”.

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.
- Buscará também uma afetiva redução de sua dependência financeira do tesouro do Estado.

Um dos fatores importantes verificados nesta apresentação da visão, é justamente a preocupação quanto à leitura de cenários atual e futura, que é evidenciada pela necessidade de estar sintonizada com as mudanças ambientais e conjunturais. 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 revelam uma necessidade de aperfeiçoamento e preparo contínuo, adotando uma postura mais flexível.

Outra avaliação realizada pela organização se refere ao direcionamento das atividades para serem reconhecidas como de importância e valor

agregado, não apenas pelo governo, mas também pela comunidade. Este fato revela uma preocupação não apenas com o cumprimento das metas governamentais, mas também como fator de sobrevivência junto à própria comunidade por intermédio de ações diretas em projetos próprios.

Outro fator que revela uma tendência futura é quanto à redução da dependência de recursos do Estado, que pode significar o desenvolvimento de ações que necessitem de um aporte menor de recursos do Estado e busquem parcerias junto a outras organizações para captação de recursos para custeio de novas ações junto a seus clientes. Este fato pode ser reforçado em função da existência da ameaça de novas empresas que possam realizar projetos, que hoje não estão previstos como atribuições da EMATER - PR, mas que podem ser absorvidos gradativamente.

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.

Analisando-se o conjunto desses valores organizacionais, pode-se perceber que a leitura do ambiente externo foi decisiva para a mudança de postura e principalmente de aspectos relacionados com a mudança de cultura da organização, passando de uma gestão reativa para um estilo de gestão pró-ativo com ênfase em necessidades externas à organização.

Ainda segundo o documento referente ao Planejamento Estratégico, a Extensão Rural deverá priorizar ações direcionadas para o produtor rural e sua família, de acordo com o plano de trabalho e de resultados negociados com as lideranças envolvidas no processo de desenvolvimento rural.

O público a ser atendido, de acordo com interesses específicos e de acordo com contratos de resultados estabelecidos, envolvem a relação direta entre a EMATER - PR e as Prefeituras, os produtores e as representações de produtores.

O pequeno produtor rural e a agricultura familiar devem receber da EMATER - PR, como estrutura do Governo do Estado, ações no sentido de

melhorar sua competitividade, ajustando seus sistemas produtivos à maior produtividade e melhor utilização dos fatores de produção.

No documento oficial do planejamento estratégico da EMATER - PR, ficou definido como o negócio da empresa, aquele igualmente definido como o da Extensão Rural Oficial, que é o de promover mudanças no meio rural que melhorem a qualidade de vida dos agricultores e a competitividade da agricultura paranaense. O negócio da Extensão Rural está centrado nas seguintes áreas de atuação:

- a) Tecnologias do agronegócio: Na captação, adaptação, difusão e apropriação ao processo produtivo;
- b) Organização rural: Para participação no agronegócio, defesa de classe, proteção ambiental, tecnologia, qualidade de vida e cidadania;
- c) Formação e profissionalização: Capacitando o público em gestão, tecnologias, habilidades e procedimentos que contribuam para geração de emprego e renda nas atividades do agronegócio, qualidade de vida e cidadania;
- d) Desenvolvimento rural: Participando na mobilização, formulação e implementação de políticas, diagnósticos participativos e planos de desenvolvimento municipais e regionais;
- e) Promoção da qualidade de vida: No âmbito da educação, saúde, alimentação, habitação, meio ambiente, cidadania e lazer.

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 aos princípios da 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”.

Essa nova postura em termos de clientes e parceiros pode ser entendida como uma preocupação em relação às mudanças ambientais que impactam em mudanças das necessidades dos clientes e parceiros que por sua vez determinam a real utilidade e razão de existir da organização.

A busca desses resultados é definida em função da definição da própria EMATER – PR, como o conjunto de resultado para que seja atingido seu objetivo básico, ou seja, a de desenvolver ações para promover mudanças no meio rural paranaense. Essas mudanças, segundo o planejamento estratégico da empresa, devem ser concretizadas por meio de:

- Aumento de produtividade e renda da propriedade agropecuária, com avanços tecnológicos;
- Qualidade e competitividade do produto agropecuário paranaense;
- Viabilização e Sustentabilidade da agricultura familiar;
- Melhoria da qualidade de vida da população rural;
- Efetiva proteção do meio ambiente.

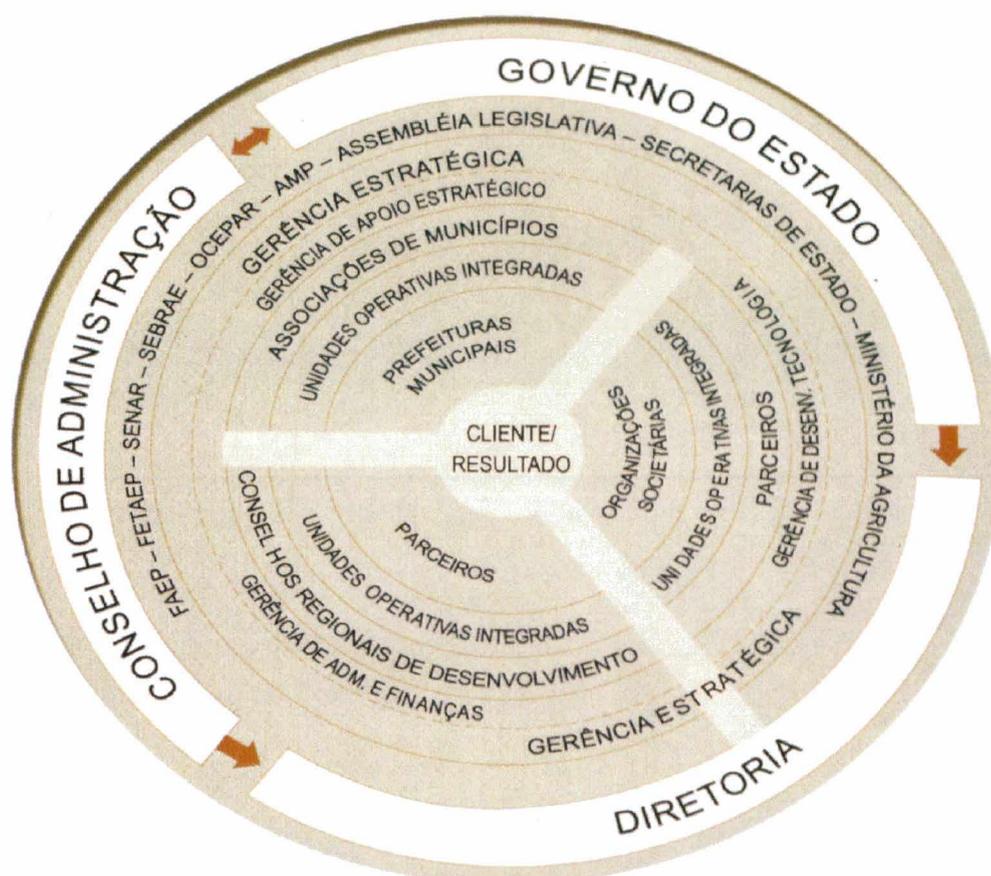
Na definição da forma de atuação, a EMATER - PR estabelece como prioridades de atuação aquelas ações que apresentarem os resultados desejados e negociados com o cliente e devidamente identificados e contratados.

Neste sentido surgem também a definição das relações institucionais da empresa, que estão definidas conforme a figura 08, que define as alçadas decisórias e o grau de influência de seus parceiros e do governo do Estado.

No documento estratégico da empresa, é apresentada a expectativa de atuação e o relacionamento, conforme redação a seguir: “A implementação de políticas e desenvolvimento de programas, bem como o papel de suprir, complementar e dar suporte que cabe ao Estado serão planejados e executados em parcerias com instituições intervenientes, sempre em atendimento às necessidades e realidades locais e regionais. A integração de compromissos e ações com as diferentes instituições e organizações tais como: Secretarias de Estado, Assembléia Legislativa e Associações de Municípios; FAEP, FETAEP, OCEPAR, IAPAR, EMBRAPA, CODETEC e

Empresas privadas; CODAPAR, CLASPAR, CEASA, CONAB e Cooperativas; SENAR, SEBRAE e Instituições de Ensino; INCRA, IAP, IBAMA, SIF, SIP e SIM deverão ser efetivas, valorizando e maximizando a convergência de objetivos e complementariedade de esforços”.

FIGURA 06: ORGANOGRAMA DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS



Fonte: Planejamento Estratégico 1999-2000

A EMATER - PR definiu ainda alguns fatores que considera como condicionantes de sua forma de agir, ou ainda como princípios de atuação e de intervenção, definidas, formalizadas e documentadas para serem divulgadas e propagadas por toda a organização.

Toda a estratégia de atuação e de intervenção considera primeiramente a própria razão de existir que é a Extensão Rural Oficial,

atuando sempre de forma participativa e integrada com a estrutura do Estado, especialmente com o Sistema Estadual de Agricultura em nível estratégico, e com os demais parceiros em nível tático, com resultados negociados e contratados com os clientes, dentro das seguintes condicionantes fundamentais: busca de profissionalização e qualificação para o produtor rural; integração e parceria com os demais agentes do agronegócio paranaense, nos Municípios, regiões e Estado; atuação voltada à agregação de renda ao produto agrícola, visando aumentar a sustentabilidade da pequena propriedade; melhoria da qualidade, segurança e sanidade dos produtos agrícolas destinados ao consumo humano e animal; aumento da produtividade, competitividade e rentabilidade das unidades produtivas do meio rural; proteção do meio ambiente e dos recursos naturais, especialmente solo e água, e da saúde da população rural e urbana.

Ainda no documento de planejamento estratégico da EMATER- PR, foram definidas as diretrizes gerais para a ação da organização que determina sua atuação voltada ao desenvolvimento do meio rural paranaense, por intermédio da negociação e contratação de planos de desenvolvimento rural agrícola, em níveis municipais, regional ou macrorregional. Ainda no próprio texto do documento, é ressaltada a importância da negociação com todos os clientes e parceiros: “É fundamental a efetiva participação da sociedade na discussão e contratação desses planos, que devem estar casados com os projetos de desenvolvimento das prefeituras municipais e das demais instituições intervenientes no agronegócio, tendo em vista a real necessidade dos clientes” .

A segunda diretriz definida no planejamento se refere aos planos de desenvolvimento que nortearão a ação da Extensão Rural Oficial do Paraná, que devem contemplar o que deve e pode ser realizado, com efetiva priorização das ações e centrados no desenvolvimento regional.

A terceira diretriz determina que as ações necessárias à implementação dos planos de desenvolvimento sejam organizadas e gerenciadas internamente como processos finalísticos, ou seja, aqueles processos em que determinam uma relação direta entre a empresa e o público externo, que se constituem na razão de existir da organização. De uma forma geral, são constituídas de ações

que se caracterizam como elementos de mudança de determinada situação do meio rural, definidas como de importância fundamental para o desenvolvimento, e contratadas com o público beneficiário da ação. Os processos finalísticos básicos são: Fábrica do Agricultor; Rede de Propriedades de Referência; Vilas Rurais; Comunidades Pobres; Projetos Regionais. As ações podem ser contratadas com os parceiros e mantenedores na forma de planos ou contratos de gestão.

A outra diretriz prevê a inserção ou participação de representantes da EMATER - PR em grupos de estudo junto a "Comissões Estaduais ou Grupos Estratégicos" que discutam grandes temas, como: Políticas Agrícolas; Crédito Rural; Reforma Tributária; Conjuntura. Esta diretriz em particular, revela uma forte tendência de proximidade com os clientes, prevendo suas necessidades e buscando ações pró-ativas para fidelizar seus clientes.

A próxima diretriz da EMATER - PR determina que as diretrizes de Governo para a Agricultura sejam implementadas por processos organizados de cunho estratégico e/ou finalístico, nos quais a profissionalização, a agregação de valor e a qualidade e sanidade serão componentes destacados e mensurados.

A sexta diretriz prevê que os programas estratégicos de Governo, como Paraná 12 Meses, Fábrica do Agricultor, PRONAE, PROGER e os contratos institucionais como Programa de Profissionalização da SERT, Escola do Campo e outros sejam prioritariamente implementados como apoios estratégicos para a operacionalização dos processos finalísticos, por meio dos quais são atingidos os resultados concretos desejados pelos agricultores, que também se constituem em clientes das organizações.

A próxima diretriz determina que o relacionamento com os agricultores, com os parceiros e com os mantenedores deve ser baseado no compromisso mútuo e no estabelecimento conjunto de objetivos e resultados a serem perseguidos, com responsabilidades comuns e individuais.

Finalmente, a oitava 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 atingimento

dos resultados previstos, e estes deverão constituir o diferencial de trabalho que qualificará a Empresa e a destacará no contexto geral.

Todas as ações desenvolvidas seguem as diretrizes traçadas e também em função de algumas linhas programáticas, que se constituem nos pilares dos programas e determinam também as prioridades de atuação. Pode-se citar que existem três linhas programáticas mestras: a melhoria da qualidade de vida da população rural, a sustentabilidade dos sistemas de produção familiares e a preservação ambiental.

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 as estratégias definidas, ficam evidenciados alguns aspectos de vital importância para o desempenho e posicionamento da organização do 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 estratégico 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:

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

ESTRATÉGIAS	DESDOBRAMENTO DE AÇÕES
Expectativas 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>
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 de EMATER (1998).

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

Nesse caso, a organização utilizou da ferramenta do planejamento estratégico inicialmente, como um 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 e 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.

Desta forma esta análise passa a ter validade conforme as características da empresa analisada e do tipo de planejamento estratégico adotado em função do momento e da leitura de ambiente, devendo sofrer adaptações constantes para cada caso.

4.3.2 Mudança na forma de gestão.

Historicamente, pode-se perceber na organização um processo contínuo de mudanças, algumas por fatores políticos, outras por fatores econômico ou jurídicos. No entanto, resgatando desde sua fundação, percebeu-se o orgulho das pessoas de 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 discórdia 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 a

mudança de modelo dos mais novos na empresa. Segundo estudos realizados anteriormente sobre a cultura organizacional da EMATER - PR, esta foi caracterizada por ser permeável às mudanças, ou ainda, que aceita e se adapta 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 reagir, 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 faça 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 de aprender 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) e Pinchot e Pinchot (1995), conforme 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 e iniciativa
Relações internas	Chefe – subordinado	Cliente - fornecedor
Tamanho da estrutura	Proporcional as atividades	Enxuta e Terceirizada
Parceria	Discurso	Bilateral e comprometimento
Realização de tarefas	Definidas pelo cargo	Multi tarefas
Serviços	Por atividades isoladas	Por processo
Atividade principal	Executor de programas	Estratégicos, apoio e finalísticos
Visão 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	Orçamentação rígida	Conforme a necessidade

Fonte: Pesquisa em relatórios e documentos

Seguindo o referencial dos itens citado no quadro 9, procurou-se estabelecer um comentário sobre as principais variáveis, avaliando a mudança e o processo propriamente dito.

Quanto ao aspecto de **reações a 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, 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 aumenta ou diminui o grau de resistências 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 para o sistema da Secretaria de Estado da Agricultura do Paraná.

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 cumprir 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 com 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 auto questionamento organizacional quanto a sua contribuição efetiva na filosofia extensionista. Desta forma, o acompanhamento e a mensuração são fundamentais.

Quanto à **organização do trabalho**, a visão tradicional trabalha de uma forma verticalizada, de cima para baixo, e as pessoas conhecem somente a sua parte no trabalho, sem uma visão do todo. Já na gerência por processo, que age na horizontal, o trabalho administrativo é facilitado 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 a priorização de objetivos gerais em detrimento aos objetivos setoriais tem

contribuído na melhoria global da organização, reduzindo erros e retrabalhos, prazos, bem como custos e despesas.

Em nível de gestão, 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 sub-processo 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 está comprometido 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, prospeção e repasse da informação tecnológica e conjuntural. A atividade de coordenação só existe se inserida num contexto de desenvolvimento de produtos, processos e de pessoas.

Na revisão e reestruturação de suas **unidades administrativas**, a EMATER - PR 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.

Antes da estruturação, a distribuição geográfica das unidades estava associada ao nível hierárquico e **alçada decisória**, ou seja, no escritório central estava concentrado o poder decisório, nos escritórios regionais transmitiam as orientações aos locais que as executavam. Passava a ser uma

promoção aos técnicos fazerem parte dos regionais e ainda mais do escritório 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 processos 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 processos devem desenvolver sua formatação e operacionalização. Neste caso, as responsabilidades deixam de ser definidas por níveis (central, regional e local), e o são 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, os níveis hierárquicos foram reduzidos 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 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, 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, quem é o “dono do processo”. Na EMATER - PR, esta denominação foi modificada para “implementador de processos”, retirando da expressão 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 e de ajustes dos recursos negociados e alocados; negociar e acompanhar programa de desenvolvimento dos talentos envolvidos na ação; estabelecer estratégia 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; efetuar e atualizar um manual de processos sob sua responsabilidade e repassar cópias aos componentes da equipe; acompanhar as evoluções das ações; projetar e liderar um sistema gerencial que garanta o acompanhamento sistemático de todos os seus aspectos importantes.

Dessa 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, quando 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 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 no Estado. Apesar das limitações no aspecto de legislação do setor público, é possível 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 - PR 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 concorrência e outras instituições. Esta nova postura proporcionou a criação de parcerias efetivas, negociando bem os trabalhos de co-gestão, assumindo o papel não somente de executor, mas de articulador de trabalhos regionais e 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 foi um dos fatores que gerou maior dúvida em relação à forma de atuação anterior, pois restavam os receios de ingerência, o passar dos limites, invadir outra área e pensamentos desta natureza. No entanto, gradativamente a empresa tem aprendido a trabalhar de forma diferente e vai se adaptando gradativamente.

Os **serviços** prestados pela EMATER-PR estão estruturados na forma de processos, os quais permitem uma análise mais profunda do andamento, acompanhamento e da 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 melhor 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 ao 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. Desta forma, os processos foram classificados em três tipos: *Finalísticos*, que têm objetivos mais próximos da atividade direta do agricultor, são direcionamentos das diretrizes da SEAB; *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.

QUADRO 10: GRADE BÁSICA DE PROCESSOS

FINALÍSTICOS	ESTRATÉGICOS	DE APOIO
<ul style="list-style-type: none"> • Profissionalização • Sanidade • Agregação de renda 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da qualidade de vida da população rural • Sustentabilidade dos sistemas de produção familiares • Preservação ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão e desenvolvimento
Agricultura orgânica, Erva-Mate, Fruticultura, Grãos, Pecuária, Leite, Piscicultura, Olericultura, Sericicultura, 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, Assentamentos 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 – 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 rural 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 da maior sintonia com o cliente e desenvolvimento contínuo da qualidade.

A busca de resultados em benefícios financeiros, 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, e isto pode ser feito 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 prestar serviços com maior qualidade. Nesse sentido, houve a necessidade de se instaurar uma filosofia de evolução e melhoria contínua, na qual a criatividade e inovação constituem em palavras-chave 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 especificamente para esta atividade que busca atender à necessidade de desenvolvimento dos talentos da organização. Deixa de simplesmente oferecer treinamentos pontuais para desenvolver os colaboradores para poder haver sincronia entre todos, para o entendimento do assunto, portanto todos deverão estar envolvidos de forma homogênea.

Existe ainda uma preocupação no desenvolvimento de competências, sendo a responsabilidade de busca de capacitação é da própria pessoa, ou seja, uma busca de auto capacitação compartilhada 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 aos ativos físicos e financeiros; mapeando e exercendo o papel de facilitador no desenvolvimento de cada colaborador; 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, 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, em 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 processos finalísticos junto ao público rural. A disponibilização dos recursos é alocado 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 no modo 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;

- Criar mecanismos de racionalizar o processo de comunicação internamente e principalmente fluir 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.

A efetiva preocupação da organização na aproximação maior e busca de prestar melhores serviços aos clientes foi direcionada em função de uma linha mestra, que consiste no compromisso de trabalhar de forma a maximizar os resultados dos clientes, atuando na cadeia produtiva, para minimizar os problemas sociais e elevar o nível de renda do agricultor.

Essas novas posturas representam uma maior proximidade com o cliente e principalmente demonstram uma preocupação constante em melhoria e maior sintonia com meio externo.

4.4 INTERPRETAÇÃO DOS CONTEÚDOS

Este capítulo visa realizar a análise e interpretação das mudanças ocorridas na EMATER - PR, procurando fazer uma avaliação sob a ótica dos gestores do processo e também sob a luz do arcabouço teórico utilizado. Nesta interpretação e análise, são apresentados os fatores que induziram a organização ao processo de mudança, o conteúdo das mudanças propostas, bem como da estratégia de implementação, das resistências enfrentadas, da própria escolha e adoção do método proposto de gestão, que é o de gerência por processo e de seus resultados.

O desenvolvimento do sistema de Extensão Rural ocorreu em função de um modelo centralizado, em um ambiente político com reduzido grau de participação da sociedade. A partir de meados dos anos 80, o ambiente político evoluiu para uma participação crescente da sociedade, ampliando as discussões, as demandas de serviços e o questionamento dos papéis e da eficiência do Estado.

No cenário nacional e mundial, as relações econômicas internacionais e a interdependência das economias mundiais, impõem que o Estado deixe de ser o principal agente econômico, para assumir o papel de moderador, incentivando o desenvolvimento, formulando políticas, diretrizes, e suprindo eventuais deficiências do setor privado, em programas de desenvolvimento e prestação de serviços básicos.

Nesta leitura do ambiente político-econômico, a nova realidade do agronegócio exige uma reavaliação e a mudança nos instrumentos existentes, para cumprirem com eficiência os novos papéis no desenvolvimento. A própria extensão rural, enquanto um serviço do Estado, como instrumento para o desenvolvimento, precisa se adequar às novas exigências do ambiente, proporcionando aos agricultores melhores meios para aumentar sua competitividade diante do mercado. Nesta perspectiva, a reavaliação da EMATER - PR a partir desse novo contexto passa a ser fundamental para sua existência e definição de papéis.

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, ou em momentos de crise. No entanto, percebe-se que a organização adotava uma forma de gestão reativa, simplesmente sobrevivendo entre os momentos de crise e perdendo seu espaço no mercado.

Nesses últimos anos o ambiente vinha mudando e a empresa não. Nós tínhamos algumas coisas no ambiente bem gritantes (...) (entrevista 2).

A leitura do cenário passou então a ser fundamental até mesmo para que a empresa pudesse reavaliar sua função e posicionamento perante os fatos que estavam ocorrendo no ambiente externo. Historicamente, a organização já havia passado por situações que a haviam comprometido financeira, política e mercadologicamente. Desde sua constituição, já havia mudado de configuração jurídica, de orçamentação, até de grau de dependência ou de independência.

A EMATER era, enquanto associação, de uma independência muito grande. A organização era enclausurada e a sociedade ficava cada vez mais participativa (...), e a empresa resistia a isso em vez de se adaptar a esta situação. Em paralelo, a própria influência dos políticos dentro do processo do Estado, tentando influenciar e até mesmo já praticando alguma ingerência dentro da empresa. Ao mesmo tempo a economia estava gerando ameaças para a empresa porque com a dificuldade econômica, o Estado passou a enfrentar dificuldades e passou a restringir seus recursos financeiros. (entrevista 4).

Então, como empresa pública, primeiro como uma ONG, uma empresa privada, que tinha financiamentos, elaborava projetos, vendia do seu trabalho e a cada quatro anos conseguia recursos externos. E a partir desta dada transformação para empresa pública como a EMATER, passou a ficar mais vulnerável as mudanças políticas (entrevista 4).

Ao se analisar o próprio histórico da EMATER - PR, pode-se perceber a clara preocupação quanto à **dependência financeira que a empresa tinha do governo** federal e que, de um mandato para outro, deixou a organização sem recursos para desenvolver suas atividades, conforme o conteúdo dos depoimentos coletados em entrevistas.

Uma ameaça, é a questão financeira, a necessidade de manutenção financeira, eu acho que é uma das grandes questões. A EMATER deixou de receber

recursos do Governo federal, ficando só com recurso do Governo do Estado. Neste último Governo, estes recursos foram reduzido severamente, e somente para manutenção e nada para investimentos (entrevista 1).

A escassez de recursos também foi outro fator que pareceu forte para nós (entrevista 4).

(...) O Governo Federal já entrou com uma participação de até 60% dos recursos, para manter a EMATER, e foi diminuindo (...) e a empresa começou a sentir que estava ficando na mão só de um mantenedor, e que isso seria muito perigoso (entrevista 3).

O Governo Federal foi sempre encolhendo, até o ano passado chegou 12% dos 100% o Governo Federal chegou a estar participando só com 2%, os recursos próprios participavam mais ou menos com 10% e hoje 88% estavam vindo do Governo do Estado, que mantém a folha salarial do pessoal, que é a despesa maior da empresa (entrevista 3).

Com o fim da inflação, o Estado passou por muitas dificuldades, e o orçamento da empresa é muito alto, e nossa folha de pagamento, 100% vem do Governo do Estado (entrevista 4).

A insegurança quanto ao fator receita sempre foi um dos pontos que se constituíram em ameaças para a organização. A partir do momento da extinção do EMPRAPA, houve a diminuição de aporte de recursos por parte do governo federal, que transferiu a responsabilidade para os Estados, que, por sua vez, somente implementavam ações mais significativas, quando havia incentivos ou captação de recursos externos. No entanto, sempre houve projetos ou programas que, de alguma forma, conseguiam suprir as deficiências do passado, e a empresa reagia à ameaça externa de forma passiva.

Tivemos uma época com catástrofes, principalmente a geada, que trouxe o PROAGRO, um programa no sentido de fazer com que houvesse um seguro do financiamento do agricultor/produtor junto aos bancos. (...) e tivemos uma captação de recursos muito grande" (...) em alguns momentos ela trabalhou com crédito rural que resultava em uma taxa de assistência técnica e isso vinha reforçar o seu orçamento (entrevista 3).

(...) teve um momento muito difícil. A empresa estava quase falida, por falta de recursos e dificuldades até do próprio governo. Neste período nos apareceu um projeto novo, "corredores de exportação", onde o Banco Mundial arrumou recursos para o Estado do Paraná, no sentido de melhorar sua infra-estrutura, principalmente de transporte e armazenagem de produtos agrícolas. E para isso o projeto de "fomento agrícola" viria logo em seguida dar um suporte, encher os armazéns, e na sequência transportar até o porto de Paranaguá para a exportação. Estes dois projetos, nos trouxe novo alento; pudemos ampliar a empresa, o número de técnicos, a frota de veículos, equipar e acabar com algumas dificuldades na área financeira. Como qualquer outra

programação, que tem começo, meio e fim, voltou a dificuldade, como em momentos passados (entrevista 3).

(...) que amanhã ou depois o próprio governo pode dizer que não pode aguentar mais tudo isso da folha, só 80% ou alguma coisa assim, então a gente vai ter que procurar viver dessa forma (entrevista 3).

Essa insegurança na área de captação de recursos sempre deixou a empresa em uma situação de fragilidade e de receio quanto ao futuro, com os programas que surgiam, mas todos na dependência da política governamental, seja na esfera estadual seja na federal. Como a tendência de repasse desta responsabilidade da esfera federal para a estadual e da estadual para a municipal, as parcerias com prefeituras e outros órgãos passaram a ser uma alternativa viável para a consecução de projetos e o desenvolvimento das atividades da organização.

(...) o governo não nos passa custeio hoje, só passa salário e nós temos que arrumar todo o nosso custeio e quem dá 80% deste custeio é a Prefeitura Municipal (entrevista 2).

As ameaças basicamente eram a extinção e a necessidade de busca de recursos (entrevista 4).

Nessa leitura de cenários, a EMATER - PR percebeu que, se continuasse a depender de programas que surgissem de forma esporádica, ou se continuasse adotando uma gestão reativa, buscando as soluções somente quando o surgimento da ameaça fosse real, poderia desaparecer no curto prazo, caso não adotasse uma postura pró-ativa.

(...) e então começou a se preocupar em reverter essa posição. A preocupação era de investirmos na captação, a ponto de criarmos um processo chamado de captação de recursos (entrevista 3).

Estes últimos anos que este governo está aqui a empresa mudou o seu enfoque porque até então existia um programa estruturado (...) e agora não tem mais programa estruturado, todo mundo ficou meio perdido. A partir desta realidade diagnosticada, tentamos achar as prioridades e os potenciais de entradas (entrevista 4).

Essa situação se agravava ainda mais quando se avaliava a própria imagem organizacional junto aos clientes, comunidade e no cumprimento de

papel de representante de ações do Estado. Fazendo-se ainda, uma correlação com a tendência do cenário enfatizando a dificuldade por que passava o governo federal e conseqüentemente a tentativa de repassar suas atribuições aos governos estaduais culminou com a restrição de recursos à organização.

Com a restrição de recursos financeiros, uma empresa que tem uma folha de pagamento relativamente baixa em relação ao que se investe na agricultura no Estado, mas alta em números relativos. Isto passou a colocar a empresa em xeque, ou seja, passou-se a comparar o seu custo com seu benefício, coisa que nunca tinha ocorrido até então (entrevista 3).

Aliado ao fator de necessidade de recursos e repasse da responsabilidade ao governo do estado, surge então a segunda ameaça, que consiste na real importância da própria entidade como executor da política do estado.

Esse ato, importante como fator de necessidade de mudanças, foi a própria necessidade de mostrar **sua utilidade aos seus clientes**, dentre eles o próprio estado, a sociedade em geral, as famílias e os proprietários rurais.

A EMATER é uma das sete empresas que faz parte do Sistema Estadual de Agricultura, e teria que estar no mesmo patamar das outras empresas para se manter neste sistema (entrevista 1).

Uma frase bastante usada era: Ou você muda ou mudam você! Então, antes que alguém nos solicitasse a mudança, ou a extinção da empresa, ou a junção com outras secretarias, (...) a organização sentiu a necessidade de se modernizar para mostrar a sociedade a utilidade e a importância destes serviços de extensão (entrevista 1).

Quando o Estado teve que assumir o ônus completo e aí passou-se a questionar o que ela fazia e se valia o que se pagava. Houve propostas de extinção, de autarquização, de redução e privatização. E também uma outra dificuldade, quando a empresa teve que mostrar para a sociedade que ela fazia aquilo, ela não tinha números, ela tinha esforço, e não resultado medido (...) é, uma empresa extremamente séria, correta, mas quando tentava mostrar, não tinha o que mostrar (entrevista 2).

Por não nos preocuparmos com o marketing institucional, não nos posicionarmos como empresa voltada para a modernização, e começamos a sofrer questionamentos em cima da empresa. Era comum em 98, notícias no jornal como extinção, fusão ou privatização da EMATER. Ela executa um trabalho social. Esses aspectos eles vieram muito forte, foram dois facilitadores até para as mudanças. É uma ameaça que acontecia, seguidas de vários pontos, como jornais, televisão, a imagem é ruim (entrevista 4).

Uma imagem da EMATER como uma empresa prepotente, arrogante, distante, fechada, que não aceitava interferência política, não queria negociar com o Estado, nem com a sociedade. Muito embora não fosse exatamente assim, mas era a imagem que vendíamos para fora (entrevista 4).

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 de corporativista e prepotência, o que ocasionava uma imagem distorcida e prejudicial à própria organização. Esta situação, que poderia ocasionar a extinção, ou privatização, seria uma forma de mudança imposta e extremamente radical vinda de fora, e não como uma mudança planejada e partindo de dentro da própria empresa.

(...) ficou muito evidente que trabalhávamos em todas as frentes, fazendo muito pouco de tudo, mas isto é difícil de medir e mostrar resultados. E a sociedade estava cobrando cada vez mais resultados dentro daquele questionamento do papel do Estado e aí começou o questionamento: "Será que ainda o papel do Estado manter uma estrutura desta, a esse custo, com este tipo de resultado que está produzindo. (...) no próprio governo ela era vista como empresa que não era do governo embora paga por ele, (...) a empresa não se importa com o governo. E portanto porque o governo vai mantê-la desta maneira? Estas eram ameaças que estavam no ambiente para colocar a empresa em risco, e que era real (entrevista 2).

(...) embora a empresa recebesse cem por cento do salário do Governo do Estado, ela não assumia que era Governo, e o Governo por sua vez não a via como uma empresa, (...), ela falava EMATER e não citava o Governo. Embora o governo não conhecesse muito o que a gente fazia, ela achava uma afronta (entrevista 4).

(...) sempre ocorram ameaças, (...) normalmente vêm de pessoas que assumem o Governo, e passam a questionar a razão da sua existência, por não conhecerem a empresa, porque custa 70 milhões por ano mas isso comparando é pouco de um retorno que um Governo dá ao agricultor e à agricultura do seu Estado. (...) isso representa mais ou menos 1,6% do orçamento anual do governo. Então eu diria que é pouco que ela está devolvendo para o agricultor e a sua família (entrevista 4).

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.

(...), por mais que o governante não conheça a empresa, através do tempo ele vê com os próprios olhos no campo o que a EMATER - PR fez e o que ela está fazendo e o que ela pode fazer qual é o potencial dela (entrevista 4).

A EMATER - PR que tem uma capilaridade em todos os Municípios do Estado, atendendo o agricultor e sua família, torna-se o braço e os olhos do Governo junto ao meio rural (entrevista 3).

A EMATER - PR precisava assumir o seu papel, (...) dar sua opinião. (...) e ele achava que a forma de como estava estruturada, era fabulosa, a capilaridade dela, as técnicas, a facilidade de comunicação, mas precisava se abrir mais com o ambiente, fazer mais parcerias com a iniciativa privada, trabalhar mais com o Sindicato, com o Sebrae, com as entidades. E este fechamento estava prejudicando a empresa (entrevista 4).

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 da adoção de medidas internas e a própria gestão de processos, a organização começou a desenvolver ações mais direcionadas às necessidades do estado e também procurando demonstrar sua importância como agente de desenvolvimento.

Acho que o governo do Estado vê na empresa e na extensão rural uma das formas de atingir essa massa populacional, que são as famílias rurais como um todo. Grandes programas do governo hoje são desenvolvidos pela EMATER, e que tem apresentado resultados extraordinários (entrevista 1).

(...) em termos de avaliação, que neste período de um ano e meio, a imagem da empresa mudou radicalmente. Para ter uma idéia, um ano e meio atrás, O governador chegou a falar que tinha que fechar a empresa, hoje ele reconhece a importância do trabalho desenvolvido (entrevista 4).

A imagem mudou. Hoje a EMATER é vista como governo, e o governador já gosta e fala dela. O secretário da agricultura é um defensor da organização e a considera como executora dos projetos da secretaria. Isto tivemos que trabalhar desde a forma de escrever. Antigamente escrevia: a EMATER, vinculada à secretaria da agricultura realizou tal coisa. Hoje escrevemos assim: A secretaria da agricultura e o governo do Estado através da EMATER realizaram tal coisa. (...)ela é executora de uma política do governo. Antes gerava ciúme. Hoje nos chamam para discutir, para repassar, para parceria (entrevista 2).

Mudou igualmente a visão dos políticos, que podem ser considerados também como clientes, pois necessitam de projetos de desenvolvimento para suas regiões e de divulgar o trabalho conjuntamente. Percebeu-se que a imagem da organização passou a mudar mediante a adoção de uma postura diferente.

Tanto os deputados como a bancada do Estado, reconhecem o trabalho da EMATER e a importância de se continuar esse trabalho porque procura fazer e mostrar o resultado daquele programa que conduz (entrevista 3).

Quando você vai fazer uma inauguração, ou um projeto nosso, antes ia o chefe sozinho, hoje chama o prefeito, chama o deputado da região, vamos juntos, deixa ele subir no palanque, é isso que ele quer, isso muda a imagem (entrevista 2).

Ainda na visão política, a interferência, que no passado era muito forte, passa a ser negociada e também administrada de forma eficaz, para que não se torne uma afronta ao político e nem haja a ingerência nas atividades da organização.

Nós temos que aceitar que de repente vamos ter chefes indicados politicamente, mas vamos procurar negociar para que seja o melhor possível, no perfil que nós procuramos (entrevista 2).

Para a própria sociedade e também para o produtor rural, a imagem da organização era de empresa governamental que desenvolvia determinadas ações, mas que na realidade não atendia às reais necessidades do cliente e da comunidade. Isto em decorrência da simples execução de planos de governo e determinadas ações incentivadas, mas que, em verdade, proporcionavam um benefício sem valor agregado ou efetivo.

Ao mesmo tempo sentimos que não tínhamos apoio da sociedade, mesmo agricultores, por suas organizações. Nós não estávamos fazendo o que o nosso cliente queria. O que a sociedade, o agricultor e os nossos mantenedores principalmente o estado e a prefeitura e as empresas que trabalham junto e formam o nosso conselho, são os grandes mecanismos da agricultura (...), nós não estávamos sabendo ouvi-los (entrevista 2).

(...) um órgão que sempre exerceu atividades junto ao produtor rural. Mas, se precisássemos do apoio desse agricultor para nos defender, caso houvesse uma ameaça de extinção, eles não viriam, porque não percebem, muitas vezes, essa presença da empresa (entrevista 4).

De uma maneira genérica, o público alvo da EMATER - PR é o mesmo da extensão rural oficial, que é prioritariamente o agricultor familiar, suas organizações e os trabalhadores rurais. Porém foi identificada a necessidade de implementação e execução de programas, com ações diferenciadas, conforme a realidade local e regional, que poderão definir outras responsabilidades e beneficiários, ajustadas na contratação de planos e programas com a sociedade.

A partir das definições de que tipo e perfil de clientes, a empresa identificou os tipos de serviço que se necessita, definindo, assim, a conduta de processos diferentes em função destas características de seus clientes. Praticamente a EMATER - PR possui os seguintes públicos-alvos: produtores familiares de subsistência, que produzem basicamente para a subsistência familiar e participam pouco do mercado, têm restrições de área, sem tecnologia e escala de produção, são excluídos do crescimento econômico, sem acesso à infra-estrutura social; produtores familiares de transição, produzem para subsistência e participam do mercado, isoladamente ou associativamente, com recursos financeiros escassos e com dificuldade de acesso ao crédito, com problemas tecnológicos e de escala de produção, têm baixo acesso à infra-estrutura social e mediano acesso à estrutura econômica; os produtores de mercado, constituídos de empresários rurais ou familiares, produzem para o mercado, têm acesso ao crédito e a infra-estrutura social e econômica, e geralmente se integram ao sistema cooperativista, são escolarizados, adquirem conhecimentos técnicos e buscam alcançar novos padrões tecnológicos no seu processo de produção, e trabalhadores rurais, são pessoas ocupadas na agricultura, com diferentes formas de remuneração, com necessidades de melhor formação profissional, constituindo, normalmente, bolsões de pobreza junto ao meio rural e periferia das cidades, excluídos do acesso aos serviços de infra-estrutura social.

Em função da característica do público alvo, foram determinados os principais objetivos a serem atingidos e, principalmente, quais as ações que serão implementadas para se poder atingir os objetivos propostos.

QUADRO 11: OBJETIVOS E AÇÕES POR TIPO DE CLIENTE

ALVO	OBJETIVOS	AÇÕES
Agricultura de Mercado	Competitividade Aperfeiçoar o processo de decisão Gestão de propriedade Preservação ambiental Padrão sanitário	Desenvolver processos integrados e em parcerias, com o Sistema Estadual de Agricultura, Iniciativa Privada e Instituições que contribuam com a modernização tecnológica e desenvolvimento da agricultura paranaense
Agricultura Familiar de Transição	Acesso a tecnologias mais modernas Aumento da produtividade e rentabilidade Desenvolver visão de mercado Agregação de valor à produção Gestão de propriedade Preservação ambiental Organização rural Padrão sanitário	organizar processos de capacitação e profissionalização, em parceria e ação integrada com a iniciativa privada (Cooperativas, SENAR e SEBRAE) utilizar a metodologia de rede de referência para gerar informações úteis aos produtores rurais aplicação dos princípios de gestão da propriedade e qualidade total na agricultura
Agricultura Familiar de Subsistência	Saúde Alimentação Habitação Agregação de renda Organização Rural Preservação ambiental	Capacitação Parcerias com entidades assistenciais, organizações sociais e de organização/representação de pequenos produtores Fundo rotativo Execução de Programas específicos do Estado Atuação com a família rural
Trabalhador Rural	Saúde Alimentação Habitação Profissionalização	Capacitação e treinamento Parcerias com entidades assistenciais, organizações sociais e de organização/representação Execução de Programas específicos do Estado

Fonte: Pesquisa no documento do planejamento estratégico

Fundamentadas nesta segmentação, as ações consideraram as especificidades de cada agrupamento e servem de suporte à atuação da iniciativa privada e dos próprios extensionistas. Neste sentido, a organização elaborou um quadro, embasado no sistema de classificação dos tipos de agricultura, apresentando as ações e os objetivos a serem atingidos em função da necessidade de cada um dos seus públicos-alvos.

A partir do momento que a própria organização começou a interagir mais com seus clientes, ouvi-los e negociar resultados, iniciou um processo de desenvolvimento de ações que realmente atendessem às solicitações dos produtores. Então, a imagem que não era muito positiva passou a ser valorizada e também requisitada para participar das soluções regionais e interagir no desenvolvimento da pequena propriedade rural.

(...) e a sociedade vê a importância da EMATER quando aparece em programas do governo mostrando que está envolvida (entrevista 3).

(...) para o agricultor tem um técnico está conversando com ele, está sempre levando informações novas para tomar decisões (entrevista 3).

(...), você tem que saber tratar clientes, assessorar no que ele precisa, ouvi-lo, e até ceder realmente, hoje você não pode mais dizer não eu faço (...), você tem que abrir espaço (entrevista 2).

Essa nova visão de cliente, proporcionada pelo programa de qualidade e visão de processo, aproximou a organização de seus vários tipos de clientes; ela pôde começar a atuar de forma mais efetiva e também reduzir o grau de rejeição, desenvolvendo melhor o seu trabalho e mostrando a importância dos seus serviços. Para obter-se uma perfeita sintonia com as necessidades dos clientes e proporcionar continuidade na demanda de serviços, é necessária uma permanente atualização frente às mudanças do ambiente e uma análise freqüente das novas tendências e cenários.

Outra ameaça sentida pela organização era **quanto à concorrência**, que no passado não existia e que começava a aparecer, até mesmo dentro do próprio Estado. A nova ameaça consistia no surgimento de novas empresas locais, ONGs, ou até mesmo outros setores dentro do próprio governo que pudessem estar desenvolvendo ações que a EMATER - PR estivesse deixando de executar, ou que o cliente externo não julgasse de utilidade, na relação de custo-benefício.

A concorrência então passou a existir nesse meio, como em todos os outros setores. Por exemplo, a capacitação rural, que era um trabalho exclusivo, temos outras instituições que já estão fazendo e com o mesmo custo: SEBRAE, SENAR, e estão conquistando um espaço bastante significativo (entrevista 1).

Antes só o Governo do Estado fazia serviço de extensão, sendo que hoje a concorrência é muito maior, pois existem outras instituições que fazem, mesmo cobrando por isso. O agricultor prefere pagar e ter um serviço de boa qualidade do que ter isto gratuitamente, que não correspondente às suas expectativas ou as suas necessidades (entrevista 1).

Pela ameaça de extinção naquela época, fomos assumindo uma série de atividades (...). Todos os programas de Governo, parcerias com cooperativas, colaboração em planos municipais, assistência técnica, de crédito, assessoria aos conselhos municipais, a capacitação, programas federais e estaduais (...). Então, surge um problema: A biodiversidade. Quem trabalha? A EMATER - PR (...); Tem o Banco da Terra, que é um financiamento rural. Quem faz? A

EMATER - PR é o órgão mais preparado para assumir isto. Você assume ou alguém assume no seu lugar (entrevista 4).

Aliado ao fator concorrência, observa-se ainda a própria **velocidade da informação** e comunicação, que proporciona uma mudança de postura do cliente externo, que passa a ser mais crítico e também a exigir mais da organização. A facilidade de acesso aos meios de comunicação e fontes de informações ficou maior, o que possibilita ao cliente uma visão mais ampla e também uma maior capacidade crítica e analítica. Caso a empresa demore na prestação de serviços ou mesmo em fornecimento de informações, o cliente tem como acessar outras fontes ou serviços.

Dentre as principais ameaças do ambiente, percebeu-se o rápido desenvolvimento do meio rural, através da comunicação em massa, via tv, videoconferência, o rádio, que leva muita informação, e o agricultor não é mais o mesmo cliente, o cliente mudou, logo a empresa precisa mudar também (entrevista 1).

Com o advento do advento da globalização, a comunicação ficou muito intensa no meio rural. O nosso cliente, o produtor não é mais aquela pessoa que fica esperando os resultados acontecerem, ou esperando a extensão rural chegar até ele. Ele vem à busca da extensão rural, e, se encontra isto numa empresa que é mantida pelo Estado, ele usa esse recurso se isto lhe servir, se for um produto que ele tenha utilidade. Porque hoje o agricultor já tem discernimento e informação suficiente para buscar esse mesmo trabalho em outros empreendimentos de trabalhos: cooperativas, particulares (entrevista 1).

Ainda com referência ao acesso de informações, percebe-se que esta ameaça, a princípio externa, se constituía em um ponto fraco da organização. Internamente a comunicação era lenta e centralizada, e as distâncias entre o campo e o central eram maiores, sem haver uma comunicação efetiva quanto às necessidades dos clientes e atualização dos extencionistas.

No momento que sai de uma cúpula administrativa e atinge o funcionário lá da ponta e isso já demorou um tempo por mais que os recursos de informação sejam atualizados (entrevista 1).

(...) discutimos quais eram os principais entraves da empresa, e aparecia por exemplo, à distância da direção com o campo, à distância dos chefes municipais com a diretoria e com o ambiente (entrevista 4).

Essa dificuldade começou a ser trabalhada no processo de mudança e proporcionou uma aproximação maior de todos na organização, tanto com clientes internos como os externos.

(...) nós eliminamos o hierárquico, nós abrimos as portas da diretoria, o meu e-mail está em todos os lugares, todos os funcionários têm, eles podem ter contato a hora que quiserem (entrevista 4).

nós estabelecemos aqui uma espécie de ouvidoria, e recebíamos cerca de 20, 30 sugestões por dia, perguntas e questionamentos que eram respondidas para o campo (entrevista 4).

Apesar de a empresa sempre ter mencionado que detinham 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 se constituir no principal estímulo da demanda dos serviços da organização.

No aspecto tecnológico, o discurso da Emater, é ser referência em alguns processos, tanto em nível nacional como até fora do país, o que leva a empresa a ter uma tecnologia de ponta, a buscar o desenvolvimento do seu grupo profissional para que tenha essa representatividade na comunidade científica (...) então um dos trabalhos é resgatar essa tecnologia (entrevista 1).

Percebe-se, nesse sentido, a necessidade de capacitação e atualização dos recursos humanos da organização, para que possam oferecer um serviço com qualidade e de real utilidade ao produtor rural.

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, identificando as oportunidades e principalmente as ameaças.

O processo de mudança foi impulsionado (...) a tendência se observava no ambiente, as ameaças que estavam aparecendo, a necessidade de mudança (entrevista 4).

Quando percebemos este quadro ameaçador, adotamos os seguintes critérios: A pessoa tem visão de mundo? Tem abertura? É inovadora? Ela acredita em evolução? Ela veste a camisa? E com estas pessoas não se olhou partido, credo, facilidade física. Se reuniu pessoas e se perguntou se queriam fazer um diagnóstico da empresa, e em função das ameaças quais as oportunidades que se tinham (entrevista 2).

Basicamente neste último processo de mudança em 98 e em 99, O programa de qualidade feito pela PUC, o planejamento estratégico, e esta leitura de cenários que vem de 94, renovada em 96 e em 98, foram as forças propulsoras deste processo de mudança (entrevista 4).

(...) As opiniões dos movimentos organizados, as políticas do governo para a agricultura, mais a assessoria de algumas pessoas de órgãos como EMBRAPA, Ministério da Agricultura, alguns consultores, deram um quadro da agricultura (...) e nós começamos a escrever uma proposta (entrevista 4).

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. Esta vantagem ficou clara para a organização, a ponto de ela buscar novas formas de gerenciamento e novas maneiras de crescer.

Esta proposta ficou parada porque 98 foi um ano de eleição e poderia mudar a Diretoria. Então a Diretoria da época, achou o plano muito bom mas resolveu mantê-lo engavetado porque tinha 6 ou 7 meses só de mandato e não valeria a pena ela iniciar uma mudança que poderia não dar continuidade. Em dezembro ocorreram as eleições, e em janeiro de 99 a empresa tirou este grupo em férias porque já se sabia que só uma pessoa mudava na Diretoria. E que era o Presidente que saía. O Diretor Técnico passava a Presidente, o Diretor Financeiro passava a Diretor Técnico, então viria uma nova pessoa que se engajaria ao grupo e que viria de fora daquela influência da política, sendo da iniciativa privada. Então esta pessoa com uma visão boa, e resolveu-se montar o projeto, que foi montado em tempo recorde. Este grupo se chamava Assessoria Externa e por medo de estar contaminado pela visão corporativista, foi contratado um assessor externo, para nos ajudar com os documentos a esquematizar e montar uma proposta. Esta proposta foi montada em 20 dias e implantada no dia seguinte (entrevista 2).

Quando este governo assumiu o segundo mandato, iniciamos então a implantação da nova proposta. Nós apresentamos para o movimento sindical, que é um órgão de representação com sindicatos de todas as categorias. Essas entidades todas formam o Fórum Sindical. Depois desta proposta pronta, fizemos uma apresentação aqui no Central e percorremos todo o estado, e todos os funcionários tomaram conhecimento da nova proposta (entrevista 4).

O movimento sindical e seus funcionários tiveram uma importância fundamental, (...) a diretoria de um lado e o movimento de funcionários de outro. Quando o movimento sindical percebeu que era preciso mudar, foram

os nossos primeiros parceiros, endossando, então por isso nós não tivemos resistência (entrevista 3).

nós ouvimos a base, isso deu uma grande credibilidade ao cliente . Mais a visita nossa em uma por uma das regiões, conversando com todos os funcionários, nos ajudou a abrir um espaço (entrevista 4).

A pressa em mudar ficou bem clara, principalmente na época em que as outras instituições estavam se estruturando politicamente, e principalmente, pela necessidade de mudar sem sofrer interferência externa, de ordem política, sindical ou até mesmo de resistências internas.

O grupo que elaborou o processo foi muito pequeno, não houve tempo de democratizar a mudança, até porque pela cultura e pela época política isto geraria uma resistência articulada com pressões externas. Então, estrategicamente não dava para abrir. Mas contrabalançamos com reuniões sucessivas, com toda a estrutura, discutindo, mostrando o porque, ouvindo sugestões, deixando criticarem o processo, nunca tinham trabalhado com isto. É uma dificuldade para o pessoal entender o que é ouvir o cliente, o que é realmente refinar o processo até que ele atenda o produto final (entrevista 2).

Uma preocupação importante dos gestores da organização foi quanto à uniformidade de conceitos, buscando, em princípio, com o grupo implementador de mudanças, o direcionamento de todo o processo e conteúdo da mudança.

Outro fator fundamental, a diretoria contratou com a PUC um curso de 400 horas de especialização para todo o corpo gerencial, para termos contatos com as novas tendências, que estavam acontecendo em administração, e de programa de qualidade (entrevista 4).

(...) houve um curso de especialização em administração com ênfase em qualidade, sobre a encomenda da EMATER, de trazer todas as pessoas que passam por funções gerenciais, a um ambiente universitário, pensando sobre uma forma de transformar e modificar a empresa, originando alguns estudos teóricos, onde entendeu-se que o modelo da gestão por processo seria uma forma de atingir resultados de uma maneira mais rápida e mais eficaz (entrevista 1).

Outro fator que deve ser destacado é quanto à utilização do planejamento estratégico como uma ferramenta facilitadora do processo de mudança organizacional. A partir do planejamento estratégico e tático, foram inseridas novas pessoas no processo de mudança, principalmente se todos

tivessem as mesmas percepções sobre as ameaças pelas quais a organização poderia passar.

Quando fazíamos o curso, alguns professores faziam parte da equipe do governo. E nós ficávamos ansiosos em saber qual futuro da empresa em função das ameaças que tinham. Como é que a gente agia: O que o Governo está pensando da EMATER? Ao mesmo tempo não adiantava perguntar, porque o Governo não iria dizer o que estava pensando, nós é que deveríamos dizer para o Governo como tem que ser. Então nós percebemos que quem tinha que dar o rumo era a própria EMATER. Vocês sabem qual é o papel da extensão? E foi aí então que iniciamos um plano estratégico nosso, com missão, com papéis, com objetivo, e a partir desta necessidade de nós buscarmos nosso caminho (entrevista 4).

(...) e nós começamos então com plano estratégico que todos sabem que aí poderíamos mudar (entrevista 4).

Nós trabalhamos dentro do planejamento estratégico, tático e operacional, e ainda estamos no estratégico e no tático, o operacional agora que vai ser implantado (entrevista 2).

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 alguma resistência. 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 era a tática adotada.

E nós temos dificuldades (...), a cabeça das pessoas não muda tão rapidamente. Porque nós temos que fazer uma mudança de mentalidade, é uma cultura de 44 anos (...), e isso demora mais (entrevista 4).

O mais novo tinha 10 anos, e a nossa idade média está chegando aos 15 anos. Então, como é que você pode modernizar? . É aquela história, já que você não pode mudar as pessoas, tem que mudar a mentalidade, que passa a ser nosso maior desafio (entrevista 4).

(...) a mudança da empresa passa por uma questão atitudinal dos funcionários que praticam essa transformação (...) não basta apenas informar as pessoas, há a necessidade de estar formando essas pessoas para que possam compor não um apenas um grupo, mas uma equipe de mudanças (entrevista 1).

É muito interessante perceber como o processo das mudanças 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.

Hoje praticamente extinguímos o departamento de recursos humanos, temos hoje um processo de desenvolvimento de talentos que procura aproveitar o talento da pessoa, e isso está dando uma resposta impressionante. As pessoas que estavam jogadas nas cordas e hoje estão a mil por hora, liderando processos, animados, (...) levou-a a um novo patamar, sozinha, por mérito dela, (...) (entrevista 2).

No começo, existam algumas pessoas que pensam que é novidade e logo vai passar, não puseram resistência porque achavam que iria acabar logo. A partir do momento eles perceberam que era isso que esperavam, a aceitação foi enorme (entrevista 4).

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.

(...) nós tivemos um exemplo desagradável na empresa no passado, quando a oposição ao então governo ganhou as eleições (...), e assumiu um secretário que queria uma mudança muito radical, colocando diretores aqui que compactuavam com a idéia e ocasionou um choque junto ao pessoal naquela época. Mais recente, o pessoal ficou com receio dessa nova mudança, mas talvez a forma com que foi sendo feita, (...) aquele momento anterior serviu de lição para as novas administrações, que não se faz essa mudança com ameaças ou terrorismo (...), e fez de forma participativa, onde todos participaram das reuniões, dos processos, com discussões, opinaram, e isso parece que deixou o pessoal com vontade de participar, porque estavam sendo úteis, estavam sendo consultados, quer dizer a opinião deles estava sendo ouvida e levada em consideração (entrevista 3).

Houve duas mudanças radicais de linhas de pensamento diferentes, (...). Tínhamos uma posição, e de repente houve uma intervenção política que puxou ideologicamente para um lado. Este grupo saiu e veio outro que não se afinava e isto foi extremamente traumático para a empresa, até hoje sentimos isto (entrevista 4).

Algumas pessoas às vezes reagem muito pelo sentimental, se agarrando ao passado, às vezes têm dificuldade, acham que isso não está certo, que isso está totalmente errado, que isso não funciona (entrevista 3).

A grande resistência ocorreu foi 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 há muito tempo na posição se sentiram ameaçados e certamente poderiam perder o poder.

(...) com enxugamento de níveis, nós passamos de uma estrutura piramidal para mais estrutura em rede, achatada, com um corte violento, talvez a maior fonte de resistência (entrevista 2).

Mas a grande resistência ocorreu pelo número muito grande de gerentes intermediários que foram suprimidos. A EMATER, pela sua longevidade e forma como foram estruturadas as promoções, acabou gerando chefes que rodavam em cargos de chefia e de repente esta pessoa só foi chefe por muito tempo. E aí ele não era mais chefe, e tinha que sentar num time e discutir em igualdade de condições com outros, o que foi muito dolorido para muitos. Aqueles que tinham qualificação técnica e eram líderes, passaram isto com muita tranqüilidade, porque já eram respeitados pela qualificação, pela liderança (entrevista 2).

Os que só foram chefes e não tinham qualificação técnica e liderança, sofreram demais porque não tinham o respeito dos outros. E aí gerou resistências porque a pessoa se sentiu agredida e desprezada (entrevista 2).

Outro tipo de resistência enfrentada foi a desconfiança em relação ao que efetivamente estava mudando, ou se apenas estavam mudando o nome dos cargos e algumas pessoas. Esta desconfiança foi fundamentada em função de que a grande maioria das pessoas que foram escolhidas para implementar os processos, já era gerente ou chefe na estrutura anterior.

Houve resistência do campo que esperava uma mudança mais pesada, algumas pessoas até de demissão, o que a empresa não tem condições, pela estabilidade que os funcionários tem e uma série de fatos que são impeditivos jurídicos. Houve resistência quanto a nomes que foram colocadas em determinadas lideranças de processo, mas que vai sendo ajustado no próprio processo de negociação. À medida que o time se estrutura, o próprio time vai levando a que outra pessoa assuma. Antes as chefias eram só do escritório central, e hoje os líderes de processo estão espalhados no estado, inclusive liderando pessoas daqui (entrevista 2).

Existem pessoas que ainda acham que isso é besteira, e seu pensamento hierarquizado está muito forte, essas são as resistências mas são a minoria (entrevista 4).

Apesar de todas as mudanças terem sido realizadas em pouco tempo, surpreendendo os colaboradores, e ainda com transformações significativas e profundas, o nível de resistência enfrentado foi relativamente baixo, o que viabilizou novas ações de melhoria a curto prazo.

A gente pode dizer que a resistência é pequena, e que o número de insatisfeitos é em função da velocidade com que se processa e a grande maioria das pessoas queria que fosse mais rápido, mas não tem como ser (entrevista 2).

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

Desde 1994, até em 1998, já se sentia a necessidade de uma modernização da empresa, porém não se tinha ainda muito claro a forma (...). Em 98 EMATER vinha sendo administrada hierarquicamente, formalizada de chefia, de trabalho, de funções, de produção de atividade, e percebeu a necessidade de haver uma mudança interna para que conseguisse maior agilidade (entrevista 1).

No final de 98, nós começamos a perceber que, embora o negócio estivesse andando bem, a administração da empresa estava ainda voltada aos modelos antigos, a estrutura com uma hierarquia forte, com níveis delimitados (entrevista 4).

(...) e você vê no cenário mundial, a globalização exigindo uma postura diferente da administração, com mais agilidade, flexibilidade, a redução dos níveis hierárquicos, uma visão voltada para o cliente, descentralizada, mais autonomia para as unidades (entrevista 4).

Como a empresa não tinha a possibilidade de contratação, seu quadro diminuiu e as atividades continuaram as mesmas, e havia uma pressão governamental, onde você tinha que ter um resultado para se manter como empresa estatal e ainda esse resultado atingido com um menor número de funcionários (entrevista 1).

A necessidade de mudanças para a gestão de processos se deu também em função da própria capilaridade da organização no Estado, que tinha como objetivo atender a um maior número de pessoas em uma velocidade maior, necessitando, assim, de uma administração mais fluida. Na administração tradicional, pela própria existência de vários níveis hierárquicos, o processo de comunicação e efetividade das ações já estava comprometido.

Como na época nós estávamos tendo uma experiência de reformulação no CREA, que passou por uma situação muito semelhante, montamos uma proposta de reformulação da empresa baseada em administração por processo com foco no cliente. A empresa sempre foi piramidal e sempre decidiu de cima para baixo (entrevista 2).

A adoção da gestão por processos foi em função da consultoria que nós fizemos e do conhecimento que de um colaborador que trabalha no setor estratégico e da experiência que teve com o CREA. Nós balizamos isto com a PUC, que também nos deu todo o respaldo (entrevista 4).

Uma das principais mudanças que ocorre quanto à forma de gestão é a transformação da empresa de uma estrutura piramidal, em 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.

Outra grande mudança, é que começamos a estruturar o trabalho em times, onde cada um é responsável pelo resultado final. Nós sempre trabalhamos na caixa, e terminou da minha caixa, passa para a caixa seguinte e a responsabilidade encerrou. A pessoa não sabe nem aonde o produto vai, e terminou a atividade, se estava ruim não sei, mas eu fiz. E isto passou a mudar e a preocupar as pessoas que não se inserem em processos, porque elas vão ficando deslocadas e começam a perguntar: e eu vou trabalhar aonde? Claro que tem aquele que não quer trabalhar e não está preocupado mas quem quer trabalhar procura se inserir. E hoje, já temos metade da estrutura trabalhando com processo de referência (entrevista 2).

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.

Sumimos com 11 funções gratificadas nesse processo: na diretoria nós tínhamos 5 gerentes operacionais, assessores diretos do diretor técnico, e 5 departamentos, que não tinham ligação muito forte com estes gerentes

operacionais. Os Departamentos tinham coordenadores, e abaixo destes vinham os regionais com chefias regionais e coordenadores regionais e depois Chefes locais e subordinados. Nós tínhamos 6 ou 7 camadas gerenciais e algumas delas não tinham articulação horizontal (entrevista 2).

A estrutura levava que alguns se perpetuassem em determinadas chefias. (...) tinha pessoas em cargo de chefia há mais de 30 anos, completamente cristalizadas na chefia e não tinham liderança. Quando ela desapareceu, deixou de existir a chefia formal (...), não se consegue impor o líder; ele tem que liderar realmente, até porque não está na linha hierárquica. Nós temos na hierarquia: a diretoria, os três gerentes de negócios e lá no campo um gerente de negócio das regionais (entrevista 2).

(...) que consistia basicamente na mudança da estrutura da empresa, com redução de níveis hierárquicos. Tínhamos antes a diretoria, departamentos, gerentes operacionais, chefes regionais, coordenadores regionais, chefes locais e local. Depois ficou uma diretoria, uma gerência e o gerente regional de negócios. Tem mais assessoria estratégica e assessoria de gabinete, sem ter um nível hierárquico, têm um papel mais de consultoria, de análise do ambiente (entrevista 4).

Nós temos só três camadas das 7 ou 8 que tínhamos e o restante da liderança é informal, quer dizer, é formal porque é designado coordenador mas não tem um cargo, uma função que ganha mais e ele tem que manter isto (entrevista 4).

Com a mudança para a **gestão por processos**, houve pessoas que continuaram a desenvolver suas atividades sem alterar muito a forma de trabalho por desconhecerem o que seria a mudança em si. Por outro lado, ocasionou a mudança na postura de algumas pessoas que começaram a produzir e contribuir de forma efetiva, aumentando sua produtividade, até porque começam a participar do processo de planejamento e até decisório.

(...) o que aconteceu com um técnico de execução, ele se remotivou, foi assim uma coisa brutal, a modificação dele, ele já produzia muito e passou a produzir mais. Talvez por ele ser mais efetivo, ele está produzindo, e está contente (entrevista 2).

Na gestão por processos, 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 ainda mais o trabalho em equipe em detrimento ao individualismo. O papel do líder passa a ser, por um lado, mais desafiador, mas, por outro, com uma equipe comprometida, fica simplificado.

Eu observei que o processo tira aquela carga de que você é chefe, (...) neste processo estamos em cinco pessoas, eu sou o implementador, sou líder, pois

tenho uma experiência nesse assunto um pouquinho maior que o pessoal, então aquele respeito natural (entrevista 2).

(...) e eu dou oportunidade para todo mundo..., eu quero que as pessoas cresçam junto, porque amanhã, eu não estou aqui, ... mas alguma tem que deixar para outros, para que isso aqui haja uma evolução e não um retrocesso (entrevista 3).

Eu diria o seguinte: os processos só são viáveis quando você tem dirigentes que apóiem, que acreditem e incentivam. Nós estamos aqui num ambiente muito bom, um procura ajudar o outro, conversar com o outro, trocar idéias. Eu como implementador faço um trabalho leve para eles poderem olhar, criticar, dar opinião, e da mesma maneira eles fazem comigo. Não é por medo que a gente faz isso, mas apenas para crescer como grupo, por que senão fica tudo na minha mão, amanhã eu saio, desmonta e isso não pode acontecer, porque alguma diretriz está traçada alguma linha mestra (entrevista 3).

Outro fator importante é a adoção de critérios para que pudessem ser **definidos os processos 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.

Dentre os critérios adotados para a definição dos processos, a hierarquia da empresa foi dividida da seguinte forma: diretoria (um administrativo financeiro, um técnico, e um diretor presidente), gerencial (a gerência de ação estratégico, onde estão os processos estratégicos; a gerência administrativa financeira, com os processos de apoio; e a gerência de desenvolvimento tecnológico, com os processos finalísticos), (...) aonde cada uma dessas gerências foi desenhando os serviços que as compõem (entrevista 1).

Tem 60 processos, entre processos finalísticos, que são originários da realidade rural; processos de apoio, que são os projetos estruturados (entrevista 4).

(...) foi formado um grupo de trabalho constituído por seis pessoas que desenharam o modelo processual. Depois houve um desdobramento desse grupo, com pessoas de diferentes setores, que começaram a descrever as funções de trabalho e como que isso poderia interagir entre os diversos processos. Uma vez desenhado o fluxo, nós trabalhamos com um consultor externo, que fez essa amarração desses processos fracionados para construir um sistema, uma visão sistêmica da empresa, então foram desenhados um organograma de forma circular não mais naquele modelo conceitual estratégico e hierárquico, mas sistêmica (entrevista 1).

O modelo que foi escolhido foi de atuação por processo. Começamos a trabalhar com o corpo gerencial primeiramente, depois com os funcionários, depois com os implementadores. Como se têm vários processos, elegemos implementadores que fossem os líderes. São funções não remuneradas, mas são pessoas que detêm o maior conhecimento de cada área (entrevista 4).

(...) e aí começamos a estruturar a empresa a partir da definição e desenho dos macroprocessos, que foram divididos em subprocessos e foi-se montando equipes de qualidade para montar os Times de Qualidade. O time básico estrutura o processo e enquanto o time de qualidade opera os processos, e foi-se implantando isto. E tomou-se uma decisão estratégica que para facilitar o entendimento destas propostas, nós operaríamos a empresa da seguinte maneira: 30% dela operaria em projetos de impacto, ou processos estratégicos como por exemplo: pecuária de curta duração, leite e grãos, e 70% no atendimento normal de serviços, aquele atendimento mais pulverizado (entrevista 2).

A visão é a seguinte: que o extencionista tem uma realidade onde trabalha, precisa resolver alguns entraves, sendo que conta com o apoio do programa estruturado e não ir executar o programa apenas por executar. Então você tem os processos finalísticos, em determinada região, que possui um implementador e tem um grupo básico de trabalho. Os processos estruturados são os de apoio, que nos ajudam a resolver os problemas. São estratégicos para a empresa porque nós somos conhecidos no ambiente como prestador de assistência técnica e executor de programas (entrevista 4).

A própria definição dos processos passa a ser mais democratizada e, principalmente, pode surgir a qualquer momento, em função da necessidade dos clientes. Caso um técnico local identifique uma necessidade específica na sua região, ele mesmo pode criar um novo processo e gerenciá-lo. A democracia existe não somente na criação de novos processos, mas também na condução desses processos por líderes que podem surgir em função do domínio de conhecimento na área.

O técnico local, na sua unidade de negócios, pode identificar um espaço para um negócio. Ele vai ser o gerente regional de negócios, apresenta a proposta, que é analisada, e verificamos se é interessante para a empresa. Se for, a gente recomenda a gerência de negócios que estrutura aquele projeto e a gente faz a análise estratégica dele(...) e hoje nós temos muitos convênios desse tipo, gerando receita para a empresa (entrevista 2).

(...) e aí o grupo mesmo me escolheu como implementador do processo, e tive a oportunidade de escolher os membros para montar o grupo (entrevista 3).

Na realidade de hoje, percebe-se que, mediante o relatório de atividades de 1999 e também por meio dos depoimentos coletados, que as

transformações têm apresentado um resultado bastante positivo, apesar de ainda ser um processo de mudança.

Durante um ano eu acho que há muitas adaptações a fazer, ainda estamos caminhando para uma sinalização mas já se evoluiu bastante (entrevista 2).

No sentido da captação de recursos, o que se percebe é que pela própria inexperiência de todos, o processo ainda está na fase de exploração e busca de *know how*. No entanto, os resultados, apesar de pequenos, já começam a surgir.

(...), todo trabalho junto às Prefeituras, que é uma das principais fontes de captação, e no Governo Federal, fizemos um trabalho junto aos Deputados, a Bancada Federal do Paraná, no sentido de sensibilizá-los para aprovar uma emenda para extensão rural, e tivemos sucesso. Mas sempre a gente sabe da dificuldade e depois há os cortes, e estamos com essa emenda dentro do orçamento, agora existe uma ação política para fazer com que seja liberado o recurso (entrevista 3).

Em termos de captação de recursos, temos muito a crescer e não é uma coisa que se faça a cinco pessoas, é uma responsabilidade de todos os funcionários da empresa, é lógico no maior ou menor grau. Hoje, o governo do estado nos garante apoio, mas o nosso custeio que vai em torno de 10 milhões nós temos que captar, e nós temos aproximadamente 1.100 veículos, esses veículos e micro-computadores, que tem que ser repostos e atualizados, e a captação de recursos vai ter que estar sempre na frente com um programa (entrevista 3).

Era pecado falar em cobrar, agora temos que cobrar algumas coisas, menos para o público familiar e nós vamos mantê-la (entrevista 2).

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

Nestes processos de impacto, os estratégicos, nós estruturamos os times altamente qualificados, requalificamos o pessoal e passamos a atuar com a filosofia de processo: negocia-se com o cliente e com toda a cadeia, até se chegar ao projeto com metas definidas. Isto então trouxe estrategicamente o que, mostrou que a empresa estava viva, impactou na sociedade e gerou reconhecimento dos parceiros. Então esta foi a grande mudança, nós temos hoje pelo menos 8 a 10 processos e projetos, trabalhados de forma processual que somos referência no Paraná (entrevista 2).

O diferente deste modelo foi a idéia de envolver todos os atores. Antes a inspeção levantava o problema na comunidade e trazia para as entidades da sede. Agora a idéia é que os agricultores e os outros parceiros também

participem deste plano municipal, (...), onde cada um tem o seu papel (entrevista 4).

Como nosso grande parceiro é a Prefeitura Municipal, tínhamos um relacionamento mais ou menos assim: tenho 3 técnicos, cada um custa R\$ 7.000,00 por ano a Prefeitura Municipal me paga R\$ 21.000,00. Negociamos diferente: o que a Prefeitura quer que a Emater faça? E vamos ver quanto isto custa. E aí foi uma surpresa para nós também, (...), porque nós nunca havíamos feito isto antes. Foram escolhidos os municípios que não queriam mais fazer convênios conosco e tivemos surpresas, por exemplo: Toledo, que é um município com muitos recursos e desenvolvido não queria renovar convênio conosco, que não iam mais pagar a EMATER, por estar trabalhando com peixe e o município já produz muito e atingiu toda a sua capacidade de peixe. Mas eu tenho aqui o segundo pólo moveleiro do estado e a EMATER não trabalha com reflorestamento e precisa que a EMATER trabalhe com madeira. Moral da história: mudamos, requalificamos a equipe, trouxemos assessoria. O prefeito assinou convênio e está extremamente feliz. A empresa passou a atuar no foco do desenvolvimento municipal, na necessidade. (...) Não vamos mais negociar técnicos, vamos negociar metas" (entrevista 2).

(...) Então essa é a grande mudança que estamos sentindo de gerar resultados, de ter impacto de estar presente e parar um pouco de pulverizar. Antes, estávamos em 700 projetos e não significava nada. Hoje uma Prefeitura com um produto, ela aumenta o PIB, o ICMS, agrega valor (entrevista 2).

As Prefeituras municipais, por exemplo, nunca renovaram tantos convênios, sempre tivemos um percentual alto que nunca iria renovar, o maior percentual da nossa história de convênio realizado e recebimento, apesar de toda dificuldade financeira. Isto mostra que é a imagem da empresa mudou (entrevista 3).

Mas se você perguntar qualquer ponto do estado, sobre a Emater vai ouvir elogios, (...) porque ela assume o que ela faz, com os parceiros principalmente (entrevista 4).

Hoje nós temos opinião pública ao nosso favor, os deputados, conseguiram um feito inédito que a bancada federal do Paraná unida propôs uma emenda, nós somos hoje o único serviço de inspeção rural do Estado, (...), e a Câmara Estadual tem dado um apoio muito grande até porque a Emater se abriu para o político (entrevista 2).

Em vários órgãos, como OCEPAR, federação dos trabalhadores entre outros, havia muitas críticas, que se transformaram em elogio. Nós temos hoje na assembleia legislativa o apoio da grande maioria dos deputados, o governador e a sua equipe, os prefeitos, as organizações das cooperativas, dos trabalhadores, a federação da agricultura, tem outra imagem (entrevista 4).

(...) Nós tínhamos uma meta que até o final de 1999, nós queremos ver o governador elogiando a Emater em público e conseguimos isso, nós alcançamos um ideal (entrevista 2).

A própria abertura de parcerias com aqueles que a organização julgava serem possíveis concorrentes, acabou fortalecendo a atuação da empresa, e com muito mais qualidade, com a minimização de recursos.

Um dos fatores que hoje passa a ser fundamental nesta nova imagem de parceria e de colaboração se refere à nova postura da EMATER - PR, que consiste na convocação destes principais parceiros de ações na Secretaria da Agricultura e associações, para participarem de um conselho de administração, que deve reger os novos projetos e ações, construindo uma relação de maior comprometimento entre todos, na consecução dos objetivos do Estado.

A EMATER se abriu para o mundo e hoje aquele que era visto como concorrente está começando a ser visto como parceiro. Tem uma parte que eu posso fazer melhor que ele, e ele sabe fazer outra melhor que eu. Então, vamos trabalhar juntos e complementar, em parcerias. A gente discursava parcerias aqui, mas na prática até o discurso era assim: vocês não sabem nada somos nós que vamos fazer mesmo. Agora já vimos que tem gente que faz melhor que nós, então deixa ele fazer mas ele não consegue ser efetivo no campo como nós, ele não tem poder de mobilização como nós temos, não tem capilaridade como nós temos (entrevista 2).

(...) a nova postura da EMATER que tem estas entidades todas no seu conselho de administração, pedimos para o conselho designar uma comissão técnica, que inclusive homologou o nosso planejamento estratégico. Então, nós consultamos a sociedade, ouvimos os técnicos, consideramos as tendências.(entrevista 4).

Temos projetos Grãos 1 e 2. O processo “grãos 1” é cultura de exportação, é o produtor maior, empresário rural, e vamos trabalhar com grãos em parceria com a iniciativa privada, principalmente empresas que vendem sementes. Hoje, nós temos produtores ganhando dinheiro com milho e feijão, culturas viabilizadas. E é o mesmo técnico, o mesmo público, só uma forma nova de trabalhar. Vamos pegar parceria pois não podemos fazer isto sozinhos. Não temos dinheiro para bancar os campos de demonstração (entrevista 2).

A iniciativa privada está entrando com recursos, tecnologia, com qualificação de profissionais, de produtores, e dos técnicos da EMATER para atuar nesta tecnologia (entrevista 2).

Como se pode observar, a mudança de postura e a reavaliação da forma de atuação da empresa no mercado proporcionaram muitas mudanças, de cultura, de processo, de gestão e de necessidade de recursos. Neste novo posicionamento, passa a se valorizar a efetividade, ou seja, a eficiência e a eficácia, embasadas em um planejamento prévio e um direcionamento e monitoramento contínuo.

Agora nós estamos fundindo tudo num único planejamento operacional, agora que está entrando, e entrando atrasado (...) , não foi fácil, com um planejamento desses você não mede mais esforços, você tem que medir efetividade, resultado, e nós não tínhamos mecanismos, tivemos que construir indicadores para isso, planejar diferente também (entrevista 2).

Como em todo 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 no curto prazo. Durante o levantamento de dados de campo, foram identificados alguns destes fatores e explicados os reais motivos de preocupação.

A grande preocupação se refere ao próprio corpo funcional, sob quatro aspectos: a forma de remuneração e de reconhecimento, o preparo da gerência, o envolvimento de um pequeno grupo nas decisões e o passivo trabalhista.

Quanto ao aspecto da remuneração, que segundo os depoimentos coletados, está relacionado com o nível de desempenho e o grau de reconhecimento por meio de premiações ou aumento na remuneração ou promoções, o qual a empresa sofre limitações de ordem legal.

O corporativismo da empresa acabou gerando uma certa dificuldade, em que não se consegue demitir um mau funcionário mesmo que o desempenho seja extremamente baixo. Isto é ruim pois desestimula quem trabalha bem e como não temos a outra possibilidade que é premiar quem trabalha bem, fica sem os dois mecanismos: nem punir o mau e nem premiar o bom. A motivação tem se mantido até hoje pelo reconhecimento da sociedade (entrevista 2).

A empresa vai para o terceiro ano sem dar um aumento, estamos sem poder dar nada em troca, além de aplaudir e dizer que está bom, mas é pouco (entrevista 2).

(...) e a gente acha que este gás pode acabar, se você mantiver muito tempo sem uma forma de recompensa. Então você não precisa dar em dinheiro, talvez em treinamento, qualificação (entrevista 2).

O segundo problema se refere às questões trabalhistas geradas no passado e que hoje apresentam um volume considerável e que pode repercutir negativamente para a própria empresa, prejudicando sua imagem institucional.

Ao mesmo tempo há um risco muito grande que são as dívidas trabalhistas geradas todos esses anos, (...), esta dívida é uma grande ameaça que enfrentamos, porque não sei se a sociedade, principalmente o Governo vai ver como sendo parte deles pagar isto. Essa crise não foi gerada agora, são

dívidas anos acumuladas, que estão aí em última estância da justiça, que a gerência atual é quem paga, ou talvez o próprio reconhecimento societário” (entrevista 2).

O terceiro 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. Para muitos esta mudança ainda não é totalmente compreendida e assimilada, principalmente para 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 necessárias atualmente.

Nós fizemos vários cursos de gerência, mas ainda fazemos isso de uma forma amadorística e essa é a grande dificuldade. Se nós fôssemos um pouco mais profissional, isso ajudaria” (entrevista 2).

A grande ameaça da empresa para o futuro é que se não conseguirmos injetar sangue novo, a empresa entra no processo de auto-extinção, não vai renovar (...), a idade média é muito alta, a aposentadoria chegando” (entrevista 2).

À medida que você tinha uma figura hierárquica, um chefe, você tem que executar este programa, tem uma meta e você terá que fazer tantos projetos, e isso é o que tinha, e ainda persiste um pouco” (entrevista 4).

Éramos uma empresa muito hierarquizada e extremamente respeitada. Esse tem sido um problema para nós hoje para implantarmos a nova sistemática porque as pessoas acostumaram-se a ser mandadas” (entrevista 2).

Finalmente, a quarta dificuldade enfrentada atualmente é a falta de uma quantidade maior de pessoas com iniciativa e com o espírito de empreendedor, que busquem soluções e trocam experiências. A necessidade advinda de solicitações do mercado, que proporcionam segurança a 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.

Uma dificuldade é a pequena quantidade de pessoas que comandam e fazem as coisas acontecerem. Devia ter ampliado um pouco mais esse grupo de difusores, pois você trabalha com um grupo muito pequeno de comunicação (entrevista 2).

A grande diversidade de ações, a criatividade do extencionista, cria novos projetos, novos programas (...), então com isto você tem uma série de programas e projetos pulverizados, que dá uma sustentação e ao mesmo tempo um estresse muito grande (entrevista 4).

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 reestruturar a empresa para se tornar mais ágil, com maior autonomia, pró-ativa e com melhor desempenho, a serviço das reais necessidades dos clientes.

A expectativa de contribuição efetiva do processo de mudança organizacional no desempenho da organização é buscar os resultados com alta qualidade e com maior rapidez. A estrutura concedeu maior autonomia às unidades administrativas para que estas vão em busca de atender realmente a necessidade dos clientes com qualidade, e em menor tempo (entrevista 1).

Nós sempre nos acostumamos às mudanças. Havia uma alteração, a empresa se adaptava. Nós queremos que antes que a mudança aconteça, já estejamos voltados para aquele rumo e preparada para o ativo. Então esta é a mentalidade que estamos tentando implantar (entrevista 4).

A expectativa da EMATER - PR é a de ser reconhecido como entidade de importância no desenvolvimento rural do Estado do Paraná, reconhecida pela comunidade, pelo produtor rural e também pelo governo do Estado. Como uma meta mais ousada, é a de se tornar referência em extensão rural nacional e até mesmo mundial.

Nós temos a consciência de que a mudança não é suficiente para a sustentabilidade permanente da empresa. O que nós queremos é que a EMATER seja reconhecida pela sociedade e que não precise a cada mudança de governo passar por crises em especiais, que ela vá se amadurecendo e antes que o problema aconteça ela já esteja preparada (entrevista 4).

(...) e ainda, a empresa ser reconhecida pelo trabalho que presta à comunidade enquanto órgão governamental, porque é o nosso mantenedor então nós precisamos fortalecer esse laço com o Governo do Estado como realizadora de projetos e se manter como uma empresa reconhecida por dar para a sociedade um trabalho com qualidade (entrevista 1).

Nossa meta até 2002 é ser o melhor serviço de inspeção do país, é o nosso planejamento estratégico, e até 2004 nós vamos ser referência mundial neste processo (entrevista 2).

A busca dessas novas posições de destaque, em nível local, nacional ou mesmo mundial, somente será possível se a empresa sempre estiver

promovendo um processo de auto-avaliação e de planejamento contínuo. Neste sentido, a organização percebe que são necessárias **novas ações** para que o processo de mudanças tenha sua continuidade, atingindo alguns resultados mais a curto prazo.

Dentro desse quadro, cabe à EMATER - PR produzir um novo plano de trabalho, no sentido de dar suporte à agricultura estadual, atuando efetivamente em conjunto, por meio de parceria e de integração com a iniciativa privada, nos pontos de estrangulamento existentes, ajustando-se à realidade e aos mercados local e regional, a forma de intervenção e público-alvo. É importante nesta definição,

A Extensão Rural Oficial atuará de maneira integrada, em parcerias, em planejamentos participativos, adequando-se a cada realidade, quer do produtor e trabalhador rural, de suas organizações, quer das estruturas existentes e instituições que atuam no meio rural.

Na questão de parcerias é imprescindível que a ação considere de maneira especial as Prefeituras Municipais, por se constituírem efetivamente no nível de decisão política e administrativa mais próxima do público trabalhado, as Cooperativas, o SENAR e o SEBRAE, as organizações econômicas e sociais representativas da agricultura familiar, e com as entidades fundamentais no processo de modernização da agricultura, conforme se pode perceber no Quadro 12.

QUADRO 12: RELAÇÕES INSTITUCIONAIS DA EXTENSÃO RURAL

FUNÇÃO	INSTITUIÇÕES
Formulação de Políticas:	Estado, por intermédio da Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento, Prefeituras, Associações Regionais de Município
Organizações Formais de Produtores:	Sindicatos (representados pela FAEP e FEATEP), Cooperativas (representadas politicamente e sindicalmente pela OCEPAR, BASER e CCA), Associações de Produtores e Sociedades Rurais
Movimentos Sociais:	Movimento dos Sem-Terra e o Movimento da Agricultura Familiar
Assistência Técnica e Extensão Rural:	EMATER, Cooperativas agrícolas e de Serviço, Cooperativa Central Reforma Agrária, Prefeituras Municipais e ONGs
Pesquisa e Experimentação:	IAPAR, EMBRAPA, CODETEC, Empresas Privadas
Prestação de Serviços:	CODAPAR, CLASPAR, CEASA, CONAB e Cooperativas
Capacitação Profissional:	EMATER, SENAR, SEBRAE e Instituições de Ensino
Reforma Agrária:	INCRA, Assessoria Especial de Assuntos Fundiários do PR
Fiscalização:	Secretaria da Agricultura e do Abastecimento (defesa sanitária animal e vegetal); IAP e IBAMA (meio ambiente); Secretaria da Saúde e Ministério da Saúde (inspeção alimentar).

Fonte: Dados secundários obtidos em documentos

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.

A partir da própria definição do papel da EMATER - PR na extensão rural, foram traçadas algumas linhas programáticas que fazem parte de um processo amplo de desenvolvimento do Estado, e de um esforço integrado de sustentação e desenvolvimento da agricultura, realizadas em parceria com as demais instituições públicas e com a iniciativa privada, nos níveis de planejamento, coordenação e execução. dentre as linhas programáticas da EMATER, destacam-se: Desenvolvimento rural Sustentável; organização dos agricultores; formação e profissionalização da agricultura e estrutura familiar; viabilização da unidade familiar sustentável; geração de tecnologia sustentável; implementação de processos apropriados e modernos de gestão e de qualidade total; desenvolvimento de cadeias produtivas; agroindustrialização ou agregação de valor ao produto; preservação ambiental; melhoria na qualidade de vida; execução de programas de governo; preparação do agricultor do futuro e do trabalhador rural; valorização e profissionalização da mulher 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.

Estamos num processo de descentralização, vamos começar agora no segundo semestre, o planejamento por unidade, interiorizado. Vamos começar com algumas unidades piloto, que administram este processo e o orçamento, dentro do planejamento, do valor. Se for conseguido a mais que isto para o trabalho, ótimo porque a unidade pode criar em cima disso, e gerar também maior receita” (entrevista 2).

Este ano, vamos reestruturar a linha gerencial (...), fizemos uma reavaliação dela, vimos os defeitos, e está pronta uma nova proposta para superar essas limitações do empírico que nós temos (entrevista 2).

Paralelamente a essa reavaliação da estrutura e da forma de trabalho, estão previstas novas ações no sentido de melhoria de imagem junto aos parceiros e governo, com vistas a uma maior captação de recursos para viabilizar ações de extensão rural. Ainda neste sentido, há a tentativa de se buscar ações para desenvolver novas formas de captação também junto à iniciativa privada e de cobrança de serviços.

Nós conseguimos mudar muito a imagem da empresa, mas precisa mudar mais ainda, porque nós somos uma empresa pública. Quem nos paga o salário é o Governo do Estado, não geramos receita, é mais uma questão que temos que trabalhar (entrevista 4).

E nós estamos atrás de recursos, (...). Como nós atendemos o pequeno e fazemos muito trabalho social, se estuda a possibilidade de vendermos este trabalho para o Governo do estado, fazer um contrato de gestão (entrevista 4).

Nós temos que conseguir receitas, com quem pode pagar, porque a nossa prioridade é o público que não pode pagar, e isso nós temos que fazer gratuitamente, é o papel do Estado. (...) e nós podemos usar uma parte da nossa estrutura que saiu de gerente intermediário que é altamente qualificada para atender um projeto específico, cobra e ganha por isso (entrevista 2).

Outro ponto que requer ações de correção e melhoria de curto prazo se refere 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.

A divulgação do trabalho no mercado e para os parceiros é uma das preocupações constantes de todos os colaboradores da EMATER - PR, pois reside no fato de desenvolverem um trabalho com qualidade e de importância substancial à comunidade, mas que muitas vezes não é reconhecida publicamente, em função da falta de divulgação do trabalho, ou seja, investimento em marketing institucional. Este fato é julgado como determinante para o futuro da organização. Neste sentido desenvolve-se um trabalho com a diretoria para fortalecer a imagem no mercado, sem desmerecer a participação dos parceiros e patrocinadores.

Estamos fazendo todo um trabalho de melhoria na comunicação, internet, valorização do trabalho, para deixar ele aparecer mais, se sentir mais valorizado, para não perder o pique, não parar (entrevista 2).

Nós precisamos avançar na comunicação interna, em marketing nós não temos nada, porque o secretário diz: “vocês têm tanta coisa e não falam o que tem (entrevista 4).

De uma forma geral, a empresa precisava se modernizar na sua forma de atuação, ter agilidade, uma presença marcante e mostrar para a sociedade sua real função, para que continuasse existindo dentro de uma esfera de Governo. Neste sentido, a preocupação quanto à percepção da real necessidade dos clientes, tanto o governo como a comunidade, passa a ser maior, mesmo porque se sabe da importância da função da extensão na região. As ações desenvolvidas até o momento têm sido no sentido de também estar sintonizadas com as diretrizes do governo do Estado.

Como o nosso papel é voltado para a realidade municipal, regional, nós temos uma certa tranquilidade porque o ambiente está aí e independente do partido político que esteja, (...) e a flexibilidade em entender que, dependendo do governo que vem, você tem que se posicionar para resolver o problema desta realidade, é que faz com que a empresa consiga ir mudando, e essa versatilidade é que tem mantido a instituição (entrevista 4).

Conforme já verificado no planejamento estratégico, a EMATER - PR definiu alguns fatores que se constituem em fatores críticos de sucesso: 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.

Apesar de a empresa ter já desenvolvido ações efetivas de mudanças nestas áreas, e até mesmo mensurado seus resultados, todos percebem que a necessidade de mudar é contínua, ou seja, não tem um fim em si. Em outras palavras, se a empresa, que antes sofria uma ameaça do meio externo, resolveu adotar um gestão pró-ativa, deixar de pensar no aperfeiçoamento contínuo, poderá passar por novas dificuldades no futuro.

A mudança começou, não posso dizer em que fase ela está, mas ela tem muito para frente, nunca mais vai terminar. (...), nós ainda temos muito que caminhar, está longe ainda de chegar a um nível ideal, mas aquele sufoco maior passou, nós deixamos de ser a bola da vez. E já temos conseguido alguns elogios do Governador, de outros também. Ele tem que reconhecer que nós somos importantes (entrevista 4).

Não se estruturam 45 anos do dia para à noite, muda uma cultura assim, principalmente pelas amarras jurídicas da empresa. (entrevista 2).

Finalmente, o que se percebe claramente é a relação existente entre 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 criados novas oportunidades.

Toda ameaça, no fundo é uma oportunidade, isto a gente começou a ver. E esta ameaça foi chamada de oportunidade e o que ela oferece se traçou um projeto (...) (entrevista 2).

Essa nova visão proporcionou à empresa um projeto de mudanças que permite a pró-atividade de uma mudança organizacional que premia a parceria, o comprometimento e valoriza o trabalho interno em grupos.

4.5 PROPOSTAS DE MELHORIA

Em função do convívio próximo com a organização objeto de estudo deste trabalho, inclusive por intermédio de intervenção direta como facilitador do programa de multiplicação dos conceitos sobre a gestão por processos, 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 externo e das mudanças de cenários, que atualmente são mais rápidas e contínuas, fazem com que as mudanças organizacionais hoje sejam diferentes das do passado em dois aspectos fundamentais, que são a velocidade e a profundidade. Mediante a 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.

Analisando-se todos os resultados da pesquisa documental e de campo, 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, se contrapor à missão da organização. Pelas pesquisas realizadas, percebe-se que a ferramenta que mais se enquadra na filosofia de trabalho implementada é a do *Balanced Scorecard* (KAPLAN; 1996), que adota algumas variáveis e os transforma em indicadores, que podem ser monitorados tanto de variáveis externas como de indicadores de desempenho interno.

Outra contribuição, que na realidade é complementar à abordagem do *Balanced Scorecard*, é a de criação de indicadores de performance, denominados KPI – *Key performance indicators* tanto de eficiência, eficácia como de efetividade, para avaliarem o desempenho dos processos definidos, sejam estes de apoio, os estratégicos ou finalísticos. Cabe ressaltar que a criação destes indicadores de desempenho organizacional dos processos não

devem ser utilizados como instrumentos de premiação ou punição, mas sim como balizadores e instrumentos de correção da operacionalização dos processos e de seus resultados a todos os clientes da organização.

Existe ainda um 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, que é o sistema de custeio por atividade, ou como é conhecido de “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 *Balanced Scorecard*.

Ambas as ferramentas podem permitir um melhor direcionamento e negociação de processos na empresa com seus parceiros e avaliar efetivamente a relação de custo-benefício de cada ação desenvolvida.

É claro que, para uma empresa que não estava acostumada a demonstrar seus resultados publicamente, talvez existam algumas resistências iniciais ao apresentar algumas ações que possam ser avaliadas como deficitárias. Essa barreira pode ser gradativamente removida com trabalhos de conscientização e melhoria gradativa desses indicadores. Alguns indicadores negativos podem servir até como um argumento para se conseguir melhores condições de trabalho.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As turbulências ambientais cada vez mais freqüentes e as mudanças de cenário, cada vez mais velozes, passam a exigir das organizações maior competência para interpretar, avaliar e tomar decisões também cada vez mais rápidas e profundas. No entanto, o que se percebe é a necessidade de que as organizações tomem decisões mais planejadas e mais rápidas, muitas vezes até com antecedência à concretização dos fatos, para que possam se antecipar à concorrência cada vez mais predatória.

O novo paradigma passa a representar um novo desafio inevitável, que é o das organizações passarem de um estilo de gestão reativo, ou seja, somente decidindo ou agindo depois que ocorrem as mudanças ambientais, para um estilo de gestão pró-ativo, que representa não apenas se anteciparem aos fatos, mas também tornarem-se agentes participativos e interagindo com o meio ambiente na tentativa de construir um cenário favorável.

Analisando-se sob esse prisma, a percepção de interpretar o ambiente externo, antecipar fatos e construir cenários futuros em função de tendências de forma científica, passa a ser decisiva na definição de estratégias organizacionais e conseqüentemente de mudanças organizacionais, no sentido de obter uma vantagem competitiva perante as demais concorrentes no mercado.

Iniciando com os primeiros estudos da área com Chandler (1962) e Lawrence e Lorsch (1967), até os mais recentes, dentre muitos, Mintzberg (1992), Silveira Júnior e Vivacqua (1999) e Wood (2000), percebe-se que o estudo das mudanças ambientais na definição de estratégias planejadas e nas mudanças organizacionais passa a ganhar uma importância significativa na gestão das organizações, sejam estas públicas ou privadas.

Nesta perspectiva, foi desenvolvido um estudo que proporcionasse uma resposta a um problema de pesquisa, formulando-se a seguinte pergunta: De que maneira o ambiente externo influenciou a mudança organizacional, da gestão tradicional para a gestão por processos, na EMATER-PR de 1998 a 2000 ?

A busca de resposta a este problema de pesquisa foi obtida com pleno êxito e apresentou características e situações muito interessantes e de grande valia para a agregação de conhecimento científico.

Após a coleta dos dados documentais e de campo, por intermédio de entrevistas, 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 as mudanças ocorridas no ambiente externo, apenas reagia as situações, que muitas vezes ocasionavam crises internas e ameaças a sua própria existência, atuava de forma desordenada, que na visão de Silveira Júnior e Vivacqua (1999, p.25) se constituem em “mudanças induzidas”.

Nessa mesma abordagem, percebe-se que basicamente são originadas de dois fatores principais: uma de origem interna e outra 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 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 mudança ocorreu pelo redirecionamento da política governamental, mudando sua caracterização jurídica, com maior interferência política e forma de atuação como sendo uma entidade executora de programas, em função dos planos do governo estadual. A terceira grande mudança ocorre 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, entre outras. Nesta última fase, objeto de estudo deste trabalho é que surge uma gama maior de variáveis, analisadas com maior profundidade, para o 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.

Nesse sentido, A EMATER - PR, sentiu a necessidade de mudar depois que havia ficado inerte durante muito tempo perante as solicitações do mercado que se constituíam em ameaças a sua sobrevivência. A falta de preocupação no passado com a interpretação de cenários levou a empresa a uma situação de somente vislumbrar ameaças futuras e perda de sua importância no contexto da extensão rural.

É interesse avaliar que em todo esse processo de mudanças, a organização originária do setor privado, com um forte ideal extensionista, passa para o setor público com uma atuação mais voltada ao cumprimento dos planos de governo de cunho político e, novamente direciona sua atividade no sentido de atender a necessidade de conciliar o seu ideal extensionista com fatores políticos. De uma forma geral pode-se afirmar que a missão da organização permaneceu a mesma, mas sua forma de atuação não estava atendendo de forma adequada.

Como uma forma de avaliar esta nova postura adotada, o trabalho proposto tem como objetivo geral de verificar de que maneira o ambiente externo tem influenciado nas mudanças organizacionais e também para a 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 2000.

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 econômico e sociais, tecnologia; redefinição do negócio e implantação de novos processos e expansão de atividades.

O primeiro objetivo específico visa Identificar e analisar as mudanças ocorridas no ambiente externo da EMATER – PR, e os impactos no ambiente interno da organização. Este objetivo resgata uma abordagem sobre a visão do contexto de mudança, apresentando as ameaças e oportunidades identificadas e interpretadas pelos gestores da organização, bem como a construção de cenários futuros e a própria estratégia adotada se constituem em fatores a serem analisados.

Analisando-se o contexto internacional, foram identificadas algumas tendências fundamentais: globalização da economia, formação de blocos econômicos, abertura dos mercados, telemática, domínio do conhecimento, menor participação do Estado, Bio-revolução, consciência ecológica, novo perfil de liderança, globalização do estilo de vida e crescimento de alianças e parcerias. No contexto nacional, as principais tendências foram: nova realidade político-socioeconômica, desestatização da economia, descentralização administrativa, modernização administrativa, agrobusiness, crescente competição, exigências do consumidor, importância da educação. Já no cenário estadual ou regional, foram observadas as seguintes tendências: ambiente político, êxodo rural, formação de grandes conglomerados, esgotamento de fronteiras agrícolas, degradação ambiental, tecnologias intensivas de capital, despreparo técnico do produtor e nova realidade sócio-político-econômica.

A grande maioria destas tendências de cenários avaliadas no ambiente externo se constituía em ameaças à sobrevivência da própria organização. Outras poderiam ser analisadas como sendo algumas oportunidades a serem aproveitadas. Uma grande ameaça pode se tornar uma grande oportunidade.

Na visão de Stoner (1999, p.46), o ambiente externo é o conjunto de todos os elementos que atuam fora de uma organização que são relevantes para sua operação. A análise das mudanças no ambiente externo podem proporcionar um arcabouço de informações que ajudam a melhor compreendê-las e interagir de uma forma mais efetiva, aproveitando as oportunidades e minimizando os riscos de qualquer atividade econômica.

Pode-se perceber também que os fatores identificados no ambiente externo atendem à visão de Kotler (1996, p.145), quando afirma que as grandes forças macroambientais podem ser classificadas em demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas e políticas. Segundo ainda o enfoque de Certo (1993, p.44), fazem parte da análise do ambiente operacional, que atuam no mercado, os componentes: clientes, concorrência, fornecedor e internacional.

A leitura do meio ambiente da EMATER - PR proporcionou algumas análises sobre a influência no seu ambiente operacional e identificou 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 que não atendiam as suas necessidades; aumento da concorrência, tanto vindo 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 de 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 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 as questões estratégicas definidas, ficam evidenciados alguns aspectos de vital importância para o desempenho e posicionamento da organização do mercado. Segundo a própria de 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 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 as unidades.

Analisando-se pelo enfoque de Porter (1992, p. 46), a EMATER - PR adotou a estratégia de enfoque, que consiste em segmentar mercados e direcionar seus produtos para um segmento específico de clientes, para atendê-lo com maior objetividade e qualidade, proporcionando, desta forma, uma diferenciação que poderá ser significativamente sentida pelos clientes.

No enfoque de Certo (1993, p. 142), sobre as estratégias funcionais, a organização adotou uma estratégia financeira enfocada nas decisões sobre as

melhores formas de captação de recursos junto ao mercado e como investir melhor estes recursos na organização.

Fica bem evidenciada na mudança organizacional o aspecto de se trabalhar em função de uma orientação estratégica clara e definida, com uma visão de futuro. Esta busca enfatiza ainda mais o conceito da contínua adaptação ao futuro e ao ambiente externo da organização, pelo qual deixa de se tomar decisões confortáveis no presente, mas que podem comprometer o futuro da organização. Pode-se observar que as definições estratégicas da organização estão voltadas para áreas bem definidas, em consonância com a sua missão e adaptando-se à visão de um cenário atual e futuro.

O segundo objetivo específico visa identificar e analisar o processo de mudança organizacional, com ênfase na forma de gestão adotada. Neste tópico, é apresentada a visão do processo de mudança, fazendo uma abordagem do papel do planejamento estratégico e a forma escolhida para promover as mudanças, os fatores estruturais e culturais, desde as resistências, bem como as ações desenvolvidas para se tornarem agentes facilitadores do processo.

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 Vivacqua (1999), percebe-se que a forma adotada de mudança organizacional adotada pela EMATER - PR foi a mudança negociada, que 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, pode 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 saber mudar, rápida e profundamente. Uma das preocupações verificadas é quanto à definição do que mudar para prestar melhores serviços aos clientes, mas também o que não mudar para não 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 maior autonomia na tomada de decisões e, conseqüentemente, maior agilidade e flexibilidade organizacional, com vista a um maior comprometimento, participação e responsabilidade dos colaboradores.

De uma forma geral, os colaboradores apresentam reações similares e previsíveis em qualquer processo de mudanças. Inicialmente surge um movimento de resistência, motivado pelas sensações de perda, insegurança e

auto-conservação, ocasionados principalmente pela falta de conhecimento das reais implicações da mudança. No caso da EMATER - PR já ter vivenciado uma experiência traumatizante no passado, procurou desenvolver um processo de conscientização e esclarecimentos freqüentes, utilizando-se de uma comunicação eficaz. A efetividade deste processo de comunicação se constitui em um fator estratégico para melhorar a adaptação das equipes de profissionais aos novos modelos de gestão e diminuir a resistência as mudanças.

As resistências normalmente surgem 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, se constituem 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 e que favoreceu o processo de mudanças.

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 conscientização dos colaboradores para tal. Ou seja, somente poderá haver 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 terceiro objetivo específico visa estabelecer as relações predominantes no processo de mudança de uma forma de gestão tradicional para uma forma de gestão por processo. Neste sentido é apresentada uma abordagem sobre o conteúdo da mudança, identificando os novos

direcionamentos internos e a escolha da metodologia 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 da 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. Um dos objetivos da adoção desta forma de gestão é 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 são em função de contratos entre o gerente de processo e sua equipe, e o 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 frequência o *feedback* contínuo de seu público externo, ou seja, dos clientes, sociedade, parceiros e mantenedores.

Uma das definições mais importantes dentro da visão de processos foi a própria identificação dos tipos de processos e sua finalidade: os processos finalísticos, que são direcionamentos das diretrizes da SEAB; os processos estratégicos, que se constituem em linhas programáticas da EMATER - PR, e os processos de apoio, que viabilizam os recursos para a execução dos demais. Neste sentido, todos os colaboradores passam a ter uma visão de todas as atividades dos processos, e não de forma compartilhada, como na visão tradicional hierárquica.

Finalmente, o quarto objetivo procura apresentar um rol de sugestões de melhoria que possam contribuir para o desenvolvimento da organização. Neste último objetivo, pelo tempo de convivência com as pessoas da organização e durante o processo de levantamento de dados, percebe-se a necessidade de que a empresa adote um sistema de planejamento mais adequado à nova filosofia de trabalho. Neste sentido, a proposta é de que a organização avalie a ferramenta do *Balanced Scorecard* (Kaplan, 1997). Outra sugestão se refere à adoção do sistema ABC de custeio por atividade, que pode ser muito útil na análise para estabelecer o real custo de cada processo para ser negociado com seus parceiros.

Dentre algumas observações finais, percebe-se que as organizações buscam alguma mudança alterando tecnologia, rotinas, procedimentos, normas e regras, ou seja, somente nos aspectos superficiais da mudança, ou então quando ocorrem as crises nas organizações, frutos de problemas do ambiente externo. Na visão de Vivacqua (1999, p.24), quando as mudanças ocorrem em função da pressão de fatores externos, são denominadas de “mudanças induzidas”.

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 colocado 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. Segundo depoimento coletado em entrevista, fica bem clara esta visão para todos da organização.

“Começar a mudança, que tem início, mas não tem prazo para terminar (entrevista 4)”.

Essa nova visão dos colaboradores da empresa, adotando também uma nova forma de gestão por processos, flexível, participativa e pró-ativa, fizeram com que a EMATER - PR buscasse uma transformação da postura estratégica com a finalidade de se tornar referência em termos organizacionais.

Os resultados obtidos a partir do estudo realizado permitiram o alcance dos objetivos traçados para este trabalho. Espera-se que a discussão e análise dos resultados apresentados possam contribuir para a expansão do campo

teórico em torno do tema, além de servir como um modelo que venha a contribuir para futuras mudanças organizacionais de outras empresas.

Para concluir, o presente estudo se ateve à análise das variáveis do ambiente no processo de mudanças organizacionais. No entanto, existem alguns assuntos correlatos que não foram abordados, mas que merecem um destaque especial e servem como sugestão para novos estudos. Uma das sugestões em questão é quanto à própria análise da mudança cultural, fundamental em qualquer processo de mudança, que apesar de ter sido feita uma rápida abordagem, é muito interessante e facilita na interpretação dos processos de mudanças organizacionais.

Outra sugestão quanto a este estudo, é que sejam reavaliadas as variáveis analisadas em outro momento buscando alguns indicadores de eficiência e eficácia para poder fazer uma comparação de desempenho entre a percepção do cenário objeto de estudo e as mudanças ocorridas no futuro.

6. 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.

ASSAEL, Henry. **Consumer Behavior and Marketing Action.** Boston: Kent Publishing, 1987.

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

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and Structures: chapters in the history of the american industrial enterprise.** Cambridge: Mit Press, 1962.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

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

CONTADOR, **Planejamento Estratégico: recomendações sobre ambientes externo e interno.** Revista de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas, n.2, 1995.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Bilt to last: successful habits os visionary companies.** Harper Business, 1994.

CROZIER, Michel. **La sociedad bloqueada.** Amorrortu diretores. Buenos Aires, 1970.

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

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

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

- DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- EMATER - PR. **Processo de aprimoramento qualitativo da EMATER-PR**. Curitiba, 1994.
- EMATER - PR. **Plano estratégico período 1999 – 2002: Extensão rural oficial**. Curitiba, 1998.
- EMATER - PR. **Extensão rural 2000: Uma proposta para o futuro**. Curitiba, 1998.
- FERREIRA, Maria Cristina. **Manual de orientação para apresentação de trabalhos acadêmicos**. Curitiba: Faculdade Católica de Administração e Economia, 2000.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1992.
- FISCHMANN, Adalberto Américo. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GAJ, Luís. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Os novos desafios da empresa do futuro**. São Paulo: Revista de Administração e Economia, n.12, FGV, 1997.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. São Paulo: Revista de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas, n.21, FGV, 2000.
- GUERREIRO, Luís. **Administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Ática, 1993.
- HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HAMMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competing to the future**. Boston: Harvard Business School Press, 1996
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The Balanced Scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **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.

KOTTER, John P. **Leading change**. Boston: Harvard Business School Press 1996.

KRAUSE, Donald G. **Sun Tzu - A arte da guerra para os executivos**. São Paulo: Makron, 1997.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH W. **As empresas e o ambiente: Diferenciação administrativa**. Petrópolis: Vozes, 1973.

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.

MINTZBERG, Henry et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NAISBITT, John; ABURDENE, Patrícia. **Megatrends 2000**. 6.ed. São Paulo: Amana Key, 1990.

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

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

PINCHOT, Gifford, PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas: como usar a inteligência das pessoas para conquista de mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PLANEJAMENTO Estratégico da EMATER-PR. Curitiba: EMATER – PR, 1999. 1 Videocassete (22 min): VHS, son., color. Port.

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

_____. **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**. *Harvard Business Review*, May / June, p. 79 - 91., 1990.

REA, Peter; KERZNER, Harold. **Strategic planning: a practical guide**. New York: WILEY, 1997.

RIES, Al. **Marketing de Guerra**. São Paulo: McGraw Hill, 1996.

RICHERS, Raimar. **Um passeio pelo futuro**. Revista de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas Light. v.2, n.6, 2000.

SECRETARIA DE ABASTECIMENT. **Uma proposta para a 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: Editora Best Seller, 1990.

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

STONER, James A. F.; Freeman, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

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

STRICKLAND. A. J. **Cases in strategic management**. 4.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.

_____. **Sucesso empresarial Planejado**. Rio de Janeiro: Qualimark, 1992.

WOOD JR., Thomaz. **Mudança Organizacional: aprofundando 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. 1995.

ANEXO 1: ROTEIRO DE ENTREVISTAS**Entrevistado:** _____ **Cargo:** _____**Local :** _____ **Data:** _____

- O sr.(a) poderia fazer uma breve retrospectiva histórica de quais as principais mudanças ocorridas na EMATER e como foram originadas. Como a empresa reagia às mudanças do ambiente externo ?
- Na sua opinião, quais foram os fatores do ambiente externo, tanto ameaças como oportunidades que proporcionaram uma visão de necessidade de mudanças na EMATER ?
- Quais foram as interpretações destas variáveis externas para direcionar o contexto e profundidade das mudanças ?
- Quais as estratégias escolhidas pela EMATER-PR frente a estas necessidades de mudar e como foi feita a escolha?
- O que mudou, quais foram os passos e como foi o processo de mudança internamente na organização ?
- Quais os fatores essenciais analisados para a mudança no desenho organizacional e modelo de gestão por processos ?
- Qual a expectativa de contribuição efetiva do processo de mudança organizacional no desempenho organizacional ?
- Deseja fazer algumas observações adicionais ou relatar algo que não foi abordado nas questões anteriores?