

A SATISFAÇÃO DO USUÁRIO DE SERVIÇOS PÚBLICOS APÓS A ESTRATÉGIA DE EMPRESARIAMENTO DE SEUS AGENTES: O CASO DA EMATER-MG EM MONTES CLAROS

THE PUBLIC SERVICE USER'S SATISFACTION AFTER THE STRATEGY OF MANAGERIAL DEVELOPMENT OF ITS AGENTS: THE CASE OF EMATER-MG IN MONTES CLAROS

*Reinaldo César Sandes**

*Mauro Calixta Tavares***

RESUMO: Este artigo relata o grau de satisfação de pequenos produtores rurais assistidos pela EMATER-MG após o seu Plano de Desenvolvimento Empresarial, estratégia adotada por esta empresa pública com vistas a superar a crise orçamentária governamental que ameaçava a continuidade de sua existência. Após este novo modelo de gestão, produtores e trabalhadores rurais de baixa renda, antes assistidos com exclusividade, passaram a dividir a atenção, o tempo e os recursos da EMATER-MG com outro público de maior potencial remunerador, como médios e grandes empresários rurais e cooperativas de médio e grande portes. Os resultados alcançados demonstraram que o Plano de Desenvolvimento Empresarial da EMATER-MG, por exigir maior profissionalismo de seus agentes, trouxe melhorias no trabalho de Assistência Técnica e Extensão Rural desenvolvido pela empresa, o que fez elevar o nível de satisfação dos pequenos produtores rurais por ela assistidos gratuitamente.

PALAVRAS-CHAVE: Satisfação do cliente; empresariamento de órgãos públicos

ABSTRACT: This article reports the degree of satisfaction of small producers attended by EMATER-MG after its Plan of Managerial Development, strategy adopted by this public company with a view to overcome government budgetary crisis that threatened the continuation of its existence. After this new administration model, low-income producers and farm-hands, having received exclusive assistance till then, proceeded to divide the attention, the time and the resources of EMATER-MG with other public of bigger remunerative potentiality, like average and big agribusiness entrepreneurs and average and big cooperatives. The reached results demonstrated that the Plan of Managerial Development of EMATER-MG, considering the extraordinary professionalism it demanded of its agents, has brought about improvements in the work of Technical and Agricultural Assistance done by the company without regard to recompense, which increased the level of satisfaction of the small producers and farm-hands.

KEY-WORDS: The customer's satisfaction; managerial development of public organs

* Mestre em Administração pela UFMG e professor da UNIMONTES. e-mail: reinaldo@unimontes.br

** Doutor em Administração pela USP. e-mail: calixta@terra.com.br

1- INTRODUÇÃO, PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA

A implantação de modelos de extensão rural teve início em meados do século passado, pelo mundo afora. Desde então tem sido notório o papel dos organismos e agentes públicos envolvidos nesse tipo de serviço, considerado relevante para a elevação da produtividade agrícola e o crescimento social e econômico do homem do campo, principalmente dos pequenos produtores e trabalhadores rurais de baixa renda.

Entretanto, nos últimos tempos, em virtude da nova realidade trazida à tona pela escassez de recursos que assola a economia mundial, novos modelos dos serviços de extensão rural têm sido colocados em prática. No Brasil, diversos governos estaduais, buscando redução de custos e melhor desempenho dos serviços de assistência técnica e extensão rural, têm promovido mudanças em suas empresas responsáveis por esse trabalho.

Os mineiros foram tidos como pioneiros a implantarem esses serviços no Brasil e também dos primeiros a buscarem a mudança que, nos últimos tempos, fez-se necessária aos modelos até então adotados. Mais precisamente sua iniciativa se deu na Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais – EMATER-MG, sucessora da antiga Associação de Crédito e Assistência Rural – ACAR, órgão oficial de assistência aos produtores rurais no estado. Como solução para a crise orçamentária que a atingia já há alguns anos adotou, a partir de 1991, o Plano de Desenvolvimento Empresarial – PDE – que seus idealizadores chamam singularmente de empresariamento. Esse modelo prevê que, além da atuação típica sem fins lucrativos, com prestação de assistência técnica e social a um público alvo constituído de pequenos produtores e trabalhadores rurais de baixa renda, assistidos gratuitamente (a organização, com vistas a ter orçamento auto-sustentável, deve dedicar-se, também), à prestação de serviços remunerados a médios e grandes produtores e empresas rurais, associações e cooperativas de médio e grande portes. Este último com vistas à sua auto-sustentabilidade.

Embora a adoção desse novo modelo de gestão tenha possibilitado à EMATER-MG vislumbrar a independência orçamentária e a continuidade de sua existência, levantou-se o seguinte problema:

A adoção do PDE pela EMATER-MG afetou os níveis de satisfação do pequeno produtor rural por ela assistido? Se afetou, o impacto foi positivo ou negativo?

A atuação da EMATER-MG, ao longo de sua existência, pode ser caracterizada por duas formas distintas de gestão: antes e depois do PDE. A pesquisa teve por objetivos verificar os impactos que o empresariamento adotado pela empresa causou na satisfação dos pequenos produtores rurais assistidos e, assim, que reação estes tiveram em relação a essa mudança.

A lógica de público e privado

MINTZBERG (1998), ao discorrer sobre o equilíbrio que acredita ter se instalado entre os setores público e privado, nas sociedades ocidentais, após a queda dos regimes comunistas do Leste Europeu, afirma que esses setores do ocidente tornaram-se fortalecidos, havendo uma acentuada interação entre eles. Esse equilíbrio, entretanto, está sendo ameaçado pela crença corrente de triunfo do mercado e do capitalismo sobre o comunismo.

O modelo de controle de desempenho adotado pelos governos, segundo MINTZBERG (1998), objetiva fazê-los funcionar como um negócio privado. A organização é dividida em negócios aos quais se atribuem metas e padrões de desempenho pelos quais seus administradores são responsabilizados. Mas, acredita o autor, diferentemente dos custos, a mensuração dos benefícios de certas atividades é de difícil consecução, razão pela qual devem permanecer sob a ótica do setor público.

Os governos não podem ignorar a necessidade de transferir para os moldes do setor privado as atividades não condizentes com o setor público. Mas é preciso distinguir bem atividades direcionadas ao consumidor e atividades direcionadas ao cidadão. Muitas atividades governamentais requerem julgamento tal que a medição numérica não pode proporcionar. Na concepção de FINGERMANN & LOUREIRO (1992), cabe ao Estado fazer a provisão dos serviços públicos, isto é, detectar as necessidades sociais, formular soluções racionais para seu atendimento.

Nesse sentido, o Estado, nos anos trinta, de acordo com PIMENTA (1995), era considerado como o único agente capacitado a romper o ciclo vicioso da pobreza e do

subdesenvolvimento do Brasil. Mais ainda, segundo BORGONOVI & CAPPELLIN (1992), a coletividade via a gestão direta das atividades pelo Estado como garantia à obtenção das finalidades públicas.

A partir de anos mais recentes, a crise de financiamento do Estado veio impor uma necessidade cada vez maior de reduzir os gastos e aumentar a eficiência e a eficácia de suas organizações. Nesse contexto, o setor público passou a incorporar certas características do meio empresarial privado, a exemplo de modelos administrativos e economia de escala.

Para SALAMON (1997), a sustentabilidade é um dos principais desafios enfrentados pelas organizações sem fins lucrativos. Muitas delas nascem graças ao apoio de organismos estrangeiros e, à medida que crescem, vêm-se diante de graves problemas de sobrevivência. A crise é aprofundada quando cessa a ajuda externa.

As ações tomadas para a busca da auto-sustentabilidade, entretanto, de acordo com KOTLER & LEVY (1969), tendem a criar frustrações aos clientes das organizações sem fins lucrativos. Como consequência, alguns deles, aceitando a frustração como parte das condições, buscam formas alternativas de satisfação de suas necessidades.

Para BORGONOVI & CAPPELLIN (1992), a estrutura administrativa pública deve adotar a empresarialidade não apenas como forma de gerir uma atividade, mas também, em sentido mais amplo, como atitude para realizar novos modos de empreender qualquer atividade; muito embora acreditem os autores que o maior desafio atual do sistema público é o desenvolvimento da empresarialidade de ação pública.

Os serviços de extensão rural

Ao inserir o desenvolvimento agrícola dentre as prioridades nacionais, os governos, normalmente, adotam uma série de programas e providências, de forma a estimular e ampará-lo. Essas ações centram-se no crédito rural, na política de preços mínimos, na assistência técnica, na criação de facilidades de comercialização de produtos agrícolas e nos empreendimentos voltados para a colonização.

O serviço de extensão rural – ER –, maior responsável pela execução destes programas, pode ser conceituado como “(...) ato ou efeito de assistir tecnicamente a uma pessoa, objetivando auxiliá-la no desenvolvimento de suas atividades econômicas, políticas e sociais”. (LEITE, 1986:3)

Pela perspectiva de ACCARINI (1978), extensão rural e assistência técnica, como meios de difusão de tecnologia agropecuária, são conceitos que, embora intimamente ligados, guardam diferenças entre si. A segunda é componente da primeira. Enquanto a assistência técnica visa orientar os produtores rurais quanto ao uso de tecnologias alternativas, a extensão, mais abrangente, tem por objetivo-síntese melhorar as condições de vida do homem do campo de forma mais ampla.

As ações da ER estão concentradas na transmissão de conhecimentos que possibilitem elevar a produção, a produtividade e a renda das atividades agrícolas. Também estão voltadas para a economia doméstica, principalmente nos aspectos relacionados com a saúde e a alimentação das famílias rurais.

Nesse sentido, a ER é colocada como instrumento executivo da política agrícola, envolvendo agricultores, famílias e comunidades rurais. Sua atuação é orientada de modo a induzir mudanças nos comportamentos individuais e coletivos, através de novos conhecimentos, atitudes, hábitos e habilidades, tendo em vista os problemas de produção e comercialização agrícola, administração dos imóveis e lares rurais, com ênfase na alimentação, saúde e educação.

A partir da classificação proposta por TAVARES (1986), é possível inferir que a prestação do serviço de extensão rural é, normalmente, descontínua e de caráter não-reversível. Primeiro, os extensionistas rurais prestam assistência periódica, não permanecendo o tempo todo nos imóveis. A eles se dirigem quando são chamados ou cumprindo um cronograma previamente estabelecido. Segundo, a recomendação de um sistema de plantio, por exemplo, tem no curto prazo efeitos irreversíveis, haja vista não ser possível “desplantar” e plantar novamente adotando outro sistema que não aquele anteriormente recomendado.

Infere-se, ainda, que o serviço de extensão rural, devido às suas peculiaridades pode, diferentemente da maioria dos serviços de disponibilidade descontínua e de efeito não-reversível, ter consumo coletivo, como acontece nas assistências grupais e nos chamados dias-de-campo, quando inúmeros produtores rurais são orientados simultaneamente a respeito de determinada tecnologia.

Como a melhoria das condições de vida do rurícola passa necessariamente pelo aumento de sua renda, a ER acaba por focalizar a assistência técnica como trabalho principal dos extensionistas rurais. Seu papel é difundir, entre os produtores assistidos, as tecnologias já utilizadas por outros produtores, principalmente aquelas pesquisadas e recomendadas pelos centros de pesquisa agropecuária.

Os extensionistas rurais, nesse sentido, cumprem papel importante no processo de difusão, na medida em que se tornam elo de ligação entre os produtores rurais e os centros de pesquisa, com os quais devem estar em permanente contato. Essa interação faz-se necessária para que os agentes de extensão estejam sempre atualizados, de modo que possam difundir novos e alternativos processos tecnológicos ao maior número possível de produtores, com vistas à elevação dos índices de produtividade, redução de custos e elevação da renda rural.

2- A ATUAÇÃO DA EMATER-MG NO ESTADO DE MINAS

Origem e evolução

Vinculada à Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, a EMATER-MG, sucessora da extinta Associação de Crédito e Assistência Rural – ACAR –, é a responsável pela extensão rural oficial em Minas Gerais. Empresa estadual, pública e de direito privado, sob a forma de sociedade civil de fins econômicos, por quotas de responsabilidade limitada, rege-se pela Lei no. 6.704, de 28 de novembro de 1975, por seu Estatuto, consolidado pelo Decreto no. 36.834, de 02 de maio de 1995, por seu Contrato Social, pelas normas gerais de direito aplicáveis e, ainda, por atos normativos subseqüentes.

A partir de 06 de dezembro de 1948, data de criação de sua antecessora – a ACAR –, uma sucessão de fatos históricos marcaria a vida da EMATER-MG no seu papel de levar a

extensão rural aos quatro cantos de Minas Gerais. Essa evolução pode ser retratada em três períodos distintos de sua existência:

- a) de 1948 a 1976 – Quando atuou como Associação de Crédito e Assistência Rural – ACAR;
- b) de 1976 a 1991 – Período em que, transformada em Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais-EMATER-MG, dá continuidade, com os devidos ajustes, ao trabalho da antiga ACAR;
- c) a partir de 1991 – Quando adota o Programa de Desenvolvimento Empresarial, estratégia por seus dirigentes chamada singularmente de empresariamento ou PDE. A partir daí, passa a atender, além do seu público alvo original, a médios e grandes produtores, cooperativas e organismos rurais de maior porte, mediante contratos remunerados, buscando nesse segmento de mercado a complementação de seu orçamento.

O empresariamento da EMATER-MG

Buscando superar a crise orçamentária que ameaçava a continuidade de sua existência, a EMATER-MG, a partir de visão empresarial de seus negócios, mudou sua estratégia ao adotar, a partir de 1991, um modelo de gestão chamado Plano de Desenvolvimento Empresarial – PDE. Sob essa nova perspectiva, a empresa, até então mantida exclusivamente com recursos governamentais, passou a buscar fontes alternativas de recursos para seu orçamento, daí a expressão empresariamento.

De acordo com EMATER-MG (1998b), o PDE adotado por essa Empresa a partir de 1991 é, de acordo com seu marco conceitual, o estilo de gestão do Dirigente, que vai da Administração da Organização ou Gerenciamento para a Administração do Negócio ou Empresa, segundo os valores de sua Filosofia.

Trata-se de um modelo fundamentado, conforme a FIG. 1, em quatro variáveis: Filosofia (F), Pessoas (P1), Processos (P2) e Resultados Desejados (RD).

O modelo de gestão aqui citado pressupõe a criação de instituições para gerar Resultados Desejados, baseados em Filosofia colocada em prática por Pessoas, de uma forma qualquer, que são os Processos.

Os resultados desejados (RD) pelos clientes constituem o ponto inicial do PDE. A sua implementação exige da empresa:

- a) a definição de sua Filosofia (F);
- b) a disponibilização de Pessoas (P1) orientadas por essa filosofia;
- b) a construção por essas pessoas, de Processos (P2) adequados aos Resultados Desejados (RD).

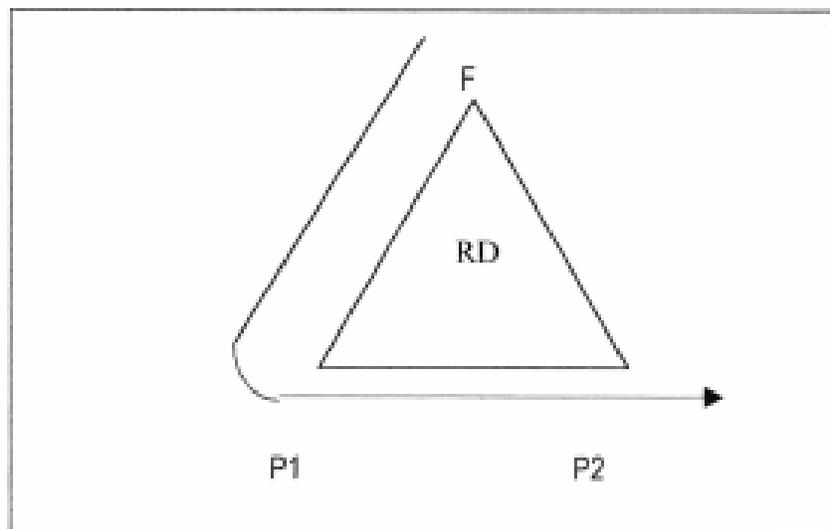


FIGURA 1 – Esquema de variáveis que fundamentam o PDE.
FONTE: EMATER-MG (1998b).

Muitas organizações, ao adotarem modelos de gestão, preferem o chamado Curto Caminho Longo, que se inicia na Filosofia (F) e passa de forma direta aos Processos (P2). O modelo de empresariamento adotado pela EMATER-MG, entretanto, inicia-se na Filosofia (F), passa primeiro pelas Pessoas (P1) e só depois disso atinge os Processos (P2). Isso constitui o Longo Caminho Curto, assim chamado pela perspectiva de resultados duradouros, embora maior tempo se faça necessário para a sua obtenção.

A empresa entende ser fundamental que sua missão e sua filosofia sejam expressas com clareza, facilitando o entendimento e o comprometimento de seu pessoal. A proposta do PDE é que as pessoas nele envolvidas sintam-se responsáveis pelas funções Econômico-Financeira, de Mercado e de Operação, que possibilitem os resultados empresariais.

Em suas definições institucionais, o PDE preconiza ações de caráter educativo, participativo e demonstrativo, em que o diálogo seja fundamental para auxiliar os pequenos produtores rurais a viabilizarem economicamente suas propriedades.

A empresa, após o PDE, passa a entender que a melhoria do nível de vida do produtor rural se obtém a partir do aumento da produtividade de seus recursos e do incremento de sua renda. (EMATER-MG, 1994)

O PDE adotado pela EMATER-MG fundamenta-se na necessidade de obterem-se resultados desejados pelos clientes, pela sociedade, por seus mantenedores e, também, pela própria empresa. Ao adotar este plano como estilo de gestão e organização para seu desenvolvimento, a EMATER-MG definiu como filosofia de trabalho duas linhas de atuação: negócio básico e negócio complementar.

De acordo com a filosofia da empresa, o negócio básico é principal e prioritário. Devem ser assistidos, sem fins lucrativos, os pequenos produtores e suas formas associativas, mediante o uso de recursos fornecidos pela esfera governamental ou por outras instituições. (EMATER-MG, 1997b)

O negócio complementar, por sua vez, é aquele direcionado à prestação de serviços remunerados aos demais produtores e outros clientes contratantes e cujos objetivos, de fins lucrativos, segundo a empresa, são:

- a) ampliar e melhorar a assistência técnica e extensão rural aos clientes do negócio básico;
- b) reduzir a dependência da empresa dos recursos governamentais;
- c) praticar política salarial competitiva e justa.

Para a condução de ambos os negócios, estabeleceu-se que às Unidades Básicas – os chamados escritórios locais – caberia a execução do negócio básico, enquanto o negócio complementar seria de responsabilidade das Superintendências Regionais e da Diretoria Executiva.

São negócios distintos, mas interdependentes. Segundo a filosofia do PDE, ambos visam, sobretudo, à satisfação do cliente e à obtenção de resultados empresariais que sejam capazes de sustentar o desenvolvimento da empresa.

REZENDE (1996), ao comentar o PDE adotado pela EMATER-MG, diz que a empresa, após tantos anos assistindo gratuitamente pequenos produtores rurais, colocou em prática a operacionalização do programa de forma a envolver-se numa mudança de cultura, de estilo e estratégia de trabalho cujo objetivo foi a maior eficácia. Reconhecendo ser um processo difícil a uma empresa que nunca se preocupou em buscar recursos extras para complementar seu orçamento (o autor afirma que a dificuldade maior encontrada foi a mudança da velha estratégia de trabalho, adotada pela empresa desde a sua fundação em 1948).

De acordo com SOUZA (1994), o Plano de Desenvolvimento Empresarial adotado pela EMATER-MG inclui, dentre as várias metas, “conseguir até o ano 2.000, 50% do orçamento da Empresa no mercado, através de serviços remunerados a grandes e médios produtores rurais, a entidades e associações, bem como a cooperativas e agentes financeiros, indústrias e empresas diversas”. Como a pesquisa limitou-se a medir a satisfação do pequeno produtor assistido pela EMATER-MG após o PDE, não se sabe se os resultados almejados para o ano de 2.000 foram alcançados.

A Unidade Básica da EMATER-MG em Montes Claros

A EMATER-MG foi instalada em Montes Claros em 15.04.1964, a partir de uma parceria com a prefeitura desta cidade para implementar o Programa Municipal de Desenvolvimento Rural.

Desde então, com a periódica renovação e aditamento do convênio celebrado, a empresa vem participando, de forma integrada ao poder público municipal, do planejamento e da implementação de programas e projetos de desenvolvimento rural do município.

Segundo a própria empresa, suas ações têm sido voltadas para o desenvolvimento econômico e social da população rural. Para atingir seus objetivos, a empresa tem atuado junto às comunidades, lideranças, produtores e trabalhadores rurais, aproveitando recursos e potencialidades existentes, bem como buscando apoio junto a outras instituições públicas e privadas atuantes na região.

Em consonância com as definições institucionais previstas pelo PDE, a unidade básica de Montes Claros, por intermédio de convênios firmados com agentes financeiros, tem atuado em diversos programas de financiamento com recursos de crédito rural.

Com um público alvo constituído por mais de 80% de pequenos produtores rurais, a EMATER-MG, em Montes Claros, segundo seus relatórios anuais de atividades, tem direcionado seu trabalho para empreendimentos diversos difundindo práticas inovadoras, capazes de alavancar a produtividade agrícola e a renda do produtor rural.

Além da assistência técnica referente aos processos produtivos, a empresa tem ainda assistido os produtores nos aspectos de bem-estar social, comercialização agrícola e organização rural.

3- METODOLOGIA

Tratou-se de um estudo de caso de características qualitativas e quantitativas, para o qual recorreu-se ao uso de fontes primárias e secundárias de informação. Nele procurou-se verificar os impactos que a mudança de comportamento estratégico de uma organização, numa determinada região, causou nos níveis de satisfação de seus antigos clientes, a partir de novo modelo de gestão adotado pela empresa.

Os líderes comunitários e pequenos produtores rurais que usufruem do trabalho da EMATER-MG, no município de Montes Claros, são classificados, em parte, como assistidos e, em parte, como atendidos. Pela conceituação da própria empresa, entendem-se

por assistidos aqueles cuja assistência, individual ou coletiva, obedece sistematicamente a um cronograma previamente estabelecido. Os atendidos são aqueles cuja assistência é fornecida esporadicamente por demanda dos mesmos, não existindo um esquema predeterminado de assistência.

Tendo em vista a existência desses dois segmentos de pequenos produtores rurais, clientes da EMATER-MG, (a) um assistido sistematicamente, coletiva ou individualmente e (b) outro atendido por demanda esporádica individual, em nível de unidade produtiva, optou-se em considerar o primeiro segmento como o Universo a ser pesquisado, haja vista que a maior regularidade nas visitas dá aos sistematicamente assistidos maior possibilidade de avaliarem o trabalho da empresa.

Segundo critérios da EMATER-MG, entende-se por pequeno produtor aquele que atende, de forma cumulativa, aos seguintes requisitos:

- a) residir no imóvel ou próximo dele;
- b) ter, no máximo, dois empregados permanentes, além da mão-de-obra familiar;
- c) possuir área não superior a quatro módulos (160 hectares para o município de Montes Claros);
- d) ter, no mínimo, 80% de sua renda total proveniente da atividade agropecuária ou extrativista.

Em virtude do objetivo da pesquisa – avaliar o grau de satisfação dos pequenos produtores rurais pela assistência da EMATER-MG, após a implantação de seu PDE, ocorrida a partir de 1991 – observou-se um requisito a mais nas pessoas pesquisadas: ser atendidas por essa empresa há mais 10 anos. Tal fato deveu-se à necessidade de terem sido ouvidos apenas os produtores que conhecessem e, assim, pudessem opinar a respeito do trabalho da EMATER-MG, nos seus dois momentos, antes e depois da implantação do PDE.

A EMATER-MG, por intermédio do Escritório Local de Montes Claros (MG), instalado há 35 anos, constituiu a Unidade de Análise desta pesquisa.

É desconhecido o número de produtores que vêm sendo assistidos de forma coletiva pela EMATER-MG, em virtude de serem as reuniões e demonstrações técnicas abertas ao público e não apenas aos associados cadastrados na associação.

Os produtores foram ouvidos aleatoriamente. Em momento algum, foi utilizado qualquer procedimento prévio para a definição de quais deles seriam ou não pesquisados. Nem todos os produtores das comunidades pesquisadas¹¹ tiveram a mesma probabilidade de comporem a amostra, haja vista muitos deles não estarem presentes às reuniões nas quais grande parte dos questionários foi aplicada.

Em virtude destas considerações, definiu-se a amostra de produtores rurais como aleatória e não probabilística. Para a definição da amostragem, levou-se em consideração o tempo de atuação da EMATER-MG junto ao público assistido. Desde épocas anteriores à implantação do PDE, a empresa vem assistindo sistematicamente a quinze comunidades rurais, situadas em pontos dispersos, no município de Montes Claros. De todas elas, foram extraídos aleatoriamente um total de 82 elementos para amostragem. Outros 4 elementos, pequenos produtores assistidos de forma individual pela EMATER-MG há mais de 10 anos, embora não pertencentes a nenhuma das comunidades visitadas, mas por acaso presentes em um dia-de-campo realizado numa delas, foram incluídos na amostragem. Ao todo, portanto, foram aplicados 86 questionários para pequenos produtores.

Quanto aos líderes comunitários rurais entrevistados, a amostra foi do tipo intencional e não probabilística. Abrangeu 8 dentre o total de 15 presidentes de associações, deliberados por conveniência entre aqueles com maior facilidade de comunicação e cujo contato com o entrevistador se fez de forma mais fácil. Do total de pesquisados, sete são membros de suas respectivas associações comunitárias há mais de 10 anos, quando as mesmas foram fundadas. Um é membro há apenas 8 anos, apesar de ser assistido pela EMATER-MG há muito mais tempo. Todos eles já cumpriram outros mandatos em suas respectivas associações.

¹ À época da pesquisa, o município de Montes Claros contava com, aproximadamente, 120 comunidades rurais legalmente constituídas. Foram ouvidos líderes e produtores rurais da quase totalidade dessas comunidades.

Líderes de associações comunitárias legalmente constituídas e pequenos produtores rurais assistidos pela EMATER-MG há mais de 10 anos constituíram, portanto, as Unidades de Observação do trabalho ora relatado.

Para a condução da pesquisa que resultou no presente artigo, a seguinte hipótese básica foi considerada: O nível de satisfação pela qualidade da extensão rural prestada pela EMATER-MG melhorou em virtude do empresariamento daquele órgão a partir de 1991.

Essa hipótese foi verificada, segundo a opinião de líderes comunitários rurais, bem como de pequenos produtores assistidos pela empresa desde tempos anteriores à implantação do PDE.

A justificativa para o uso da hipótese acima fundamentou-se na suposição de que, com a implantação do PDE, a empresa, a partir desse novo modelo de gestão, passou a operar com maior profissionalismo. Em decorrência, obteve um maior grau de comprometimento de seus funcionários, melhores índices de produtividade e melhor uso de seus recursos materiais. Essas mudanças fizeram crer em melhorias no trabalho prestado aos seus clientes.

A partir da hipótese básica, duas hipóteses derivadas foram consideradas:

- a) a maior satisfação pelo trabalho da EMATER-MG, após a implantação do PDE, faz-se presente junto aos produtores de faixa etária mais elevada;
- b) a maior satisfação pelo trabalho da EMATER-MG, após a implantação do PDE, é inversamente proporcional ao nível de escolaridade do pequeno produtor assistido.

Para o teste das hipóteses derivadas, utilizou-se o coeficiente de correlação linear de PEARSON (r), descrito por LEVIN (1987).

Para testar a significância das medidas de correlação, estabeleceu-se que não existe correlação entre as duas variáveis das hipóteses derivadas. Sendo assim, para a hipótese nula fixou-se $r = 0$, enquanto para a hipótese experimental estabeleceu-se o $r \neq 0$

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados junto aos produtores rurais consistiu de questionário estruturado com uma série de perguntas a eles dirigidas. A elaboração do questionário foi dividida em três partes:

Na primeira parte, com intuito de traçar o perfil dos produtores pesquisados, foram inseridas, dentre outras, questões a respeito da mão-de-obra empregada, idade, número de pessoas da família, grau de instrução e condição de posse e domínio da terra.

A segunda parte do questionário foi dedicada à obtenção de informações referentes aos imóveis rurais, como distância até à sede do município, área total, áreas exploradas e infraestrutura existente.

Por fim, na terceira parte foram inseridas questões com uma série de variáveis, adiante descritas na TAB. 1, de modo a medir a satisfação do pequeno produtor rural com a assistência da EMATER-MG, antes e depois da implantação do PDE.

Quanto aos líderes comunitários rurais, utilizou-se como instrumento de pesquisa, entrevista estruturada, com roteiro previamente estabelecido e perguntas pré-determinadas.

A título de pré-teste, a versão original do questionário foi aplicada para alguns produtores rurais, antes de sua aplicação definitiva. A análise dos questionários testados tornou possível a detecção e a correção de erros de inconsistência e complexidade, ambigüidade e perguntas desnecessárias. Uma das falhas apontadas no pré-teste foi o entendimento do conceito “ser assistido pela EMATER-MG”. Alguns entrevistados, erroneamente, não se consideraram integrantes dessa situação pelo fato de não terem seus imóveis visitados periodicamente por técnicos da empresa. Acontece que ela, muitas vezes, presta assistência coletiva por intermédio de reuniões na associação comunitária, dias-de-campo e demonstrações técnicas das quais esses mesmos produtores são participantes.

No pré-teste ficou evidenciada a dificuldade de expressão e entendimento entre o pesquisador e o entrevistado. Em virtude da incompatibilidade de vocabulário entre eles, fez-se necessário ao pesquisador adequar-se ao nível de compreensão do entrevistado, usando palavras mais simples, de mais fácil entendimento e de uso comum na região.

Para a coleta de dados, líderes e pequenos produtores ouvidos foram informados dos objetivos da pesquisa. Na ocasião, a eles foi garantido o anonimato dos formulários e questionários aplicados, a fim de que pudessem responder às questões sem qualquer receio.

Inicialmente, por intermédio da planilha Excel 97, os dados levantados pelos questionários foram submetidos a uma tabulação simples, quando foram apurados os percentuais de respostas em cada uma das variáveis tratadas.

Em seguida, com uso do programa STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCE – SPSS, versão 8.0 for Windows, fez-se a tabulação com cruzamento de algumas variáveis.

4- OS RESULTADOS OBTIDOS

O ponto de vista dos líderes comunitários

Sob o ponto de vista dos líderes, pode-se dizer que a satisfação pelo trabalho da EMATER-MG hoje, quando comparado ao mesmo trabalho por ela praticado antes do PDE, é muito difusa, haja vista a variedade de opiniões a respeito. Assim, a hipótese básica pode ser confirmada apenas parcialmente.

Dos oito líderes ouvidos, dois afirmaram que, de modo geral, o PDE não provocou alterações no trabalho da EMATER-MG. Um outro foi de opinião que esse trabalho piorou após o empresariamento daquele órgão. Cinco deles, entretanto, viram melhorias em algumas partes, como é o caso da assistência técnica que, na opinião deles, é hoje mais profissional e conduzida de forma a conscientizar o produtor da necessidade de se produzir para atender ao mercado. Mas, no aspecto social – ressaltaram alguns entrevistados – o trabalho da EMATER-MG, até o ano de 1991, era melhor. Afirmaram que a assistência social, a partir daquele ano, deixou muito a desejar.

Na opinião de alguns dos líderes entrevistados, a EMATER-MG deveria freqüentar mais o campo, divulgar mais técnicas, ensinar mais ao produtor rural, intensificar seu trabalho. À empresa deveriam ser destinados mais recursos para que ela pudesse assistir o pequeno produtor rural, fornecer-lhe, além dos ensinamentos técnicos, a devida assistência social.

O ponto de vista dos pequenos produtores rurais

A respeito do trabalho da EMATER-MG, após o seu empresariamento, 59,3% da amostra de produtores pesquisada foi de opinião que o trabalho da empresa, de modo geral, melhorou após a implantação do PDE; 24,4% não perceberam mudanças; 11,7% afirmaram que esse trabalho piorou; os 7,0% restantes não souberam ou não quiseram responder.

Em virtude das respostas dadas pela maioria, a hipótese básica retrodescrita, dentro de seus limites e sob o ponto de vista dos pequenos produtores rurais assistidos, pode ser tomada como verdadeira.

Com base no coeficiente de correlação linear de Pearson, sugerido por LEVIN (1987), a TAB. 1, a seguir, mostra os valores para r e t , bem como a força de correlação entre as variáveis independentes que tratam da atuação da EMATER-MG e a variável satisfação pelo trabalho da empresa.

TABELA 1

Valores do coeficiente de correlação linear de Pearson (r), teste de significância (t) e força de correlação de variáveis independentes com a variável satisfação do pequeno produtor rural pelo trabalho da EMATER-MG após a implantação do PDE.

VARIÁVEIS INDEPENDENTES	VALOR (r)	VALOR (t)	FORÇA DE CORRELAÇÃO
Área dos imóveis	0,14	1,37	Positiva fraca
Nível de escolaridade	0,03	0,30	Ausente
Distância dos imóveis	0,04	0,34	Ausente
Idade do produtor	-0,01	-0,10	Ausente
Relacionamento técnicos x produtores	0,45	4,65	Positiva fraca
Confiança produtores x técnicos	0,69	8,83	Positiva moderada
Respeito dos técnicos x produtores	0,46	4,70	Positiva moderada
Produção obtida	0,51	5,43	Positiva moderada
Qualidade do produto	0,39	3,83	Positiva moderada
Renda agrícola	0,55	6,08	Positiva moderada
Ampliação do patrimônio	0,49	5,16	Positiva moderada
Acesso ao crédito rural	0,41	4,15	Positiva moderada
Saber dos técnicos	0,34	3,32	Positiva moderada
Capacidade lidar produtos químicos	0,41	4,15	Positiva moderada
Nível técnico de explorações	0,51	5,39	Positiva moderada
União na comunidade	0,44	4,44	Positiva moderada
Condição de vida e bem-estar social	0,43	4,40	Positiva moderada

FONTE: Dados da pesquisa.

Com base nos resultados obtidos, o teste das hipóteses derivadas mostrou que:

Hipótese derivada A – A maior satisfação pelo trabalho da EMATER-MG, após a implantação do PDE, se faz presente junto aos produtores de faixas etárias mais elevadas.

A maior concentração da avaliação melhor se deu entre os produtores acima de 40 até 50 anos. De fato, os produtores mais jovens, ao contrário dos mais idosos, demonstraram maior espírito crítico e maior disposição em questionar o trabalho atual da EMATER-MG. Tais achados encontram respaldo teórico em ENGEL et al. (1995). Esses autores relatam que consumidores mais jovens, quando inseridos em ambiente influenciado pelas mudanças nas instituições educacionais, são mais críticos e propensos a rejeitarem definições rígidas do que é certo ou errado.

Os resultados a esse respeito, entretanto, quando submetidos ao teste de Pearson, mostraram ausência de correlação entre as variáveis idade e satisfação pelo trabalho da EMATER-MG. O teste realizado também não mostrou significância, já que t calculado é inferior ao t tabelado (crítico). Assim, não se pode rejeitar a hipótese nula (H_0) que preconiza que $r = 0$. A primeira hipótese derivada, portanto, não é verdadeira.

Hipótese derivada B – A maior satisfação pelo trabalho da EMATER-MG, após a implantação do PDE, é inversamente proporcional ao nível de escolaridade do pequeno produtor assistido.

Constatou-se que, à medida que se elevou o nível de escolaridade dos produtores, caiu o percentual de satisfação e cresceram os percentuais de indiferença e de insatisfação pela atuação da EMATER-MG após o PDE. Esta hipótese está de acordo com os achados de ENGEL et al. (1995) relacionados às mudanças nas instituições educacionais. Para eles, a escola passou a ser uma das maiores transmissoras de valores aos consumidores. Antes, o ensino se limitava à descrição e à memorização, sem espaço para questionamento daquilo que fosse considerado correto. Hoje, com a proliferação de novos métodos de ensino, há uma tendência à formulação de novas proposições e soluções para os problemas. Entretanto, ao ser submetida ao teste de Pearson, o valor de r encontrado levou à conclusão de que, praticamente, não existe correlação entre as variáveis nível de escolaridade e

satisfação do pequeno produtor com o trabalho da EMATER-MG. O t calculado é inferior ao t tabelado (crítico), o que revela não haver significância no teste. A segunda hipótese derivada, também, não é verdadeira, uma vez que não se pode rejeitar a hipótese nula (H_0) de que $r = 0$.

Os resultados alcançados com o teste de Pearson nas duas hipóteses derivadas, portanto, levam a inferir que a aparente correlação entre as variáveis idade e escolaridade do produtor com a sua satisfação pelo trabalho da EMATER-MG é mera ocorrência do acaso.

5- CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A acirrada competitividade que se faz presente nos tempos atuais ultrapassa os limites do negócio privado e atinge a esfera pública. Algumas empresas do governo, em busca de solução para suas crises orçamentárias, fazem-se necessitadas da visão típica de mercado.

No caso da EMATER-MG, em vista dos resultados aqui demonstrados, pode-se concluir que o empresariamento por ela adotado, como forma de buscar recursos necessários à complementação de seu orçamento, foi benéfico aos pequenos produtores rurais por ela assistidos.

Essa conclusão é fundamentada nos dados levantados junto aos líderes comunitários e produtores rurais pesquisados. Para a maioria deles, a implantação desse modelo de gestão trouxe melhorias nos serviços de assistência técnica e extensão rural prestados pela EMATER-MG, elevando os níveis de satisfação de seus clientes. As diversas variáveis estudadas mostraram que, de maneira geral, a empresa passou a desenvolver um melhor trabalho após a implantação do PDE.

Para a maioria da amostra de pequenos produtores pesquisados, a EMATER-MG, após o PDE, passou a atuar com maior profissionalismo junto a seus clientes, desenvolvendo de forma mais sistemática, com maior eficiência e eficácia, o trabalho de assistência técnica e extensão rural.

No aspecto econômico, as opiniões coletadas deixam evidências de que, para a maioria da amostra, a adoção do empresariamento pela EMATER-MG tem contribuído, dentre outros

aspectos, para a melhoria dos processos produtivos, da produção agrícola e da qualidade do produto, elevação da renda e ampliação do patrimônio rural.

Quanto ao aspecto social, os pesquisados perceberam melhorias no relacionamento, respeito e confiança entre técnicos e produtores, crescimento da união entre os membros da comunidade e melhor condição de vida e bem-estar social em função do trabalho da EMATER-MG.

Entretanto, uma ressalva aqui se faz necessária. Embora a maioria, de maneira geral, se mostre satisfeita com o PDE, a análise específica das variáveis consideradas demonstrou que, em algumas delas, a satisfação com o trabalho da empresa é muito difusa e dependente da região e dos técnicos que a visitam. Enquanto alguns produtores chegaram a dizer frases do tipo “em primeiro lugar Deus, depois a EMATER...” ou “dou graças a Deus pela EMATER...”, outros, da mesma ou de outras regiões, contrariando os primeiros, afirmaram que “a EMATER nunca fez nada para ninguém...”

Com base nos resultados da pesquisa realizada, duas questões reflexivas a respeito da extensão rural praticada no Brasil são aqui colocadas:

- a) o pequeno produtor rural é consciente de que sua atividade hoje faz parte de um complexo agroindustrial instalado de forma irreversível, em que profissionalismo e conhecimento que resultem em maior produtividade e menor custo são imprescindíveis?
- b) as autoridades governamentais estão conscientes de que o acesso do pequeno produtor a um mercado globalizado e competitivo depende de profissionalismo e conhecimento, possíveis por intermédio de uma ampla extensão rural e de uma efetiva assistência técnica?

No que diz respeito à primeira questão, acredita-se que os pequenos produtores, em sua maioria, não têm consciência do ambiente no qual estão inseridos, sendo profissionalmente despreparados para enfrentá-lo.

O desaparecimento do antigo complexo rural, com a conseqüente formação dos complexos agroindustriais, provocou a necessidade de mudanças na forma de condução das atividades agrícolas, industriais e de serviços, antes tratadas isoladamente. As explorações agropecuárias passaram a constituir, no contexto do agribusiness, não mais uma forma isolada de produção, mas um complexo de atividades e capitais que exige profissionalismo de quem as conduz. Hoje, torna-se necessário ao produtor rural conhecer não apenas as condições internas à sua exploração, mas também aquelas situadas no ambiente externo, muito “além da porteira”, de forma a entender a sistemática desse ambiente, tanto ao comprar os insumos dos quais necessita quanto ao vender aquilo que produz.

Somente uma extensão rural e uma assistência técnica amplas, assíduas, efetivas e inovadoras poderão dar aos pequenos produtores condições de entender o contexto do qual hoje fazem parte. Ações desse tipo podem torná-los conscientes de que o ambiente atual tornou-se complexo e muito mais amplo que aquele até então por eles conhecido.

Quanto à segunda questão, se é que as autoridades governamentais têm consciência da necessidade de se preparar o pequeno produtor para um mercado globalizado e altamente competitivo, muito a esse respeito ainda precisa ser feito.

A opinião que se formou a respeito do tema aqui tratado é que a Assistência Técnica e a Extensão Rural, independentemente dos modelos de gestão adotados pelos órgãos prestadores desses serviços ao pequeno produtor rural, desinformado e, o que é pior, descapitalizado e com crédito rural restrito, deveriam continuar sob a égide governamental, públicas, gratuitas, sistemáticas e de ação contínua.

Dadas as limitações que o trabalho realizado contém, outras pesquisas nesse sentido se fazem necessárias, citando-se como sugestões:

- a) satisfação do pequeno produtor rural com a assistência da EMATER-MG, após a implantação do PDE, tomando por universo o público de outros municípios do Estado de Minas Gerais;

- b) satisfação do pequeno produtor rural com a assistência da EMATER-MG, após a implantação do PDE, tomando por universo todos os produtores assistidos por aquela empresa (pesquisa SURVEY);
- c) satisfação de produtores, empresas e cooperativas de médio e grande portes atendidos pela EMATER-MG após a implantação do PDE;
- d) o grau de compreensão e assunção do Programa de Desenvolvimento Empresarial – PDE – pelos extensionistas, como base para sua consolidação na empresa e para o alcance dos resultados desejados pelos clientes e sua conseqüente satisfação;
- e) comparação da satisfação entre os pequenos produtores rurais e demais segmentos (produtores, empresas e cooperativas de médio e grande portes) atendidos pela EMATER-MG após a implantação do PDE;
- f) a competitividade do pequeno agricultor diante do contexto do agribusiness;
- g) a captação de recursos de um órgão público a partir de seu empresariamento;
- h) satisfação do cliente após o empresaria-mento de outras organizações públicas.

Tais pesquisas poderão trazer benefícios não apenas aos pequenos produtores, trabalhadores e famílias rurais de baixa renda, mas também à própria academia e à sociedade urbana que da agricultura ainda depende.

Referências bibliográficas

ACCARINI, J. Honório. Economia rural e desenvolvimento: reflexões sobre o caso brasileiro. Petrópolis: Vozes, 1987.

BORGONOV, E.; CAPPELLIN, R. Capacidades empresariais e gerenciais no manejo dos recursos públicos. In: LODOVICI, E. S.; BERNAREGGI, G. R. (Org.) Parceria público-privado: cooperação financeira e organizacional entre o setor privado e administrações públicas locais. São Paulo: Summus, 1992.

EMATER. Programa de desenvolvimento empresarial: definições institucionais. Belo Horizonte: Gráfica EMATER, 1994.

_____. Relatório anual de atividades 1997. Montes Claros: EMATER, 1998a.

_____. Gestão empresarial estratégica: documento no 6. Belo Horizonte: Gráfica EMATER, 1997b.

_____. Marco conceitual do programa de desenvolvimento empresarial da Emater-MG. Belo Horizonte: Gráfica EMATER, 1998b.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. Consumer behavior. Forth Worth: The Dryden Press, 1995.

FINGERMANN, H.; LOUREIRO, M. R. Mudanças na relação público-privado e a problemática do controle social: algumas reflexões sobre a situação brasileira. In: LODOVICI, E. S.; BERNAREGGI, G. R. (Org.) Parceria público-privado: cooperação financeira e organizacional entre o setor privado e administrações públicas locais. São Paulo: Summus, 1992.

KOTLER, P.; LEVY, S. J. Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, v. 1, n. 33, p.10-15, jan. 1969.

LEITE, T. A. Extensão rural: histórico, objetivo, conceitos, princípios. Viçosa-MG: Imprensa Universitária, 1986 (mimeogr.).

LEVIN, J. Estatística aplicada a ciências humanas. São Paulo: Harbra, 1987.

MINTZBERG, H. Administrando governos, governando administrações. *Revista do Serviço Público*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 49, p. 151-165, out./dez. 1998.

PIMENTA, C. C. Novos modelos de gestão descentralizada e de parcerias para as administrações estaduais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 29, n. 3, p. 171-187, 1995.

REZENDE, P. Severino. Para atender mais e melhor. *Extensão Rural em Minas Gerais*, Belo Horizonte, v.18, n. 64, dez./1996.

SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, E. B. 3o setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 89-111, 1997.

SOUZA, E. de. EMATER adota o empresariamento para melhor atender aos produtores rurais. *Extensão em Minas Gerais*, Belo Horizonte, v. 17, n. 55, p. 30-32, ago.1994.

TAVARES, M. C. Bens e serviços: classificação e estratégia. *Mercado Global*, São Paulo, v. 13, n. 67, p. 54-64, mar./abr. 1986.