

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
NÚCLEO DE ESTUDOS EM QUALIDADE E PRODUTIVIDADE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE**

PROJETO TÉCNICO

**Título do Projeto: EMATER-PARANÁ:
SE PREPARANDO PARA A QUALIDADE**

ALUNO: NATALINO AVANCE DE SOUZA

ORIENTADOR: JOÃO CARLOS DA CUNHA

MARÇO/95

ÍNDICE

1. Introdução.....	03
2. A Agricultura Paranaense.....	07
3. A Evolução Histórica da EMATER - Estrutura, Diretrizes e Abrangência do Trabalho.....	12
4. A Empresa vista por seus Funcionários.....	20
5. A EMATER e o processo Atual de Extensão Rural.....	27
6. A EMATER na ótica da Excelência Empresarial.....	33
7. Estratégia de Implantação.....	50
8. Referências Bibliográficas.....	55
ANEXO 1. Roteiro de Entrevista Utilizado.....	56

1 - INTRODUÇÃO

A EMATER - Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural - é um órgão vinculado a Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento, cuja missão está definida como “planejar, coordenar e executar programas de assistência técnica e extensão rural, mediante um processo educativo e participativo com o Agricultor, sua família, seus representantes, a municipalidade e a sociedade, contribuindo para a formação e a organização do agricultores, o aumento da renda, a melhoria da qualidade de vida e a promoção do desenvolvimento sustentável”.

Foi fundada em 1956, possui sede em Curitiba, vinte escritórios regionais e escritórios locais em todos os municípios do Paraná. Sua ação se dá de forma direta com o agricultor, tendo participado em todos os grandes momentos do desenvolvimento da agropecuária paranaense, contribuindo para implantação de uma agricultura que é destaque nacional na produção de grãos.

O domínio do conteúdo técnico, o preparo cuidadoso da metodologia, a organização das ações e a seriedade, sempre foram características que fizeram com que a empresa merecesse respeito da sociedade. A EMATER do Paraná é considerada hoje, o melhor exemplo de Extensão Rural do País.

Apesar do reconhecimento, a postura mais crítica que a sociedade assume, com maior exigência em relação as instituições públicas, e busca de melhor qualidade nos serviços, geram também na empresa uma necessidade de evolução.

No quadro funcional, a busca por melhorias na relação com a empresa é constante, cujo atendimento fica da dependência de negociação com o governo, e nem sempre é atendida, gerando um clima de insatisfação.

A Empresa mantém um bom domínio de conteúdo agropecuário, graças a seus investimentos em capacitação, que a possibilita contribuir com a agricultura do Estado; no entanto não houve evolução em seus procedimentos metodológicos, reduzindo em parte a influência outrora exercida, principalmente junto as parcerias.

A Empresa não acompanhou a modernidade, mantendo a mesma forma de relacionamento com o público, apesar do avanço informática, da multimídia e outros recursos tecnológicos. Com o agricultor inserido numa escala mais competitiva de mercado, este passou exigir maior compromisso no assessoramento, buscando-o em outras fontes, pelas limitações que são impostas a EMATER. Ainda, com um modelo estrutural mais adequado a implementação de ações estruturadas, mesmo contando com diretrizes voltadas para desenvolvimento integral e visão sistêmica, a empresa passa por momento de inquietação.

Este documento procura fazer uma análise desta situação, se valendo de revisão documental e entrevistas com aproximadamente oitenta funcionários dos diversos extratos, desde os extensionistas locais, regionais até a alta direção da empresa e concluindo com uma proposta para melhoria do serviço, considerando os princípios da excelência empresarial, com recomendação de estratégia para implementação.

O documento é composto pelos seguintes tópicos: A Agricultura Paranaense, EMATER e o processo atual de Extensão Rural, A Empresa vista por seus funcionários, a EMATER na ótica da Excelência Empresarial, e Estratégia de Implantação.

O documento não pretende ser conclusivo, sendo que o processo de implantação proposto exige ampla participação dos funcionários. O aproveitamento das propostas depende do entendimento da atual administração da empresa.

O trabalho apresentado é fruto dos ensinamentos do curso de especialização em Gestão da Qualidade e Produtividade. Para a confecção deste muitos colaboraram, e merecem seus agradecimentos entre estes:

- O Professor João Carlos da Cunha, Coordenador do curso e meu orientador,
- Os Professores e colegas de curso,
- Os colegas da EMATER, em especial aqueles que se dispuseram a contribuir através de entrevistas,
- A Diretoria da EMATER que me incentivou e deu condições para a participação no curso,
- A secretária de coordenação Carmem Lúcia Kreffta,
- A minha esposa e meus filhos.

DIRETRIZES GERAIS DA PROPOSTA

Como empresa pública, a EMATER-Paraná é uma vinculada a Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento, e sua ação deve refletir as orientações do governo para o setor rural. A EMATER deve em seu Plano de Trabalho, contemplar as Diretrizes Estaduais de Desenvolvimento da Agricultura, emanadas da Secretaria de Estado, compatibilizando-as com as necessidades e aspirações dos agricultores e suas representações.

Uma proposta de melhoria da qualidade do serviço prestado pela EMATER, deve considerar a tendência municipalista em configuração no país, sendo necessário o desenvolvimento de ações integradas em comum acordo com os órgãos de promoção do desenvolvimento municipal.

A EMATER tem uma história e uma cultura de trinta e oito anos de dedicação ao Agricultor do Paraná, com uma estrutura altamente capilarizada e um processo que considera como princípios básicos de sua ação a educação, a participação e a realidade. A proposta portanto, deve ser eminentemente participativa, com mecanismos que privilegiem tanto os funcionários como os agricultores.

E ainda, mesmo que necessário se faça, uma reorientação institucional na busca da redução da dependência financeira da empresa, a prioridade do atendimento deverá continuar sendo o pequeno produtor rural e sua família.

Objetivos

A proposta para melhoria dos serviços da EMATER, pretende atingir os seguintes objetivos:

- Geral:

- . Desenvolver ações que melhorem a qualidade do serviço que a empresa presta aos produtores rurais do Estado.

- Específicos:

- . Melhorar o clima organizacional pelo uso de Gerência Participativa que levem a melhoria da qualidade de vida dos funcionários;
- . Melhorar o nível de comprometimento entre os níveis da empresa através de relacionamento centrado em compromissos institucionais ajustados em Plano de Trabalho;

- . Melhorar o nível de credibilidade da instituição junto a classe produtora do Estado;
- . Aumentar a abrangência de produtores atendidos pela Empresa no Estado;
- . Reduzir a dependência financeira da Empresa em relação ao tesouro do Estado.

2 - A AGRICULTURA PARANAENSE

O Paraná consolidou nos últimos anos sua posição de maior produtor agrícola do país. Em 7,2 milhões de hectares de lavouras são colhidos 26% da produção nacional de grãos, que alimentam o Brasil. O Brasil na sua última safra de verão, a principal do país, atingiu o recorde de 75.325 milhões de toneladas. O Estado do Paraná, com uma área de plantio correspondente a apenas 2,3% do território brasileiro, bateu seu quinto recorde consecutivo com 14,22 milhões de toneladas, destacando como culturas principais o milho com 7.028.000 ton-safra normal - e 1.130.000 ton-safrinha, a soja com 4.750.000 toneladas - o algodão com 448.081 toneladas, e o feijão com 398.000 toneladas - safra das águas - e 46.000 toneladas feijão da seca. Na safra de inverno, a cultura principal é o trigo com 1.023.000 toneladas de grãos. Estes dados referem-se a safra agrícola 1992/1993 e refletem esforços de milhares de trabalhadores e produtores rurais.

O desempenho da agricultura paranaense no entanto, não é suficiente para superar as dificuldades impostas pelo modelo agrícola brasileiro - agricultura baseada em insumos industriais, com relação agricultura-indústria comandada pelo capital industrial e impondo um perfil tecnológico à produção, que deve ser seguido pelos agricultores, na busca da padronização dos produtos, tendo como direção principal o ramo industrial.

Este modelo, se por um lado proporcionou um aumento da produção física agrícola, por outro provocou conseqüências sérias para agricultura como um todo e em especial para os pequenos agricultores.

Este modelo caracterizado como concentrador dos meios da produção e da renda, apesar de promover o crescimento agro-industrial, consolidou a dependência da agricultura a indústria, e levou ao êxodo rural e o aumento da pobreza no Estado.

Dados do IBGE-1992, indicam que o Paraná possui uma população de 8.443.299 habitantes, sendo 73,35% no meio urbano e 26,65% no meio rural, num quadro que guarda estrita semelhança com o Brasil que com uma população de 146.917.429 habitantes, sendo 75,47% no meio urbano e 24,53% no meio rural. Em 1970, enquanto no Brasil 55,92% da população habitava no meio urbano, no Paraná este índice era de 36,13%. Portanto nos últimos 20 anos, o meio rural paranaense se esvaziou numa velocidade maior que o meio rural brasileiro.

Quadro 1 - População Rural e Urbana 1960 - 1970 - 1980 - 1991 - Paraná - Brasil.

	01/09/60		01/09/60		01/09/80		01/09/91	
	URBANA	RURAL	URBANA	RURAL	URBANA	RURAL	URBANA	RURAL
PARANÁ	1.305.927		2.504.378		4.425.511		6.192.976	
		2.962.312		4.425.490		3.156.831		2.250.323
BRASIL	31.303.034		52.084.984		80.436.409		110.875.826	
		38.767.423		41.054.053		38.566.297		36.041.633

Fonte: IBGE 1992

Se os brasileiros mudaram de endereço muito rapidamente, deixando o meio rural e passando a residir nas cidades, mesmo mantendo emprego rural, seja como trabalhador, administrador ou dono da terra, no Paraná esta urbanização se deu com maior intensidade.

Outra importante transformação se deu na estrutura técnico-econômica da agropecuária estadual. Comparando-se dados de 1980 com aqueles do último ano censitário (1985), segundo o número de estabelecimentos e área total, verifica-se a eliminação de estabelecimentos de proprietários entre 5 e 50 hectares com sua incorporação por estabelecimentos maiores ou subdivisão, com aumento do número de estabelecimento de maior tamanho, especialmente de proprietários, indicando um fenômeno típico de concentração fundiária. Mas verifica-se também o aumento de estabelecimentos muito pequenos, de proprietários e, principalmente, sob formas mais precárias de acesso à terra, o que se associa a uma estratégia de emprego e sobrevivência.

A forte recessão que marcou a economia, notadamente na década de 80, diminuindo as oportunidades de emprego urbano e o desencanto com as experiências de migração para as fronteiras agrícolas de fora do Estado parecem ter reforçado a tendência de insistir no modo de sobrevivência em atividades rurais e no Estado.

Quadro2 - Número de estabelecimentos e área total, por condição do Produtor, segundo extratos de área total, no Paraná - 1980-85.

Extratos de Área total (ha)	Número de Estabelecimentos					Área Total (ha)				
	1980	1985	Variação Absoluta			1980	1985	Variação Absoluta		
			Total	Prop.	Não Prop.			Total	Prop.	Não Prop.
Até 05 ha	116.009	131.485	15.476	4.195	11.281	360.147	390.333	30.185	5.898	24.287
005 a 020	203.673	200.068	-3.611	-4.108	497	2.233.197	2.197.841	-35.356	-51.702	16.345
020 a 050	85.207	84.180	-1.027	-3.194	2.167	2.624.613	2.598.315	-26.300	-94.278	67.978
050 a 200	37.492	38.258	766	-165	931	3.475.581	3.560.907	85.326	4.998	80.328
200 a 500	7.720	8.238	-512	416	96	2.371.485	2.529.279	157.794	124.065	33.789
500 e mais	3.805	4.012	207	168	32	5.315.300	5.422.184	106.884	37.355	69.529
TOTAL	454.103	466.397	12.294	-2.683	14.977	16.390.332	16.698.866	318.534	26.357	292.177

Fonte: Censo Agropecuário IBGE.

Chama atenção ainda no desenvolvimento da agropecuária estadual, a situação de indigentes. Segundo o IPELA/CPS baseado em dados do IBGE 1990, o Brasil possui 35,7 milhões de indigentes, sendo que o Paraná, embora produza aproximadamente 25% da produção nacional de grãos, possui 1,8 milhões destes, o que corresponde a 20% da população do Estado. Dos quais, 1,1 milhões residem no meio rural e 0,7 milhões no meio urbano, o que coloca o Paraná em termos de meio rural, em melhor colocação apenas em relação aos estados da Bahia, Minas Gerais, Ceará e Maranhão.

Portanto, o Paraná embora possua uma agricultura de destaque nacional, apresenta um quadro de desequilíbrio social no meio rural, com grande contingente de “marginalizados” do processo, sejam eles pequenos proprietários, ou desprovidos do fator terra, vivendo do emprego de sua mão-de-obra, e merecedores de maior atenção. Entre os proprietários, é notória a diferença de desenvolvimento em função do tipo de solo, tamanho da propriedade e, região do Estado em que a mesma se encontra, permitindo a subdivisão do Estado em seis grandes regiões:

- Região de arenito Caiuá;
- Região de Basalto - Centro/Norte do Estado;
- Região de Basalto - Centro/Oeste do Estado;
- Região de sedimento - Planalto Central;
- Região de sedimento - Sul do Estado;
- Região do Litoral.

Estas regiões estão a exigir programas diferenciados de desenvolvimento, que considerem a capacidade de investimentos das pequenas propriedades. Neste sentido, seria importante planos globais de financiamentos as pequenas propriedades, atrelados a orientação técnica e ao sistema de equivalência produto.

Esta sistemática, poderia a médio e longo prazo, reverter o quadro de desequilíbrio existente no meio rural paranaense, com condições de inibir a tendência de crescimento do êxodo rural, que começa se intensificar com a retomada do desenvolvimento econômico do país. Agindo desta forma a extensão rural, estaria prestando uma contribuição relevante para a sociedade, tendo em vista que segundo Celso Bins (1), “A manutenção de uma família no campo é, no mínimo 80 vezes mais barata do que na cidade. E, para que isso aconteça, é fundamental que haja condições adequadas de vida”.

(1) Celso Bins é engenheiro agrônomo e Presidente da EMATER - Rio Grande do Sul.

3 - A EVOLUÇÃO DA EMATER - ESTRUTURA, DIRETRIZES E ABRANGÊNCIA DO TRABALHO

No dia vinte de janeiro de 1956 foi firmado um acordo entre a Secretaria de Agricultura do Estado do Paraná, o Departamento de Fronteiras, a Fundação de Assistência ao Trabalhador Rural e o Escritório Técnico de Agricultura - ETA, para implantação de um programa de Extensão Rural e Economia Doméstica, e oportunamente, Crédito Rural Supervisionado, com o propósito de contribuir para a elevação do nível de vida das classes rurais do Estado do Paraná; visando reduzir o desequilíbrio existente entre as condições de vida das populações urbanas e rurais.

Em maio de 1956 foram abertos os Escritórios Locais de Foz do Iguaçu, Campo Largo, Prudentópolis, Rebouças, São Mateus do Sul, Toledo e União da Vitória.

As primeiras atividades desenvolvidas foram:

No Setor Agrícola

- Melhoramento de pastagem e setor animal;
- Correção, adubação e conservação do solo;
- Combate as pragas e doenças das plantas;
- Mecanização e melhoramento das culturas.

No Setor Doméstico

- Nutrição: hortas domésticas e preparação de alimentos;
- Saúde e saneamento;
- Puericultura;
- Indústrias caseiras;
- Melhoramento do vestiário e do lar.

Ao findar o ano de 1958, contava com treze escritórios locais, tendo início os convênios com as prefeituras de Londrina, Campo Mourão, Pato Branco, Irati, Toledo e Clevelândia. Neste ano, se deu início aos trabalhos iniciais com grupos de jovens, tendo sido em Campo Largo o primeiro Clube 4-S do Paraná - "Clube 4-S dos Pinheirais".

Em 04 de dezembro de 1959, para garantir a necessária estabilidade as atividades da extensão rural nasce a ACARPA - Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná.

O ano de 1960, registra como fato relevante o convênio firmado em 30 de maio, entre o Governo do Estado do Paraná e a ACARPA, através do qual os trabalhadores de

Extensão Rural sofreriam considerável impulso, graças ao repasse de considerável soma de recursos financeiros.

Em 1964, a ACARPA inicia atividades com Crédito Rural Supervisionado - como meio trabalho, visando principalmente desenvolver uma organização dentro das empresas rurais, fornecendo orientação para administração racional de recursos para o seu dinamismo. Neste ano também ressalta o trabalho com Lideranças Comunitárias a fim de conferir maior eficiência a ação de Extensão Rural.

Em 1966, foi assinado convênio com o IBC para o Desenvolvimento de atividades de Assistência Técnica aos produtos da região cafeeira do Estado, e Programa de Diversificação Econômica das regiões cafeeiras, o que permitiu a ampliação da estrutura para 44 escritórios locais e o dobro dos técnicos de campo. Nesta época a ACARPA tem como objetivo a organização da Sociedade Rural e elevação de seus padrões sócio-econômicos atuando sobre sua cédula básica, a família campesina, mediante a integração dos conhecimentos auferidos pela pesquisa e o ensino ao meio rural. Começa a florescer o cooperativismo no Estado.

Em 1970, a ACARPA já conta com 165 Extensionistas distribuídos em 69 municípios do Estado. Durante o ano de 1970 a ACARPA executou o primeiro projeto fundiário do Estado, no município de Guarapuava. O projeto visou contemplar um completo levantamento conservacionista, divisão das áreas de acordo com a capacidade de uso do solo, objetivando com isso o desenvolvimento de uma lavoura mecanizada e altamente tecnificada. No Cooperativismo, destaca o trabalho de motivação para fundação de uma cooperativa nas regiões de Campo Mourão e Cascavel. Em juventude rural existiam 134 Clubes 4-S.

Em 1973 a ACARPA passa a contar com 120 escritórios locais. Essa expansão ocorreu devido a implantação do Projeto de Fomento Agrícola, integrante do Programa "Corredores de Exportação", e mantido com verbas da Organização Internacional do Café. A nível de campo passam a existir 280 técnicos.

No ano de 1975, já com 131 escritórios locais, iniciou orientação aos projetos de Sericicultura e Pesca Artesanal. Neste ano a Extensão Rural além de orientar culturas e criações, dedicou tempo a 3 projetos complementares. Administração Rural, Comercialização e Financiamento da Produção e, Conservação de Solos. O número de Clubes 4-S reduz para 109.

Em 1976, a ACARPA fundamentou a sua atuação na política e programas governamentais para o setor agrícola, objetivando:

- O aumento da produção agropecuária do Estado;
- Geração de excedentes para exportação;
- Recuperação e preservação dos recursos naturais renováveis;
- Melhoria do sistema de comercialização e infra-estrutura de provisão de insumos e beneficiamento da produção.

- Desenvolvimento da capacidade gerencial do setor primário;
- Promoção dos produtores de baixa renda.

A ACARPA elaborou e iniciou a implantação de um programa de Comunicação Rural cujo objetivo era envolver todo o Estado com programas radiofônicos especiais em que seriam levadas até o produtor rural informações gerais, motivação e divulgação de assuntos de interesse geral e imediato.

Implantam-se os primeiros programas de Conservação dos Solos, e o Programa de Apoio ao Pequeno Produtor.

Em 1977 - A ACARPA iniciou a execução de um programa para o desenvolvimento do Oeste do Paraná - PRODOPAR.

Em 1978, a ACARPA recebe a estrutura técnica da Secretaria da Agricultura que desenvolve a campanha de saúde animal e passa a contar com 202 escritórios locais. Ressalta-se neste ano a existência de dois programas de reflorestamento, e um maior envolvimento com Proagro. Implanta-se um programa de incentivo a piscicultura no interior do Estado.

Em 1980 - já são 232 escritórios locais - a ACARPA reorienta sua forma de atuação, busca o trabalho com grupos de produtores a nível de comunidade e desta forma leva os produtores a resolução de problemas através do conjunto, são estradas, pontes, escolas, aquisições de equipamentos, armazenamento, trata-se do Modelo 80 - humanista, educativo, centrado no homem.

Neste ano nasce o projeto Piloto de controle a EROSÃO RURAL NO NOROESTE DO ESTADO, através de convênio com a SUDESUL, e implanta-se o PRÓVARZEAS NO ESTADO.

Em 1981 - surge a associação entre ACARPA e EMATER, e implanta-se no Estado o PRORURAL. Neste ano as ações da ACARPA/EMATER-Paraná foram desenvolvidas visando o atingimento dos seguintes objetivos:

- Contribuir para o aumento da produção e da produtividade da agricultura, da renda do produtor e do seu bem estar, através da transferência de tecnologia agropecuária, gerencial e conhecimento de natureza social.
- Prestar assessoramento técnico-administrativo às cooperativas;
- Controlar a erosão, visando a recuperação e preservação dos recursos naturais renováveis;
- Apoio ao pequeno produtor rural e ao pescador artesanal, melhorando a sua renda, elevando os níveis de bem estar e integrando-os ao processo produtivo.

A Empresa conta agora com 245 escritórios locais e 22 distritais e 760 extensionistas municipais.

Com apoio a Empresa apresenta 120 extensionistas regionais e 118 técnicos estaduais.

Neste ano, as campanhas de saúde animal voltaram a ser realizadas pela Secretaria de Agricultura. Os programas de alerta em manejo de pragas tem intensificação com o uso de emissoras de televisão no Norte do Estado.

Em 1982 - A ACARPA/EMATER-Paraná enfatizou projetos que contribuíam com a redução dos custos de Produção, que resultassem em economia para o Produtor. Dentre esses, destacaram o Manejo Integrado de Pragas na Soja e Algodão, a Redução de Perdas na Colheita e a Campanha de Administração Rural. Neste ano a Empresa passa para 252 escritórios locais e implementa com o apoio da FAO o projeto Vídeo Educativo Rural.

Para o ano de 1983 - definiu a missão da Empresa - um aprofundamento do modelo. A Extensão Rural estabeleceu como Diretrizes o atendimento aos pequenos agricultores e trabalhadores rurais, a melhoria da produção para o abastecimento interno, a defesa e recuperação do meio ambiente, a organização rural como forma de fortalecimento e determinação dos agricultores e trabalhadores, e a implementação do uso de formas energéticas alternativas para diminuir a dependência a nível de propriedade. Neste ano a Empresa trabalha com 260 escritórios locais e 23 distritais tendo no campo 856 técnicos. Destaca no período o esforço para ver trabalhar a unidade produtiva com visão sistêmica e o atendimento aos trabalhadores rurais. A Empresa enfrenta algumas dificuldades da sociedade, advinda de pessoas que se sentiam ameaçadas pela organização dos trabalhadores rurais.

Em 1985 a ACARPA/EMATER-Paraná chega a uma estrutura de 913 extensionistas no campo sendo 150 de Bem Estar Social, 289 escritórios locais e 30 distritais. Neste ano a Empresa realiza trabalho em 776 microbacias hidrográficas.

Em 1986 a ACARPA/EMATER-Paraná produz seu primeiro programa de televisão, editado semanalmente em três emissoras.

O ano de 1988 marca o surgimento definitivo da EMATER-Paraná. Neste ano a EMATER canaliza seus esforços para o atendimento aos pequenos e médios agricultores, com especial atenção aos programas governamentais. Desenvolveu suas ações voltadas a viabilização dos estabelecimentos agrícolas e o aumento da produção agropecuária, através da elevação da rentabilidade dos fatores produtivos; das orientações para melhoria dos padrões de nutrição, saúde e habitação da família rural; das práticas dirigidas à recuperação e preservação dos recursos naturais; do estímulo à participação associativa da população rural na identificação e solução de seus problemas. Para a execução das suas ações, a EMATER adotou a principal estratégia

de trabalho da SEAB - as microbacias hidrográficas - como espaços físicos de atuação em cada município. A Empresa conta com 298 escritórios locais e 884 extensionistas locais, sendo 117 de Bem-Estar Social.

Em 1989 - O Governo do estado assina convênio com o Banco Mundial, e a Secretaria da Agricultura inicia a execução do Programa Paraná Rural. A EMATER, agora com 318 escritórios locais está presente em praticamente todos os municípios do Estado, concentra suas ações nas microbacias hidrográficas e se prepara para desenvolver o maior programa de Manejo do Solo já desenvolvido no país.

Tem início um trabalho forte com as prefeituras municipais em termos de readequação de estradas rurais. O Governo Federal Extingue a EMBRATER e corta os recursos para a Extensão Rural.

O ano de 1990 - com o apoio dos programas da Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento, os trabalhos ocorreram em 1.150 microbacias hidrográficas. Neste ano, o número de funções vagas no campo cresce bastante, em funções de demissões ocasionadas por baixos salários, com a não reposição. Por não ter sido autorizada pelo Governo.

Em 1991 - A EMATER continua executando o Programa Paraná Rural, assume componente forte o trabalho com readequação de Estradas rurais, e o Governo cria o Programa Panela Cheia/Equivalência Produto

Neste período iniciam a importações de ovelhas e novilhas para o Estado. Enquanto estrutura a EMATER chega a 324 escritórios locais, 64 escritórios distritais, muitos construídos com recursos do Paraná Rural, e as contratações autorizadas não contemplam as funções de Bem-Estar-Social e Criações.

No período de 1991 a 1994 - O Programa Paraná Rural continua sendo um dos carros-chefes da EMATER, aliado ao Panela Cheia, e passe-se a denominar o trabalho tendo como unidade de planejamento as microbacias hidrográficas, como modelo ambiental. O período marca por um lado um bom reconhecimento da Empresa nos meios político e por outro um forte movimento de municipalização da agricultura, com instalação de inúmeras Secretarias Municipais de Agricultura. A Empresa chega a 370 escritórios municipais, 2.200 microbacias hidrográficas, com uma estrutura de 928 extensionistas no campo, sendo 81 de Bem Estar Social, e 76 extensionistas Regionais, sendo destes 8 de Bem Estar Social, e retoma as investimentos na área de comunicação.

Quadro3 - Evolução da Estrutura da Empresa e Abrangência de seu Trabalho:

ANO	Escritórios Locais existentes no Estado	Escritórios Distritais existentes no Estado	Número de Extensionistas nos escritórios locais		Número de Extensionistas nos escritórios Regionais	Número de Extensionistas no escritório Central	Público Assistido					Relação Púb. Assis. p/Ext	
			Ext. Agrop.	BES			Agricultores	Jovens	Mulheres	Trabalhadores	Total	Público total N. Ext. Local	Público total N. Total Ext.
1969	69	-	79	45	11	12	34.998	7.000	18.646	-	60.644	489	412
1974	120	-	208	66	55	36	105.820	10.428	-	-	111.248	406	303
1977	164	-	401	75	116	100	65.499	5.239	36.009	-	106.747	224	154
1981	245	-	644	116	104	84	120.943	-	27.776	-	148.719	195	156
1985	889	30	763	150	101	67	156.400	13.444	38.114	12.014	219.972	240	204
1989	318	30	866	112	113	62	167.350	2.750	35.000	2.900	208.000	212	180
1993	369	23	885	83	78	61	187.770	7.100	29.320	4.800	228.990	236	206

. Dados coletados dos Relatórios de Atividades anuais da ACARPA, ACARPA/EMATER, EMATER-Paraná.

Quadro4 - Distribuição da Estrutura Técnica (%)

ANO	Extensionistas Locais	Extensionistas Regionais	Extensionistas Estaduais
1969	84	8	8
1974	74	15	11
1977	69	17	14
1981	80	11	9
1985	84	9	7
1989	85	10	5
1993	87	7	6

Dados coletados dos Relatórios de atividades anuais da ACARPA, ACARPA/EMATER, e fornecidos pela C.R.H.

A EMATER, em quatro décadas de existência, se fez presente em todos os Municípios do Estado do Paraná. Suas Diretrizes refletiram historicamente uma linha de governo, sendo em função destas ora respeitada, ora criticada, pelos diversos segmentos que compõe a sociedade.

Criada, inicialmente com o objetivo de contribuir para a elevação do nível de vida das classes rurais do Estado do Paraná, visando reduzir o desequilíbrio existente entre as condições de vida das populações urbanas e rurais, mostra uma atuação conjunta com entidades que interferem no desenvolvimento rural, tendo atuado em projetos e atividades com as mais variadas finalidades, podendo se destacar ao longo dos anos o apoio a implantação do cooperativismo, o desmatamento, a assistência às regiões cafeeiras, a diversificação de explorações, o apoio ao Programa “Corredores de Exportação”, a conservação do solos, o reflorestamento, estímulo ao desenvolvimento da pecuária, administração rural, mecanização agrícola, redução de perdas na colheita, uso correto de agrotóxicos, transformação de produtos, perícias técnicas, etc.

Sempre com cunho educativo, o trabalho da Extensão Rural demonstra forte conotação com a organização dos produtores.

Com relação ao público, o trabalho desenvolvido reflete preocupação constante com o pequeno produtor rural, períodos com ênfase no atendimento ao trabalhador rural, maior dedicação inicial aos jovens rurais, um período de grande atuação junto a mulher rural com gradativa redução da estrutura específica.

A distribuição da estrutura técnica mantém historicamente um comportamento semelhante entre os níveis de escritório local, escritório regional e escritório central, sendo atualmente o maior índice percentual de extensionistas no campo. É visível na estrutura, a redução gradativa, a partir de 1985, no quadro de extensionistas de Bem Estar Social.

No que tange a abrangência de público, a ação extensionista tem mantido na mesma relação número de produtores assistidos por extensionistas, refletindo de certa forma uma dificuldade de acompanhar a evolução da sociedade, embora a empresa tenha realizado investimentos na aquisição de modernos equipamentos de comunicação.

4 - A EMPRESA VISTA POR SEUS FUNCIONÁRIOS

Neste capítulo, está sintetizado a visão que os funcionários tem da Empresa. Para tal foram enviados questionários para funcionários de escritórios locais, escritórios regionais e do escritório central. Foi solicitado que o entrevistado contribuisse apenas com questões que se sentisse melhor, não sendo necessário a identificação. Contribuíram com o trabalho cerca de oitenta colegas, sendo que o tempo de casa variou de menos de 5 anos a mais de 20, com predominância para faixa entre 10 e 20 anos.

4.1 - Funcionários de nível Municipal

Importância

A EMATER desenvolve papel importante no desenvolvimento do Paraná, por ser o setor agrícola fundamental para o crescimento econômico e social de Estado. A Empresa tem credibilidade, quer pela qualificação do seu quadro, pelo trabalho desenvolvido em prol da organização dos produtos, quer pela contribuição com a preservação dos recursos naturais. É uma Empresa que está presente em todos os municípios paranaenses e que, por esta condição, aproxima os programas do Governo dos produtores rurais. Além disso, a Empresa tem uma cultura organizacional, que favorece na elaboração de propostas de desenvolvimento rural a nível de município.

A Contribuição Atual

Para o desenvolvimento da agropecuária estadual a Empresa apresenta hoje melhor contribuição que em tempos anteriores, em função da preparação de seus técnicos e maior aporte de recursos oriundos dos Programas de Governo. Tal melhoria se traduz no aumento da produtividade e melhoria do processo produtivo. A Empresa hoje está mais aberta as parcerias.

No entanto há forte ressentimento com a falta de modernização de seus equipamentos, acarretados por carência de recursos financeiros, que limitam suas contribuições.

No campo da organização dos agricultores a Empresa apresenta decréscimo de contribuição, ou pela pulverização ou pela falta de continuidade de suas ações.

Também o paternalismo proporcionado ao produtor rural é visto como prejudicial.

Principais atividades que conferem respeito a Empresa

A Empresa continua sendo respeitada pelo alto poder de mobilização do público rural e a seriedade do quadro funcional. Tido como Empresa comprometida com seu público, se destaca pela garra, demonstrando competência em qualquer ação a ser executada. A execução do Paraná Rural - Programa de Manejo Integrado de Solos e Água, a melhoria da qualidade de vida do agricultor e sua família (ações de saneamento), a transferência de conhecimentos tecnológicos, e os trabalhos de organização da comunidade são lembrados como importantes na imagem de respeito da instituição.

Aspectos dificultadores

A grande dependência financeira da Empresa, ao lado de interferência política são fatores que dificultam uma melhor contribuição do trabalho extensionista. Estes fatores são ressaltados como responsáveis pelo alto grau de desmotivação dos funcionários, pois acarretam baixos salários e exposição "Acritica" da Empresa a certas vontades políticas nem sempre coerentes, do ponto de vista técnico. A dependência econômica não permite a maleabilidade de investimentos na estruturação da Empresa, no treinamento de pessoal e na política salarial. A dependência política impede a ação mais próxima do desenvolvimento rural, colocando a Empresa numa situação de fragilidade.

Estrutura Organizacional

No campo há carência de profissionais, com acúmulo de atividades, no central há grande número de pessoas. O distanciamento entre local e central é muito grande, tendo aumentado nos últimos anos.

O Central não vai a campo, portanto tem pouca contribuição a dar. Desconhece a realidade local. A estrutura é lenta e morosa com muita burocracia. Existe um grande número de pessoas em cargos de chefia e administrativos.

4.2 - Funcionários de nível Regional

Importância

A EMATER desenvolve papel importante no desenvolvimento do Paraná, visto estar presente em todos os municípios do Estado, contribuindo com a agropecuária e com a organização dos produtores. É a EMATER quem norteia e informa a nível de municípios, principalmente os menores, sobre o que será desenvolvido em agricultura. Possui boa leitura da realidade rural e, historicamente, tem contribuído com as principais ações de avanço da agropecuária paranaense.

A Contribuição Atual

Se considerar apenas a agropecuária a contribuição da EMATER está melhorando, contribuindo mais com os governos municipais e estadual. No entanto, com o fortalecimento de alguns programas, algumas áreas deixaram de ser atendidas, com direcionamento para um público mais capitalizado, que apresentava melhores condições de contrapartida. A Empresa tem dificuldades de compatibilizar a prática do programa com o discurso da missão educativa. Considerando o aumento de exigência do cliente, o nível de contribuição está decaindo. As mudanças no ambiente, embora percebidas, já não contam com a participação da Empresa. A massa crítica da Empresa não avalia mais a realidade e não se posiciona. A Empresa está ausente dos grandes movimentos da agricultura.

Principais atividades que conferem respeito a Empresa

No decorrer das diversas fases de vida da Empresa ela adquiriu respeito em seus posicionamentos e propostas ligadas a

- Crédito Rural/Proagro,
- Organização Rural,
- Projetos de repasse de subsídios,
- Manejo de pragas e Insumos,
- Manejo de solos.

. A Empresa desempenha atividades com muita seriedade e dedicação exclusiva de seus funcionários.

. Continua sendo capaz de grande mobilização junto ao público rural.

Aspectos dificultadores

A Empresa se ressentida da pouca autonomia financeira e administrativa, com maior consequência no campo da administração dos recursos humanos, com a não consolidação do plano de cargos e salários e incapacidade para movimentação de pessoal - contratação, promoção, transferência - de acordo com as necessidades oriundas de compromissos assumidos com a sociedade, gerando um quadro de desmotivação, questionamentos, perda de entusiasmo, e desgaste perante a sociedade. A Empresa não acompanhou a modernização de métodos e equipamentos, (informática por exemplo) perdendo espaço e respeito de antigos aliados.

Estrutura Organizacional

O grande problema da Empresa está no relacionamento funcional, por falta de trabalho em equipe com objetivos comuns. O modelo atual é pouco funcional, burocrático e ineficiente, não atendendo nem as necessidades internas nem externas. Prevalece a cultura "chefe" todo poderoso. O apoio está muito distante do produtor, com muito conhecimento técnico-científico sem estar a disposição do público. O central está distante do local. A estrutura sentiu a eliminação da gerente operacional. O monitoramento não conseguiu eficácia e a contribuição com as regiões é baixo da expectativa.

4.3 - Funcionários de nível Estadual

Importância

A EMATER teve e tem um papel fundamental no desenvolvimento do Paraná, por ser praticamente o único instrumento do Governo no meio rural. A Empresa se constituiu nestes 38 anos, num instrumento de avanço social, em função de sua metodologia, tendo como base a educação informal, o desenvolvimento de uma consciência associativa, a transferência de tecnologia na área preservativa, a assistência técnica centrada no homem e possibilitando aos produtores o acesso às políticas de apoio. A contribuição da EMATER com o desenvolvimento do Estado é histórica, marcada por fases, passando pela contribuição com a criação e fortalecimento do sistema cooperativista, fortalecimento da base produtiva dos agricultores com o apoio de organismos internacionais como BID e BIRD, a execução de programas que levaram o desbravamento das fronteiras agrícolas, o Programa de Baixa renda, até chegar ao Paraná Rural, tido como exemplo para o mundo.

A EMATER é ainda, das Empresas que atuam no meio rural, aquela que tem os técnicos melhor preparados para interação técnico/produtor. Influi de maneira direta e indireta na tomada de decisões pelo produtor, por proporcionar um fluxo maior de informações ao campo. A grande alavanca da atuação da EMATER reside na estratégia de ação (metodologia, parcerias, oportunidades), enquanto a base, está em dois campos de conhecimento: realidade rural e tecnologia.

A sua atuação propiciou acumulação de renda pelos que se beneficiaram dos incentivos, ao passo que aos que não enxergaram e/ou não foram atendidos coube o êxodo rural.

A importância poderia ser maior do que é hoje.

A Contribuição Atual

A contribuição da EMATER para ao desenvolvimento da agropecuária do Estado tem avançado, principalmente em função do aporte de recursos dos programas de governo. A Empresa, pela sua grande capilaridade e grande capacidade de se adequar às novas políticas, constitui um primoroso instrumento de avanço social do meio rural. Tem desempenhado papel de destaque no avanço tecnológico e preservacionista do Estado.

No entanto, não tem mantido ao longo da história, um nível desejado de contribuições com o jovem e a mulher rural. E uma contribuição com a organização dos produtores é questionada, a ponto de reduzir seu papel no desenvolvimento do Estado, por ter participação em ações apenas pontuais. Algumas ações executadas não são devidamente discutidas e se revelam de pouca eficácia para o processo de desenvolvimento do Estado. Tem ainda, o posicionamento de que a agricultura paranaense está declinando, com a mudança do perfil do produtor/agricultor, reduzindo a classe dos parceiros, meeiros e porcentageiros, com a extensão rural oficial tendo atuação apenas discreta.

Principais atividades que conferem respeito a Empresa

O respeito ao trabalho da Empresa vem da credibilidade de seus recursos humanos e de seu sistema de programação e gerenciamento. O fato de ser uma Empresa presente em todos os municípios do Estado também tem muito peso. A Empresa demonstra boa capacidade operativa, compromisso, seriedade e idoneidade nos procedimentos. Conhecida historicamente como executora de Programas de Governo (Federal/Estadual), alguns que contribui com a elaboração, outros não. Embora questionada quanto a eficiência metodológica, é respeitada pela capacidade de mobilização do público rural.

Algumas atividades contribuem para melhorar o nível de respeito e varia de acordo com o público. Entre as lideranças políticas destaca-se as atividades que repassam subsídios ou contribuem com a administração, Paraná Rural, estradas rurais..., para o público alvo, a presença do extensionistas no dia-a-dia, para o público urbano, as atividades de impacto como exposições e eventos ligados a mídia.

Aspectos dificultadores

Desmotivação do quadro funcional gerada em parte pela não aplicação do plano de cargos e salários. Aos mais novos de casa (até 08 anos) impõe-se salários não diferenciados e baixos, aos mais antigos aplica-se mecanismo de redutor salarial. Alia-se a esta situação, a não reposição da estrutura impedindo o atendimento satisfatório dos compromissos institucionais. A escassez de recursos financeiros e a dependência do tesouro dificultam a aquisição de equipamentos que modernizem a organização, a ausência de planos de desenvolvimento, fatos que submetem a empresa a descontinuidade de ações e a certas ingerências políticas.

Estrutura Organizacional

A Empresa vive um modelo gerencial falido e, ultrapassado. A estrutura departamentalizada, com excesso de níveis hierárquicos, dificulta o relacionamento e a condução da Empresa de forma processual. Esta configuração

estrutural gera conflitos, competição e esconde deficiências. Os níveis estão distanciados, com relacionamento de cobrança. A Empresa tem muitos chefes e muitos níveis entre a execução e coordenação, com pouca agilidade administrativa.

4.4 - Visão Geral

É possível afirmar que existe convergência de ponto de vista nos três níveis da Empresa. Há concordância quanto a importância do serviço para o desenvolvimento do Paraná, com a EMATER sendo uma Empresa de credibilidade pela qualificação de seus funcionários, pelo seu passado, pela capacidade de mobilização dos agricultores pela função que exerce levando informações e contribuindo com a elaboração de propostas que melhoram a condição de vida do agricultor e sua família.

Com maior aporte de recursos, oriundos dos Programas Governamentais para a Agricultura, a contribuição da Empresa ficou mais visível. No entanto, ressentem-se da não modernização de equipamentos e certo desprestigiamento no trabalho com jovens e mulheres rurais. E sentido também, a ausência da Empresa nos grandes debates da agricultura.

Prevalece uma imagem de Empresa séria, dedicada, capaz de grande contribuição com a organização dos produtores, e forte por estar presente em todos os municípios do estado.

Como aspectos dificultadores, citados nos três níveis, destacam-se: A grande dependência financeira da empresa em relação ao tesouro do Estado, a não aplicação do plano de cargos e salários, desmotivando novos e antigos funcionários, a impossibilidade administrativa de movimentação de pessoal, imposta pelo mecanismo governamental, e a exposição "A crítica" da Empresa a certas vontades políticas.

Quanto a estrutura organizacional, há consenso ao que se refere a excesso de níveis hierárquicos, com muitas chefias e cultura de chefe poderoso, e lentidão no processo decisório. Há acúmulo de conhecimentos "guardados", e sentimento de pouco apoio, com o descomprometimento das estruturas superiores em relação ao campo. O distanciamento entre o central e o campo é muito grande não atendendo nem as necessidades internas nem externas da empresa. Há necessidade de rever papéis dos três níveis.

5 - A EMATER E O PROCESSO ATUAL DE EXTENSÃO RURAL

5.1 - Organização e Objetivos (1)

A EMATER - Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural - é uma Empresa pública, vinculada à Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento, dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio autonomia administrativa e financeira, cujos objetivos são:

- I - Planejar, coordenar, executar programas de Assistência Técnica e Extensão Rural, visando à prestação de assistência técnica para o aumento da produção e produtividade agrícola e a melhoria das condições da vida do meio rural no Estado, de acordo com as políticas de ação do Governo Estadual e do Federal.
- II - Colaborar com os órgãos componentes da Secretaria de Estado da Agricultura na formulação e execução das políticas de Assistência Técnica e Extensão Rural.
- III - Estabelecer e desenvolver relações de troca de serviços e informações técnicas com os demais órgãos da administração direta e indireta da Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento e do Ministério da Agricultura, Abastecimento e Reforma Agrária, de modo a favorecer e fortalecer a cooperação inter-organizacional no setor público agrícola.
- IV - Promover estudos, pesquisas, análises, perícias e divulgações técnicas, e operacionais relacionadas com sua atividades.

(1) Retirado do documento **Regulamento Geral da EMATER - Paraná**, Curitiba, 1988. Página 06.

5.2 - Funcionamento das Unidades

Para a execução de suas atividades a Empresa está organizada em:

- 01 Escritório Central composto por 05 Coordenadorias e 02 Assessorias;
- 20 Escritórios Regionais;
- 370 Escritórios Locais com 23 escritórios distritais;

. Escritório Central

Com o papel de negociar a inserção da Empresa na ambiente e desenvolver todo o apoio necessário a elaboração e execução do Programa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado, o escritório central estruturado em cinco coordenadorias: Coordenadoria de Recursos Humanos, Coordenadoria de Planejamento, Coordenadoria de Operações, Coordenadoria de Serviços Técnicos, Coordenadoria de Administração e Finanças e duas Assessorias: Chefia de Gabinete e Assessoria Jurídica.

É de competência das coodenadorias as seguintes atividades básicas:

C.R.H. - Coordenar a política de recursos humanos da Empresa, incluindo a capacitação em conteúdo e metodologia de extensão rural;

COPER- Coordenar a execução do Programa Estadual de Assistência Técnica e Extensão Rural, respondendo pelo conteúdo técnico de Agropecuária, e coordenando a ação dos Escritórios Regionais;

COSET- Coordenar e produzir material de apoio ao trabalho extensionista - gráfica, vídeos educativos, rádio, televisão - e responder pela Assessoria de Comunicação;

CPLAN- Coordenar o desenvolvimento do processo de planejamento da Empresa, elaborar estudos conjunturais agropecuários, promover estudos e avaliação dos resultados da ação extensionistas;

COAFI - Processar a contabilidade da Empresa, manter o controle patrimonial, operacionalizar as atividades de aquisição de materiais e cobrança de convênios.

O apoio aos escritórios regionais tem se dado numa relação direta entre este e as coordenadorias. A COPER é a coordenadoria com responsabilidade de acompanhamento das ações a campo. Este acompanhamento acontece via especialistas das diversas áreas de conteúdo. Durante o ano ocorrem, em momentos programados, supervisões denominadas de “monitoramento multidisciplinar” em que um grupo de especialistas, sob a coordenação de um responsável, procuram dar um tratamento de visão do conjunto, centrada no desenvolvimento regional.

O processo em curso, gera certo isolamento das coordenadorias, e provoca na instituição um sentimento de descomprometimento do escritório central em relação aos compromissos regionais, gerando comentários de estrutura “pesada”. Entre as Coordenadorias, o envolvimento com os planos regionais é esporádico e por demandas, de modo a se perder a “visão do todo”.

O apoio dos especialistas estaduais a unidade local, ocorre em raros momentos, reforçando o sentimento de desnecessaridade.

. Escritório Regional

O Escritório regional tem o papel de coordenar o trabalho das equipes locais, administrando o que se chama de Programa Regional de Assistência Técnica e Extensão Rural (somatório dos planos municipais). O Escritório Regional é composto por um chefe regional e especialistas em conteúdo de agropecuária, sendo que um destes agrega maior domínio de metodologia de extensão rural. O tamanho desta equipe varia em função do número de escritórios locais/municipais.

O Escritório Regional desenvolve forte relacionamento com instituições que possuem abrangência na região. Entre estas, destacam-se as prefeituras e o núcleo de Secretaria da Agricultura. Com o núcleo da Secretaria, embora desempenhe funções diferentes, na prática muitas vezes ocorrem momentos de duplicidade de ações, com desgastes no relacionamento pessoal e até institucional.

O apoio prestado aos escritórios locais se dá via especialistas, atuando no esforço metodológico, no conteúdo tecnológico, e no acompanhamento dos programas estruturados. O apoio é tido, pelas unidades locais, como insuficiente e às vezes inoportuno. A ação dos especialistas se limita ao técnico local, chegando em raros momentos, no contato direto com os produtores.

A estrutura regional dispense energia considerável no controle e elaboração de relatórios sobre o desempenho dos programas estruturados, para abastecer com informações o núcleo da Secretaria de Agricultura e o escritório central.

. Escritório Local

O trabalho da EMATER se materializa na prática, através da atuação das equipes locais junto aos agricultores. O tamanho e composição da equipe varia de acordo com as características dos municípios, indo de um técnico, nos municípios menores, até as grandes equipes com oito a nove integrantes. Para o desenvolvimento das ações, cada equipe elabora um plano anual de trabalho, que contempla as diretrizes estaduais compatibilizando-as com as necessidades locais. Embora se busque um planejamento em conjunto com o público e a municipalidade, a sua elaboração não pode ser considerada como participativa. As comissões municipais de solos, criadas para legitimar as ações técnicas na agricultura, salvo algumas exceções, não evoluíram a ponto de se tornarem representativas nos anseios da classe produtora.

Metodologicamente, a intervenção da EMATER tem privilegiado os métodos individuais, que conferem maior segurança, no entanto menos abrangência.

A ação, que sofre avaliação e reordenamento trimestral, as vezes é atropelada por pressões e interesses que fogem ao plano pré-estabelecido. A Extensão Rural tem grande dificuldade para avaliar o impacto de seu trabalho, e o retorno do cliente nem sempre atinge os escalões da empresa. A avaliação referente ao impacto do trabalho junto ao público assistido é deficiente, o que gera descontinuidade nas ações. Contribui também negativamente, a não reposição automática dos componentes das equipes locais, provocando lacunas que, ou sobrecarregam os que ficam, ou desassistem os produtores, gerando clima de descomprometimento entre estes e a instituição.

5.3 - Procedimentos metodológicos

A Empresa possui procedimentos metodológicos que apresentam pouca evolução ao longo dos anos. Embora, com investimentos no setor de comunicação, que a credencia como empresa de extensão rural melhor equipada no país, a forma de contribuir com o agricultor evoluiu muito pouco.

Também a abrangência não demonstra progressos. A relação de público assistido por extensionistas em 1993 é semelhante a 1985, e menor que 1969 e 1974. Ressalte-se não ser possível aferir nesta relação a qualidade do atendimento prestado.

Os programas de rádio, televisão, acesso a satélite não se constituem, ainda, em instrumentos, de evolução metodológica, assumidos pela instituição; contribui em parte para isso a sistemática utilizada para produção dos programas e envio via malote, gerando defasagem entre os momentos de fechamento e veiculação.

5.4 - **ESTRUTURA**

A Empresa apresenta historicamente uma grande evolução no seu crescimento. Hoje se mostra praticamente em todos os municípios do estado, com um contingente técnico superior a 1.100 extensionistas. A distribuição da estrutura, considerando presença no campo, no regional e no central é semelhante a 1969, quando ainda era uma empresa pequena; chama atenção na estrutura, a não reposição das funções de Bem Estar Social, que hoje é menor que 1981 quando contava com apenas 245 escritórios.

A reposição de funcionários, está condicionada a autorização governamental, e nos últimos anos tem sido insuficiente para cobrir as funções vagas, levando a empresa a efetuar remanejamento interno e evitar as promoções para os níveis regionais e central. A não reposição automática no campo, compromete a qualidade do trabalho prestado e gera desgastes na imagem institucional, pois não permite cumprir compromissos assumidos com produtores e municipalidade, frustrando expectativas.

5.5 - **RECURSOS FINANCEIROS**

A EMATER presta assistência técnica e extensão rural ao produtor rural, privilegiando pequenos e médios, e de certa forma se afastando dos grandes produtores. O trabalho prestado não recebe remuneração da parte dos produtores. As receitas obtidas de convênios com prefeituras, cooperativas, ou mesmo taxas por serviços prestados são pequenas; Estas receitas são chamadas de recursos próprios, e nos últimos 5 anos tem estado em torno de 15% do total das receitas, cabendo ao Tesouro do Estado a grande fatia. Esta dependência, coloca a Empresa em situação muito vulnerável, gerando instabilidade interna, e dificultando qualquer possibilidade de melhoria na concessão de benefícios aos funcionários.

A escassez de recursos financeiros, que tem sido uma característica do Estado, nos últimos anos, impõe a EMATER restrições na capacidade de investimentos, trazendo como consequência queda na qualidade de serviços internos de apoio a ação extensionista como manutenção de veículos e serviços gráficos.

Com a não renovação constante da frota de veículos e a precariedade do serviço de manutenção prestado pela oficina, aguça-se o clima de desmotivação entre os funcionários, por um serviço que já trouxe grandes contribuições.

6 - A EMATER NA ÓTICA DA EXCELÊNCIA EMPRESARIAL

“Não importa mais quem você é, onde você está, sempre haverá outra empresa, como a sua, que estará disputando seus clientes em atendimento, qualidade e custos”.

Ronaldo Nuzzi

A Extensão Rural se constitui neste Estado num instrumento fundamental para o desenvolvimento rural. O propósito inicial de contribuir para a elevação do nível de vida das classe rurais do Estado do Paraná, visando reduzir o desequilíbrio existente entre as condições de vida das populações urbanas e rurais, continua válido. A Agropecuária Paranaense, destaque nacional em Produção, apresenta distorções, com bolsões de pobreza que necessitam de apoio mais decisivos.

A EMATER tem se constituindo numa forma concreta de levar conhecimento ao homem do campo. É uma empresa sólida, com boa imagem institucional, que conseguiu angariar respeito generalizado, tanto no meio rural como no meio urbano. No entanto, apesar do respeito, a Empresa acusa sinais de inquietação no quadro funcional, e demonstra necessidade de um Plano que modernize as suas relações, e proporcione melhoria qualitativa nos serviços prestados. O conteúdo de agropecuária continua sendo de domínio dos extensionistas. Os procedimentos para a difusão deste conteúdo aos Produtores não evoluíram na mesma velocidade que a modernização da sociedade, e isto de certa forma impõe a instituição um sentimento de morosidade, de pouca contribuição, de ociosidade.

Um Plano de melhoria do serviço da EMATER, de considerar a cultura da instituição e ser desenvolvido de forma mais participativa possível, sendo que alguns pontos merecem atenção especial, sendo estes:

- Gerenciamento de Recursos Humanos,

- Definição de Relacionamento e nível de compromisso com o público,
- Procedimento metodológico,
- Plano de Desenvolvimento da Unidade Produtiva,
- Programa de Aprimoramento Técnico dos Agricultores,
- Matriz Organizacional,
- Marketing,
- Redução de Dependência Financeira,
- Canal Agricultura,
- Avaliação de Eficácia do Trabalho Junto as Unidades Produtivas.

6.1 - Gerenciamento de Recursos Humanos

Como Empresa pública, vinculada a Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento, a EMATER deve buscar uma postura de respeito junto a sociedade, pelo conhecimento técnico de seus funcionários, pelas posições adotadas em defesa da agricultura e, pela capacidade de se inserir e alterar a realidade do meio rural.

Para tal, é fundamental o desenvolvimento de uma política de motivação dos funcionários, com investimentos na capacitação e aperfeiçoamento técnico, restauração de um Plano de Cargos e Salários, e negociação de quadro permanente de Recursos Humanos.

Para ter condições de cumprir com os compromissos assumidos com os clientes, a Empresa necessita negociar com o Governo do Estado, uma estrutura básica de recursos humanos, que contemple a distribuição espacial de funções, com autorização para reposição automática. A atual distribuição existente de técnicos nos níveis municipal, regional e estadual deve ser tomada como base, procurando reforçar os níveis de execução, evitando as grande estruturas de sedes de região.

No gerenciamento dos recursos humanos é necessário que a EMATER adote uma postura de maior participação dos funcionários, até como forma de melhorar no seio destes, o sentimento de compromisso e de identificação para com a Empresa.

Tal participação, deve se dar na discussão e implantação das linhas de trabalhos, permitindo aos diversos segmentos da instituição contribuírem com os projetos desde sua concepção. Esta postura, além de promover uma visão multidisciplinar aos novos projetos, proporcionará as “chamadas áreas-meio”, a condição de se programarem em função dos compromissos institucionais previamente debatidos, se sentindo também co-responsáveis e comprometidas com a execução, e tomando medidas, ao seu alcance, para otimizar o desenvolvimento da atividade, de forma harmônica e consensual.

No que se refere aos serviços de apoio à ação extensionistas, como manutenção de veículos, produção de material gráfico, produção de vídeos técnicos, assessoramento com Literatura especializada, a postura deve ser no sentido de

destinar um tratamento especial, fazendo com que os usuários destes serviços (funcionários de campo) se sintam valorizados dentro da estrutura, e passem também a valorizar a estrutura de apoio.

Quanto ao processo de capacitação de recursos humanos, deverá ser enfatizado o treinamento em serviço, com o aproveitamento dos especialistas da Empresa e o uso do vídeo educativo.

6.2 - **Público**

O Relacionamento da EMATER com o cliente, deve considerar três categorias básicas:

Cliente Preferencial - Pequeno Produtor, Mulher Rural, Jovem Rural.

Cliente Estratégico - Médio e Grande Produtor, Representações Associativas e de defesa do Produtor.

Cliente Provedor - Governo Federal, Estadual e Municipal.

Com cada categoria a Empresa deverá desenvolver uma forma de intervenção, e negociar o nível de compromisso mútuo.

Quadro 5 - Proposta de Forma de intervenção com o cliente.

Público	Intervenção	Contribuição	Compromisso
Cliente Preferencial	. Pequenos Grupos - Comunidade - Afinidade produtiva	. Grupal com complemento individual. . Curso de aprimoramento técnico	. Negociação com a Comunidade
	. Produtores individualizados.	. Ação Grupal com compl. individual. . Canal Agricultura (TV/Parabólica) . Cursos de aprimoramento técnico. . Individual	. Negociação com a Comunidade . Contrato de Assessoria técnica.
Cliente Estratégico	. Conselho/comissão Municipal	. Assessoria.	. Negociação
	. Rede de Prioridades . Afinidade Produtiva (polos difusão)	. Individual . Cursos de aprim. Técnico . Vídeo Educativo (distância)	. Contrato de Assessoria técnica.
	. Pequenos Grupos - Afinidade Produtiva	. Grupal com complem. Individ. . Curso de aprimoramento Técnico.	. Contrato de Assessoria Técnica
Cliente Provedor	. Planos de Desenvolvimento. . Programas	. Individual	. Convênios . Contratos Gestão

O contrato de Assessoria Técnica deve definir o compromisso que a Empresa assume com o cliente, e a forma de remuneração do trabalho, sendo que esta poderá se dar com base no aumento da Produção.

A assessoria comprometida será desenvolvida com o envolvimento de toda a estrutura (Local/Regional/Central).

Quando se tratar de cliente estratégico e/ou Provedor, a intervenção técnica deverá ser executada/conduzida por extensionistas de nível regional ou estadual. Ao extensionista municipal caberá o papel de agente de mobilização e acompanhamento das ações com recomendações pontuais.

6.3 - Procedimento Metodológico

A ação da Empresa deverá ser desenvolvida em conjunto com as comunidades rurais, garantindo uma participação ativa destas na formulação de propostas que atendam suas necessidades mais imediatas, e com a municipalidade, de forma a contribuir com a elaboração e execução de Planos e Programas de Desenvolvimento.

A intervenção extensionista deve ser eminentemente educativa, pautada na realidade das Unidades Produtivas, considerando os diversos Programas Governamentais como instrumento de alavanca para o desenvolvimento, colocados a disposição dos agricultores e suas comunidades, como facilitadores do Processo de Adoção.

Em cada comunidade rural deverão ser constituídos pequenos grupos ou grupo de produtores, cujo critério poderá ser a afinidade produtiva ou sistema representativo de produção, e estes servirão de base para discussão e aprofundamento de diagnóstico, bem como para implementação de alternativas apropriadas a cada situação.

Estas alternativas deverão ser levadas aos demais produtores da(s) Comunidade(s).

A Extensão Rural constituirá redes de propriedades, que servirão de base para aprofundamento de diagnósticos municipais e até regionais, e implementação de alternativas tecnológicas que modernizem os sistemas de produção. Estas redes poderão ser constituídas também por médios e grandes produtores rurais e exercerão papel estratégico na difusão de tecnologia, devendo portanto receber apoio específico de extensionistas regionais e estaduais, de acordo com Plano de Trabalho negociado com a comunidade/município. É imprescindível a integração com a pesquisa agropecuária (LAPAR/EMBRAPA) tanto no diagnóstico, quanto na elaboração do plano de intervenção, como forma de sintonização institucional e capacitação dos extensionistas em novas tecnologias pesquisadas. Estes produtores serão atendidos mediante contrato de assessoria técnica, prevendo o uso de suas propriedades como pólos de difusão de tecnologia. Caberão aos extensionistas municipais a montagem de estratégia de mobilização da comunidade para o acompanhamento e avaliação das práticas adotadas, bem como o elo de ligação entre a propriedade, a comunidade e as estruturas superiores da Empresa.

A Empresa deverá adotar um comportamento que a coloque num Plano Superior em relação a ameaça estabelecida pela competição com empresas da iniciativa privada, lançando mão de sua capacidade de mobilização dos agricultores e colocando a disposição de um plano integrado de aprimoramento técnico, em que profissionais competentes de outros órgãos levem suas contribuições ao meio rural em conjunto com a extensão rural. Neste sentido, os dias de campo, uma metodologia de extensão rural, devem ser preparados de forma estratégica, primando pela qualidade e servindo de ponto de convergência entre a EMATER e os demais profissionais que atuam no município. Desta forma, os dias de campo voltarão a ser métodos de referência, somando esforços entre o setor público e o privado, permitindo a discussão e o estabelecimento em conjunto que beneficiem o produtor rural.

6.4 - Plano de Desenvolvimento da Unidade Produtiva

A intervenção extensionista nas propriedades atendidas, deverá ocorrer mediante um plano de ação que considere os diversos aspectos inerentes ao sistema produtivo. Nos casos das pequenas propriedades, é fundamental que os planos contemplem propostas capazes de contribuir com a evolução do quadro sócio-econômico dos produtores, através da otimização dos fatores de produção, num planejamento de curto e médio prazo, com a identificação de fontes de recursos, podendo ser estas obtidas via subsídios de programas governamentais ou linhas especiais de crédito, de preferência pelo sistema de equivalência produto.

O desenvolvimento da unidade produtiva deverá ser avaliado, junto com o produtor, através da mensuração de indicadores previamente definidos.

6.5 - Programa de Aprimoramento Técnico de Agricultura

Com o objetivo de melhorar o conhecimento técnico e a habilidade prática do agricultores, jovens e mulheres do meio rural, a EMATER executará um Programa de Aprimoramento Técnico, com a realização de cursos em bases convenientes com Prefeituras, Cooperativas, Sindicatos, Federações. Os cursos serão estruturados com conteúdos apropriados as diversas regiões do Estado, e farão parte da estratégia de desenvolvimento regional, sendo ministrados por extensionistas preparados, técnica e pedagogicamente. Deverão ser desenvolvidos nos cursos princípios de administração rural e de organização de pequena empresa, de modo a capacitar a família rural a reduzir o desperdício, otimizar os fatores de produção disponíveis, auferindo melhores rendas.

As bases de treinamento receberão infra-estruturas apropriadas, com recursos didáticos e implantação de unidades de exploração que permitam a visualização e desenvolvimento de habilidades práticas.

Público participante dos cursos, será o que manifestar interesse, e o selecionado pelas estruturas locais - EMATER - COOPERATIVAS - PREFEITURAS - SINDICATOS - OUTROS - devendo receber um acompanhamento posterior para aferir os resultados e/ou dificuldades. O público treinado servirá estrategicamente para difusão de alternativas técnicas e gerenciais.

Cada base de treinamento contará com um extensionista em tempo integral para sua estruturação e uso; Este contará com outros extensionistas da região ou do Estado para a execução dos treinamentos.

Os agricultores assistidos pela EMATER, terão a oportunidade de aprofundamento do conhecimento técnico através de um processo de monitoria à distância via mala direta. Cada agricultor será cadastrado, sendo que as características de sua propriedade e trabalho embasarão o conteúdo da mensagem necessária, orientando a confecção dos materiais a serem produzidos e encaminhados.

6.6 - Matriz Organizacional

A EMATER deve se estruturar de forma a permitir visão de conjunto na gerência de sua inserção no ambiente. A estrutura organizacional deve facilitar a elaboração e/ou contribuição com Planos de Desenvolvimento, quer sejam estes de caráter Municipal, Regional ou Macro-Regional.

A Empresa deve optar pela descentralização como um princípio, de modo a garantir que as iniciativas de desenvolvimento sejam conduzidas o mais próximo

possível das comunidades. Deve ser incentivada a abertura de escritórios distritais, com progressivo esvaziamento de grandes Estruturas de Sedes.

Os extensionistas dos diversos níveis deverão estar diretamente envolvidos com a elaboração, execução e acompanhamento das propostas de viabilização das unidades produtivas e comunidades rurais. A nível de escritório central deverão ser constituídas equipes que se ocuparão de regiões específicas do Estado, definidas em função de características semelhantes de solo e clima. Estas equipes, compostas por profissionais de diversas áreas de conteúdo técnico, terão o papel de aprofundar diagnósticos, elaborar propostas de desenvolvimento, assessorar as equipes de campo, assessorar prefeituras na elaboração de planos municipais, prestar assessoria técnica a nível de propriedades estratégicas, de acordo com ajustes com equipes regional e local.

Proposta de macro-regiões de desenvolvimento com equipes específicas compostas por extensionistas localizados no escritório central e nas regiões.



Na elaboração de propostas e execução, a Empresa deverá reforçar as parcerias com as entidades que tem atuação no meio rural, especialmente as entidades de pesquisa, cooperativas, associações, sindicatos, e vinculadas da Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento.

6.61- Revisão de Fluxos e Papéis

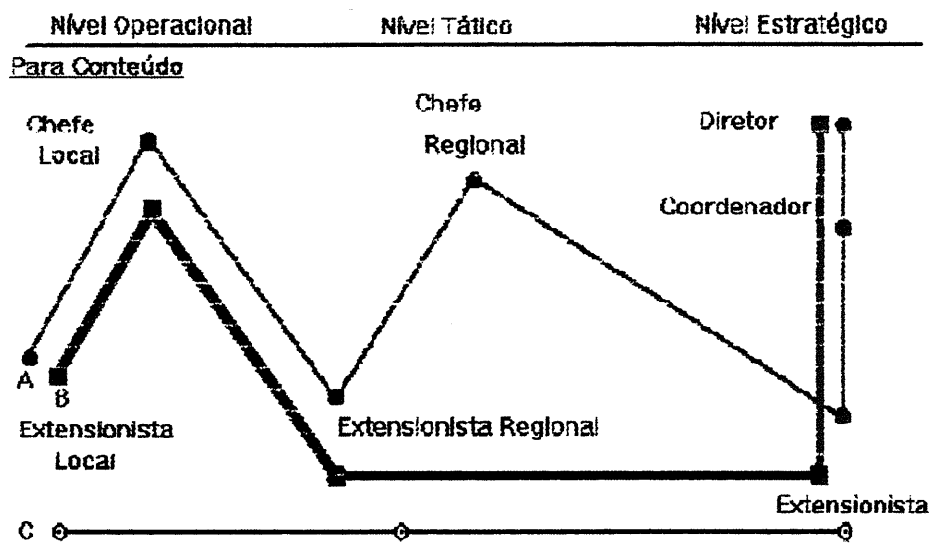
É necessário rever os fluxos e os papéis dentro da estrutura da EMATER. A Empresa é vista pelos funcionários como morosa, com muitas chefias e com uma distância grande entre o local e o central.

Nos quadros abaixo, pode-se visualizar a cadeia hierárquica que se percorre no trato das questões, considerando como extremos, os níveis de extensionista local e diretor. Foram considerados duas naturezas básicas no relacionamento: a de conteúdo (tecnologia agropecuária) e a de gerência. Embora possa haver variações, de região para região, e de coordenadoria para coordenadoria os fluxos mais usuais estão representados.

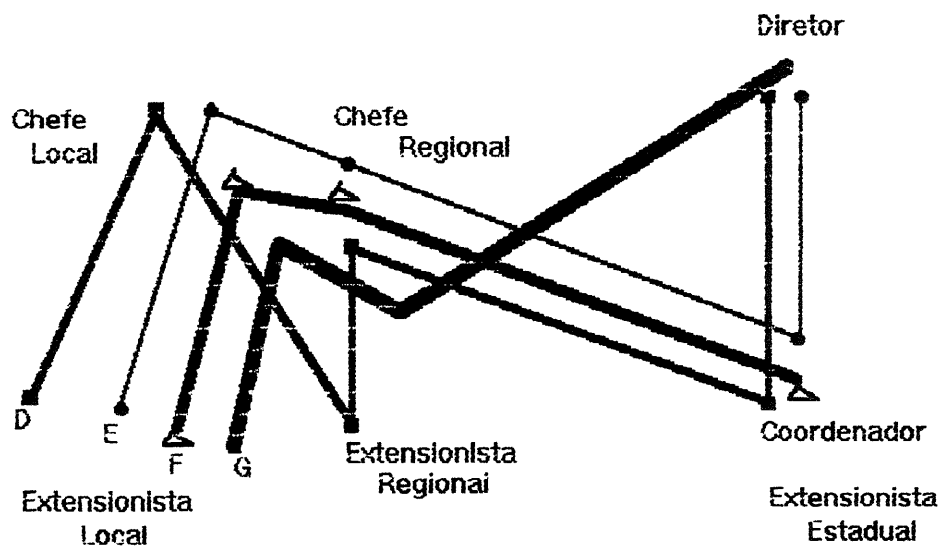
Quadro 6 - Possibilidades mais usuais de Fluxos.

	Natureza	Níveis de Tratamento							Número de Níveis
		0	1	2	3	4	5	6	
A	Conteúdo	Extensionista Local	Chefe Local	Extensionista Regional	Chefe Regional	Extensionista Estadual	Coordenador	Diretor	6
B	Conteúdo	Extensionista Local	Chefe Local	Extensionista Regional	Extensionista Estadual	Coordenador	Diretor		5
C	Conteúdo	Extensionista Local	Extensionista Regional	Extensionista Estadual					3
D	Gerência	Extensionista Local	Chefe Local	Extensionista Regional	Chefe Regional	Coordenador	Diretor		5
E	Gerência	Extensionista Local	Chefe Local	Extensionista Regional	Coordenador	Diretor			4
F	Gerência	Extensionista Local	Chefe Local	Extensionista Regional	Coordenador				3
G	Gerência	Extensionista Local	Chefe Local	Extensionista Regional	Diretor				3

Gráfico 2 - Representação Esquemática de Funções e Fluxos.

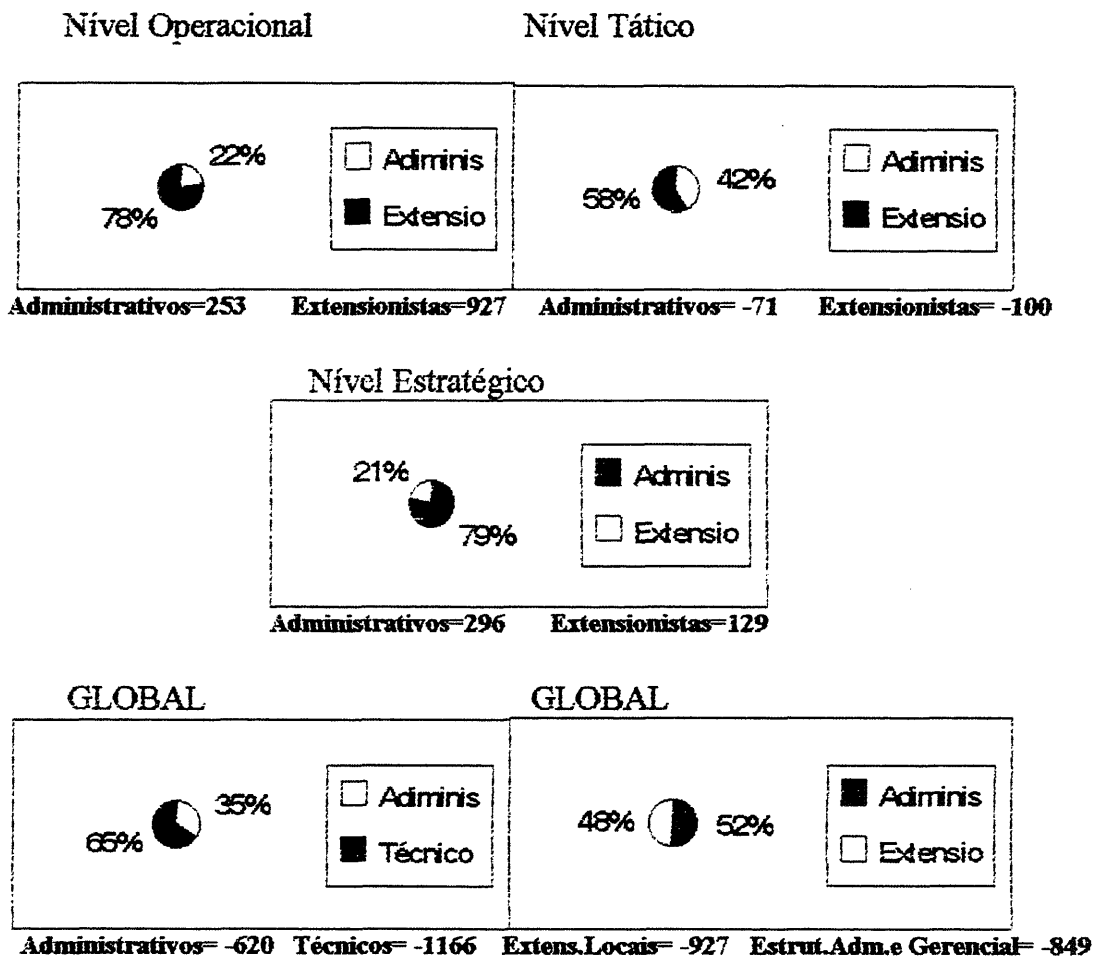


Para Gerência



A Empresa mostra um fluxo oficial lento, retardando decisões e informando com atraso, gerando imagem de Empresa pesada. Esta situação é reforçada pela composição e comparação dos três níveis, quando se considera a estrutura de execução a campo e a estrutura de apoio. Nos gráficos abaixo, é possível observar a percentagem de funcionários que exercem função agropecuária e percentagem que exerce função administrativa nos níveis operacional, tático e estratégico. E ainda, numa visão global, a relação entre aqueles que executam serviços direto com a agricultura e os que apoiam. Praticamente, para cada extensionista local, existe um funcionário de apoio.

Gráfico 3 - Representação comparativa entre quadro de funções agropecuárias e administrativas, nos níveis Operacional, Tático e Estratégico da EMATER - Paraná.



Fonte: Quadro de Funções/C.R.H. - Jan/95

Na configuração de empresa excelente, os processos precisam ser revistos com novos fluxos, novos papéis e nova maneira de fazer; buscando reforçar na estrutura, a atividade Fim, assegurando aos níveis estratégicos e operacionais, a agilidade necessária para a melhoria da qualidade do serviço prestado pela empresa.

Assim, no trato das questões ligadas ao conteúdo tecnológico, é possível imprimir agilidade ao fluxo, se optar pela capacitação e um processo de delegação, que permita um relacionamento direto e livre entre extensionistas locais e regionais, regionais e estaduais, locais e estaduais, sem ser necessário a intermediação, quer do chefe local, quer do extensionista regional. Para tal é necessário se definir uma base comum de entendimento e compromisso. Esta base pode ser o plano de intervenção da extensão nas unidades produtivas, sejam elas preferenciais ou estratégicas.

Já no tratamento das questões de cunho gerencial, não se pode mais conviver com o nível intermediário entre o chefe local e o chefe regional, e entre este e o nível de decisão no escritório central, esteja este na coordenadoria ou na diretoria. Aos extensionistas regionais e estaduais recomenda-se o aprofundamento técnico, não se envolvendo em questões gerenciais, sendo que suas contribuições devem chegar também diretamente ao cliente, como forma de agregar qualidade ao trabalho, e restaurar o sentimento de compromisso entre os níveis da instituição.

A estrutura regional, deixando de ser filtro, pode ser leve, a estrutura estadual deixando de ter filtro, de chegar até o cliente.

As estruturas de apoio precisam ser menores. A atividade fim precisa ser enfatizada.

6.7 - **Marketing**

A EMATER deverá implantar um serviço de Marketing com atribuições de nortear o comportamento da instituição, quer no trato com os funcionários quer no trato com os clientes. Para desenvolver este trabalho é imprescindível a elaboração de um banco de dados (data base) relativo aos clientes, com informações sobre as principais atividades desenvolvidas por estes. Este banco de dados, associado a uma estratégia de Marketing direta, deve recomendar ações que otimizem o trabalho, e mantenha a Empresa sintonizada nas necessidades do Público.

Das informações do banco de dados a Empresa terá condições de desenvolver uma ação complementar ao trabalho do extensionista local, utilizando dos recursos da mala direta, Programas de Rádio, Televisão, e outros.

É fundamental que este serviço desenvolva uma estratégia especial junto ao público interno no sentido de capacitação e motivação. A imagem institucional junto ao cliente depende em muito do extensionista local, que desenvolve com este um contato direto.

A motivação dos funcionários pode ser despertada através de um bom Plano de Comunicação interna e valorização das contribuições destes nas ações desenvolvidas pela instituição.

A constituição do serviço de Marketing deve considerar o remanejamento de profissionais de forma a compor uma equipe que inclua conhecimentos de Marketing, e conhecimentos de extensão rural e conhecimentos de agropecuária.

6.8 - **Redução da Dependência Financeira**

A Empresa necessita adotar um novo comportamento empresarial, buscando na sua ação principal a obtenção de receitas que reduzam sua dependência em relação ao tesouro do Estado, e melhorem sua autonomia administrativa. Esta nova postura de comprometer toda estrutura através de compromisso de assessoria técnica a médios e grandes produtores, sem tirar a prioridade dos pequenos, além da prestação de consultoria a prefeituras e cooperativas.

Este novo comportamento deve se estender a todas ações da Empresa, de forma a proporcionar uma melhora sistemática nas receitas.

No que se refere aos convênios com prefeituras, importante fator de receitas, a EMATER deverá desenvolver um esforço conjunto com a Secretaria da Agricultura junto as Associações regionais de municípios, como forma de tornar a Empresa acessível as contribuições, e em contrapartida com melhores condições de negociar os valores de convênios. A participação dos diversos

setores da Empresa na discussão e busca de alternativas que reduzem a dependência financeira, é uma medida que pode e deve ser implementada, exigindo no entanto uma postura administrativa de reconhecimento do esforço individual e de melhoria coletiva.

6.9 - Canal Agricultura

A EMATER deverá constituir um canal agricultura com o objetivo de contribuir com capacitação de agricultores e técnicos. Este canal será composto por programas de rádio - televisão - satélite. Para a execução será constituída uma equipe única de especialistas de comunicação, extensão rural e metodologia.

O Canal Agricultura terá estreita ligação com a necessidades locais e regionais, via antenas parabólicas e videotecas rurais. Os programas produzidos terão cunho educativo e voltados para a capacitação dos produtores. Serão produzidos vídeos educativos que agirão de forma complementar a ação extensionista, e estarão disponíveis aos agricultores via extensionistas municipais.

Tanto os programas de rádio como televisão, deverão ter conteúdo atualizado, com ganho de tempo entre a produção e a veiculação evitando defasagem e possibilitando o tratamento de questões pontuais e importantes para os produtores, como preço, orientações de combate a pragas e doenças, etc...

O Canal Agricultura exigirá um novo procedimento metodológico da instituição, devendo para tal desenvolver amplo programa de capacitação das estruturas locais, regionais e estaduais.

No caso dos programas diários de rádio, estes deverão ter uma complementação pelas equipes locais com recomendações e observações fruto do trabalho nas lavouras e criações atendidas pelos extensionistas da área de atuação de cada emissora.

6.10- Avaliação da Eficácia do Trabalho Junto as Unidades Produtivas

A EMATER precisa desenvolver um sistema que possibilite a avaliação do trabalho desenvolvido, no que se refere a eficácia deste trabalho, ou seja, que conseqüências ele proporcionou ao produtor rural.

Um indicador que poderia ser utilizado é o de Produtividade. De acordo com Falconi "Aumentar a Produtividade é produzir cada vez mais e/ou melhor com cada vez menos. Pode-se, pois, representar a produtividade como o quociente entre o que a Empresa produz e o que ela consome".

No caso do público assistido pela EMATER, será necessário estabelecer uma sistemática que registre alguns componentes definidos como importantes no desenvolvimento das unidades produtivas, estabelecendo um marco zero e um período para análise da variação ocorrida. De acordo com o público atendido, a avaliação deve diferenciar o impacto junto as pequenas, médias e grandes propriedades.

O sistema deve ser prático e objetivo, como forma de facilitar a implantação e manutenção em todos os escritórios locais. No entanto, a Empresa pode desenvolver e oferecer, aos produtores com melhores condições, programas mais sofisticados (informatizados) de acompanhamento e análise de propriedade. Estes produtores serviriam como modelo para um novo processo gerencial e um novo relacionamento da EMATER com o seu cliente.

7 - ESTRATÉGIA DE IMPLANTACÃO

A maioria dos funcionários da Empresa, em qualquer nível, inclusive os mais subalternos, possui um sentimento profundo de que pertencem à sua companhia. Todos serão seriamente interessados no destino de sua firma e querem sempre contribuir para que a Empresa consiga alcançar as metas almeçadas.

José A. Monteiro

Uma proposta de melhoria do serviço prestado pela EMATER-Paraná, terá melhores condições de ser implantada com êxito, se considerar em primeira instância as necessidades de, investir no resgate da identificação dos funcionários com a Empresa e de tratar de forma participativa, com os mesmos, a proposta pretendida.

Resgate da identificação dos funcionários com a Empresa é condição básica para que se reverta uma tendência do pessimismo e desmotivação que se tem instalado em ambientes da Empresa. É necessário que os funcionários deixem de acreditar que o futuro da Empresa é frágil e se encontra na dependência de terceiros e passem a se sentir responsáveis e com condições de resgatar a credibilidade institucional. Para que ocorra esta transformação, é estratégico e fundamental, que a Diretoria emita sinais que indiquem na direção de uma nova postura, capaz de contaminar, com a prática, os quadros internos. A descrença será menor com uma postura firme de direção, se fazendo presente nos grandes debates sobre agricultura do Estado. Internamente duas vertentes administrativas exigem soluções imediatas: uma dúvida trabalhista que desafiou duas gestões, e inexistência de perspectiva de avanço salarial e progresso funcional, oriunda do esfacelamento do Plano de Cargos e Salários.

O encaminhamento positivo destas questões, podem gerar um ambiente propício, capaz de devolver a confiança e o orgulho que foram marcas registradas dos funcionários desta instituição.

A condição de participar ativamente de um processo que leve a melhoria do serviço, é uma necessidade que se associa a cultura de uma empresa, que busca na sua ação, a transformação da realidade do produtor, através da educação e da participação. Uma imposição, por melhor que seja a proposta, poderá gerar

resistência enorme, com falta de comprometimento generalizado. O tema é bem quisto, com a estrutura demonstrando ansiedade em contribuir com a modernização institucional.

Ações sugeridas para implantação de um Plano de Qualidade para o serviço da EMATER:

1 - Seminários internos de motivação do Quadro Funcional e Readaquação da Matriz Organizacional.

Temas para debate

- . O Papel de Extensão Rural e a Situação da EMATER-Paraná.
- . Como Viabilizar Financeiramente a EMATER-Paraná.
- . Papel e Forma de Relacionamento das Unidades da Empresa.
- . EMATER e a Modernização Administrativa.

Estratégia para desenvolvimento

- . Coordenação de Alta Direção.
- . Envolvimento de todas Unidades.
- . Desenvolver Intercâmbio com EMBRAPA.
- . Criar Sistema de Retorno as Sugestões.

Prazo para Execução

- . Primeiro e segundo semestre de 1995.

2 - Constituição de Grupo de Trabalho para analisar e zelar pelo Processo de Integração das Unidades/Coordenadorias.

Composição

- . Um representante de cada Coordenadoria.
- . Um representante do Regionais.

Estratégica para atuação

- . Exigência de pequeno grupo por Coordenadoria.
- . Analisar os Processos de Integração e qualidade de vida dentro da Coordenadoria e entre as Unidades da Empresa.
- . Criar em cada unidade a “caixinha de sugestão”.

Prazo para execução

- . Segundo semestre de 1995

3 - Seminários para discussão da forma de intervenção da Empresa junto ao público.

Temas para debate

- . Quem é o cliente da Empresa
- . Como tratar o cliente
- . Formas de compromissos e relacionamento com o cliente.
- . A importância da redução da dependência financeira para empresa e funcionários.
- . Custos do serviço prestado e forma de ressarcimento.

Estratégias para desenvolvimento

- . Negociação com Secretaria de Agricultura/Governo.
- . Negociação com lideranças rurais - FAEP/ FETAEP/ OCEPAR/ FAMEPAR/ COOPERATIVAS/ PREFEITURAS.
- . Campanha de esclarecimento da opinião pública.
- . Seminários Regionais.

Prazo para execução

- . Primeiro semestre de 1996.

4 - Constituir equipe permanente de auditoria de Processo/Procedimentos.

Composição

- . Representantes das diversas formações profissionais da Empresa.

Função

- . Acompanhar a forma como os procedimentos são desenvolvidos em todo o Estado.
- . Sugerir a Empresa alterações nos procedimentos que confiam mais qualidade ao serviço.

Prazo para execução

- . Primeiro semestre de 1996.

5 - Desenvolver um programa de capacitação da estrutura na busca da Qualidade do Serviço.

Temas para capacitação

- . Filosofia de Marketing
- . Excelência Empresarial
- . Desenvolvimento Organizacional
- . Administração Estratégica

Estratégia para desenvolvimento

- . Iniciar o processo com a média alta gerência
- . Delegar aos gerentes responsabilidade de capacitar suas unidades.
- . Contratar profissionais especializados para os treinamentos da média e alta gerência.

Prazo para execução

- . Primeiro e Segundo semestre de 1995.

6 - Implantar na Empresa o Grupo de Assessoria da Qualidade

Função

- . Desenvolver estudos permanentes sobre a qualidade na Empresa.
- . Contribuir com a capacitação das unidades.
- . Desenvolver estudos sobre procedimentos e indicadores de resultados.
- . Manter a motivação institucional para a melhoria contínua da qualidade.
- . Propor a Diretoria Diretrizes da Qualidade.

Estratégia para desenvolvimento

- . Escolha de elementos com credibilidade junto a estrutura.
- . Capacitação dos elementos em gestão da qualidade.
- . Definição no organograma da Empresa.

Prazo para execução

- . Primeiro e Segundo semestre de 1995.

7 - Estabelecer um Sistema de Controle de Resultados e Custos por Unidades da Empresa.

Objetivos

- . Fornecer dados para controle e acompanhamento do desempenho de cada unidade.
- . Permitir avaliação dos níveis de produtividade com verificação permanente dos resultados alcançados.
- . Servir de subsídio para ação corretiva nos procedimentos adotados.
- . Melhorar a Qualidade do serviço prestado pela unidade.

Estratégia para desenvolvimento

- . Compor grupo de estudo para definição de indicadores de resultados das unidades.
- . Definir sistemática de determinação dos custos das unidades.
- . Estabelecer mecanismos de avaliar o nível de satisfação do cliente.

Prazo para execução

- . Segundo semestre de 1996.

8 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ACARPA. **A História que a Extensão Rural Conta**. Curitiba, 1981.
2. ACARPA. **Extensão Rural no Paraná**. Curitiba, 1981.
3. ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO BRASIL. IBGE. Rio de Janeiro, 1992.
4. BRUNS, Celso de. **A Extensão Rural e o Desenvolvimento**. Curitiba, 1986.
5. BRANDIMARTE, Vera. **Êxodo Rural pode voltar a Crescer**. GAZETA MERCANTIL. São Paulo, 17 de novembro 1994.
6. CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da Qualidade Total**. Belo Horizonte, 1992.
7. DINIZ, Raimundo Paulo. **Multimeios Educativos**. Nova Forma de Abordagem da Comunicação na Extensão Rural. Porto Alegre, 1991.
8. EMATER. **Aspectos da Agricultura Brasileira e Paranaense**. Curitiba, 1994.
9. EMATER. **Fundamentos da Estrutura Estadual de Apoio Técnico - Administrativo da EMATER-Paraná**. Curitiba, 1991.
10. EMATER. **Relatórios de Atividades da Extensão Rural**. Curitiba, 1957, 1958,1993.
11. EPAGRI. **Programa de Profissionalização dos Agricultores de Santa Catarina**. Florianópolis, 1993.
12. FIALHO, José Tarciso. **Extensão Rural no Paraná, Um Modelo Ambiental**. Curitiba, 1992.
13. GAZETA DO POVO. **Agricultura Forte é Paraná Forte**. Curitiba 05 de Outubro 1994.
14. HAMMER, Michaele James Champy. **Reengenharia Revolucionando a Empresa**. Rio de Janeiro, 1994.
15. MARTINS, AFONSO Carvalho e outros. **PAQE - Processo de Aprimoramento Qualitativo da EMATER-Paraná**. Curitiba, 1994.
16. MONTEIRO, José Airton. **Qualidade Total no Serviço Público**. Brasília, 1991.
17. NUZZI, Ronaldo. **Antes da Reengenharia é preciso empreender a Reengenharia Humana**. Diário Comércio & Indústria. São Paulo, 19 de Janeiro 1995.
18. SEPULCRI, Odílio. **Processo de Definição e Programação de Prioridades Estaduais da EMATER-Paraná**. Curitiba, 1994.
19. YOSHINAGA, Ciro. **Qualidade Total a Forma mais Prática e Econômica de e Condução**. São Paulo, 1988.

ANEXO 1

Roteiro de Entrevista (utilizado)

- 1 - **Lotação do Entrevistado.**
 - () Escritório Municipal.
 - () Escritório Regional.
 - () Escritório Central.

- 2 - **Tempo de casa do entrevistado.**
 - () Menos de 5 anos.
 - () Entre 5 e 10 anos.
 - () Entre 10 e 20 anos.
 - () Mais de 20 anos.

- 3 - **Em sua opinião qual a importância da EMATER para o processo de desenvolvimento do Paraná?**

- 4 - **Em sua opinião a contribuição da EMATER para o desenvolvimento da agropecuária do Estado está melhorando, piorando ou permanece a mesma? Porque?**

- 5 - **Quais são as principais atividades que conferem respeito a Empresa?**

- 6 - **Quais são as principais dificuldades que a Empresa enfrenta?**

- 7 - **Quais atividades a Empresa faz e não deveria fazer?**

- 8 - **Quais atividades a Empresa deveria fazer e não faz?**

- 9 - **O que acha da Estrutura Organizacional da Empresa?**
(relacionamento entre as unidades e dentro das unidades).

- 10 - **Que sugestões teria para melhorar a qualidade do serviço de Extensão Rural que a EMATER presta?**