

Nº de Inscrição:

EXERCÍCIO DA GESTÃO COMPARTILHADA NA EMATER-MG

Tema: Modernização da Gestão

Experiências e iniciativas de sucesso implementadas

Categoria: 2

Belo Horizonte

08/10/2008

SUMÁRIO

1 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ANTERIOR

2 DESCRIÇÃO DO PROJETO: Rede de Gestão Estratégica–RGE

2.1 Objetivos que se propôs e resultados visados

2.2 Público-alvo da iniciativa

2.3 Concepção e trabalho em equipe

2.4 Ações e etapas da implementação

2.4.1 Descentralização do GDE

2.4.1.1 Institucionalização do GDE em nível de região

2.4.1.2 Subdivisão das Unidades Regionais

2.4.1.3 Institucionalização do GDE da Unidade Central

2.4.2 Qualificação dos GDEs

2.4.3 Socialização e materialização do RGE no portal da EMATER-MG

2.4.4 Inserção da RGE no organograma da Empresa

3 RECURSOS UTILIZADOS

3.1 Descrição dos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos

4 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL

4.1 Mecanismos ou métodos de monitoramento e avaliação de resultados e indicadores utilizados

4.2 Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados

5 LIÇÕES APRENDIDAS

5.1 Soluções adotadas para superação dos principais obstáculos encontrados

BIBLIOGRAFIA

Resumo

O trabalho é um relato da experiência de sucesso na área de modernização de gestão na administração pública e consiste na idealização, construção e implantação de uma rede de gestão participativa, envolvendo todos os níveis hierárquicos da empresa, desde o operacional até a alta administração. Foi idealizado por um grupo de funcionários de um setor estratégico da EMATER-MG, visando minimizar problemas de comunicação interna, através da socialização e uniformização do acesso às informações, propiciando com isto maior agilidade e eficiência nas ações da empresa para o cumprimento de sua missão. É um projeto que descreve o histórico do planejamento e gestão da empresa e as adequações que ocorreram ao longo da sua história até a implantação da Rede de Gestão Estratégica – RGE, mostrando as transformações e os motivos que levaram a adoção deste novo modelo e os frutos colhidos com sua implantação.

RELATO DO PROJETO

1 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ANTERIOR

A evolução da Extensão Rural em Minas Gerais e no Brasil durante seus sessenta anos de existência, é pontilhada de inovações e realizações. Cada uma dessas realizações tem uma história ou, quem sabe, várias histórias intricadamente encadeadas. Histórias de pessoas, técnicos e empregados das mais variadas profissões. Conquistas de seres humanos normais que, inclusive, têm seus momentos de fraqueza, de cansaço, de dúvidas e de inseguranças.

Neste contexto histórico a EMATER-MG como empresa pública, até a década de 90 pautava-se por um processo decisório verticalizado da linha Gerencial a Diretoria Executiva, engessado e restringindo a participação de um maior número de funcionários da empresa.

Porém, como descrito acima, a extensão rural é pontilhada por inovações e a EMATER-MG sempre buscando o desenvolvimento da Empresa, relacionado com o ritmo das transformações na sociedade e no mundo empresarial, através da Diretoria Executiva, na década de 90, convocou um grupo de profissionais “ad hoc”, com representantes de todos os níveis, conforme organograma (figura 2), que foi chamado de Grupo de Desenvolvimento Estratégico – GDE e que teve a missão de elaborar o Plano de Desenvolvimento Empresarial – PDE.

Analisando a estrutura organizacional da EMATER-MG – normativo 001-01/96, fundamentado na desconcentração e descentralização das atividades definidas na malha de responsabilidades da Empresa – nota-se claramente a linha decisória verticalizada, e

correlacionando com a figura 1, conclui-se que a Diretoria Executiva tinha pouco acesso à informações operacionais.

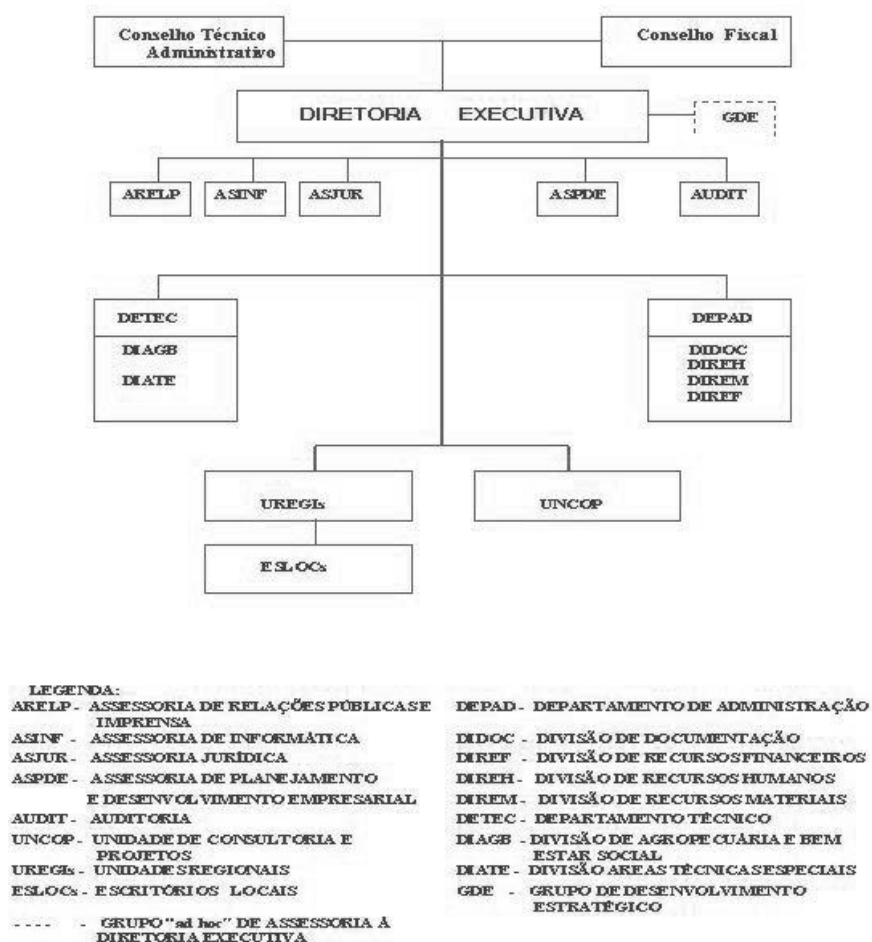
Esse grau de conhecimento ia alterando de acordo com o nível hierárquico da Empresa, isto é, os Superintendentes, os Dirigentes de Unidade Básica e os Técnicos Locais e Administrativos tinham diferentes graus de informação, sem ocorrer nenhuma interface de conhecimento entre eles.

Através da Portaria nº 265/2004 foram designados os profissionais para compor o Grupo de Desenvolvimento Estratégico – GDE, cuja presidência era exercida pelo Presidente da Empresa, tendo como principal objetivo discutir e analisar os cenários, definir a missão e a visão, as orientações estratégicas, os objetivos prioritários e os programas estruturadores que iriam compor o Plano Estratégico da EMATER-MG, depois de mais de uma década sem um conjunto de diretrizes fundamentais para a orientação dos rumos institucionais e fortalecimento de sua dinâmica operacional.

Nesta retomada de atuação do GDE ocorreu a indicação de profissionais de todos os setores da Empresa: Diretoria Executiva, Unidade Central, Unidades Regionais e Escritórios Locais (conforme figura 3) configurando-se como mecanismo para busca da participação das pessoas em seus diversos níveis, iniciando um verdadeiro processo de descentralização e democratização que norteiam a gestão da EMATER-MG.

Na figura 3 verifica-se a inclusão do GDE ligado diretamente com a Diretoria Executiva evidenciando na prática o início do processo da participação na linha

decisória.



(Figura 3)

2 DESCRIÇÃO DO PROJETO: Rede de Gestão Estratégica - RGE

A EMATER-MG tendo como objetivo aprimorar seu desempenho cria o Sistema Integrado de Gestão-SIG, que foi elaborado a partir da reconstrução participativa do Planejamento Estratégico, onde utiliza-se metodologias e ferramentas modernas de gestão que estão diretamente ligada à obtenção dos resultados esperados pela sociedade e que contribuem para a atividade fim da Empresa. Para auxiliar na logística e operacionalização deste sistema foi criada a Rede de Gestão Estratégica- RGE, sugerida

e estruturada pela equipe da Unidade de Planejamento e Estratégia Corporativa (UPEC), contando com apoio e colaboração de todos os escritórios locais, as unidades regionais, e diretoria executiva da Empresa.

O Projeto RGE foi estruturado visando a consolidação de uma ferramenta de gestão que interagisse em “rede” num processo de captação, articulação e otimização de energia, recursos e competências, capaz de gerar um sistema de relacionamento entre os colaboradores da instituição de forma igualitária, em torno de um objetivo ou agenda comum de caráter público, e tendo como principal dinamizador deste processo a criação de uma canal auxiliar permanente ao canal oficial de comunicação, visando maior agilidade, uniformidade e universalização de todas as informações pertinentes aos trabalhos da empresa.

Estas estratégias visam a valorização das pessoas, através da participação nos processos de decisão em todos os níveis, desenvolvendo e aproveitando a criatividade e as inovações, aliadas aos princípios democráticos de transparência e de ética; exercitando em seu cotidiano a gestão compartilhada entre diretores, gerentes, coordenadores, extensionistas, administrativos e serventes.

2.1 Objetivos que se propôs e resultados visados:

A RGE tem como principais objetivos e resultados visados:

- Tornar-se um marco referencial na política de valorização das pessoas;
- Atuar como interventora visando o fortalecimento das seguintes ferramentas integrantes do SIG: Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Projetos,

Gerenciamento de Rotina (Gerenciamento Matricial de Despesas e Gerenciamento Pelas Diretrizes) e o Acordo de Resultados;

- Assegurar a realização plena da missão institucional - “Promover o Desenvolvimento Sustentável, por meio Assistência Técnica e Extensão Rural, assegurando a melhoria de vida da sociedade mineira.”.
- Disponibilizar espaço democrático para a preservação dos valores e princípios norteadores da Empresa, fortalecendo a capacidade de criação e empreendedorismo dos profissionais; compondo uma gestão transparente, ética e participativa, alicerçada no compromisso coletivo para obtenção de resultados.
- Consolidar-se como uma rede participativa e funcional entre os diversos níveis estruturais, tendo como marco orientador o Planejamento Estratégico.
- Intensificar a interação entre as pessoas reduzindo o caminho das informações, identificando e propondo contra-medidas inerentes as causas dos problemas.
- Consolidar o Núcleo (conjunto de Escritórios Locais pertencentes a mesma Unidade Regional com sentimento de pertencimento a mesma micro região) como fator de integração social, confraternização, difusão de experiências e definições de estratégias micro-regionais.
- Definir critérios para distribuição dos orçamentos setoriais e equipamentos de trabalho.
- Criar espaço para identificação e exercício da liderança.
- Socializar em rede o Projeto INOVAR que é um sistema pedagógico participativo e interativo de formação continuada em serviço.

2.2 Público-alvo da iniciativa:

Os 2.594 funcionários da EMATER-MG, que representam 100% dos colaboradores da Empresa. Estes colaboradores estão distribuídos como demonstrado na figura abaixo.



Também é importante salientar que este trabalho estará atingindo indiretamente os 440 mil agricultores trabalhados pelas equipes da empresa, que estão distribuídos em 786 municípios no Estado de Minas Gerais, representando um total de presença em 92% do território mineiro.

2.3 Concepção e trabalho em equipe:

Este projeto foi concebido tendo como base o trabalho coletivo, objetivando aumentar o grau de participação nas decisões estratégicas da empresa, nos diversos níveis de atuação. Seguindo o nosso princípio de atuação no campo (área rural) em todo Estado de Minas Gerais, que consiste na realização de diagnósticos participativos buscando identificar as reais demandas do nosso público alvo (Agricultor Familiar, médios e grandes produtores e público urbano), para então com estas comunidades estruturar seus planos de desenvolvimento sustentável. Todo este trabalho é subsidiado pela MEXPAR (Metodologia Participativa de Extensão Rural Para Desenvolvimento Sustentável), que desde 2003 foi criada e padronizada na empresa como ferramenta metodológica de trabalho.

Como foco nesta proposta de participação e gestão democrática, consolida-se a proposta da Unidade de Planejamento e Estratégia Corporativa (UPEC) com a implantação da RGE (Rede de Gestão Estratégica), que possui os seguintes níveis:

Núcleo – Formado por equipes de escritórios locais (micro território);

GDE Unidade Regional - formado pelos representantes de núcleos, coordenadores regionais, administrativos e gerentes regionais;

GDE Pólo – formado pelos representantes dos GDEs Regionais, coordenadores regionais e gerentes regionais;

GDE Unidade Central – formado pelos representantes e gerentes dos diversos setores (Departamentos, Unidades, Assessorias e Divisões);

GDE Empresa – formado por representantes de todos os setores e unidades da empresa (administrativos, extensionistas, coordenadores, gerentes, diretores e o

presidente);

Todo processo de composição das esferas do GDE acontece de forma democrática e participativa, onde os representantes são indicados pelos colegas em todas as esferas que compõem a Rede de Gestão Estratégica. Exemplo: No caso da célula menor da rede – o núcleo – toda a equipe que participa elege seu representante, que fará parte do GDE Unidade Regional, tendo como função levar as demandas do núcleo para discussão no GDE Regional, além de socializar as políticas institucionais vindas da diretoria executiva com seus colegas de núcleo, e assim sucessivamente.

2.4 Ações e etapas da implementação:

2.4.1 Descentralização do GDE:

2.4.1.0 Institucionalização do GDE em nível de Pólo

Dentre os resultados inerentes à gestão participativa durante a elaboração do Planejamento Estratégico da Empresa resultou na descentralização dos GDE's instituindo os GDE's dos Pólos divididos em 7 regiões de pólos assim identificados: Central, Cerrado, Leste, Nordeste, Norte, Sul e Zona da Mata, conforme portaria, sendo um grupo “ad hoc”, de assessoramento e facilitador para materialização do desenvolvimento empresarial do Pólo, tendo entre outros, os seguintes objetivos:

- atuar alinhado ao planejamento estratégico da EMATER-MG;

- estabelecer políticas, diretrizes e programas para o pólo;
- acompanhar as metas pactuadas nos acordos de resultados;
- assessorar os Gerentes Regionais em ações de capacitação e melhoria contínua;
- definir critérios de alocação de recursos (financeiros e patrimoniais);
- socializar as informações;
- sugerir à Diretoria Executiva medidas indispensáveis à melhor performance do Pólo.

A coordenação de cada **GDE-Pólo** será exercida por um membro do respectivo Grupo a ser escolhido pela maioria de seus componentes e com mandato para um ano.

2.4.1.1 Institucionalização do GDE em nível de Região.

Em seguida foram instituídos os **GDEs** das Unidades Regionais, sendo também grupos “**ad hoc**”, de assessoramento e facilitador da materialização do desenvolvimento empresarial da respectiva Região, tendo os seguintes objetivos :

- Atuar alinhado ao planejamento estratégico da EMATER-MG;
- definir as políticas, diretrizes e programas para Unidade Regional;
- definir resultados a serem pactuados anualmente no Acordo de Resultado da Unidade Regional;
- apoiar as equipes locais na condução de seus Planos Municipais de Assistência Técnica e Extensão Rural, bem como do Projeto Inovar;
- promover contínua integração das Equipes Locais;
- sugerir à Diretoria Executiva medidas indispensáveis à melhor performance

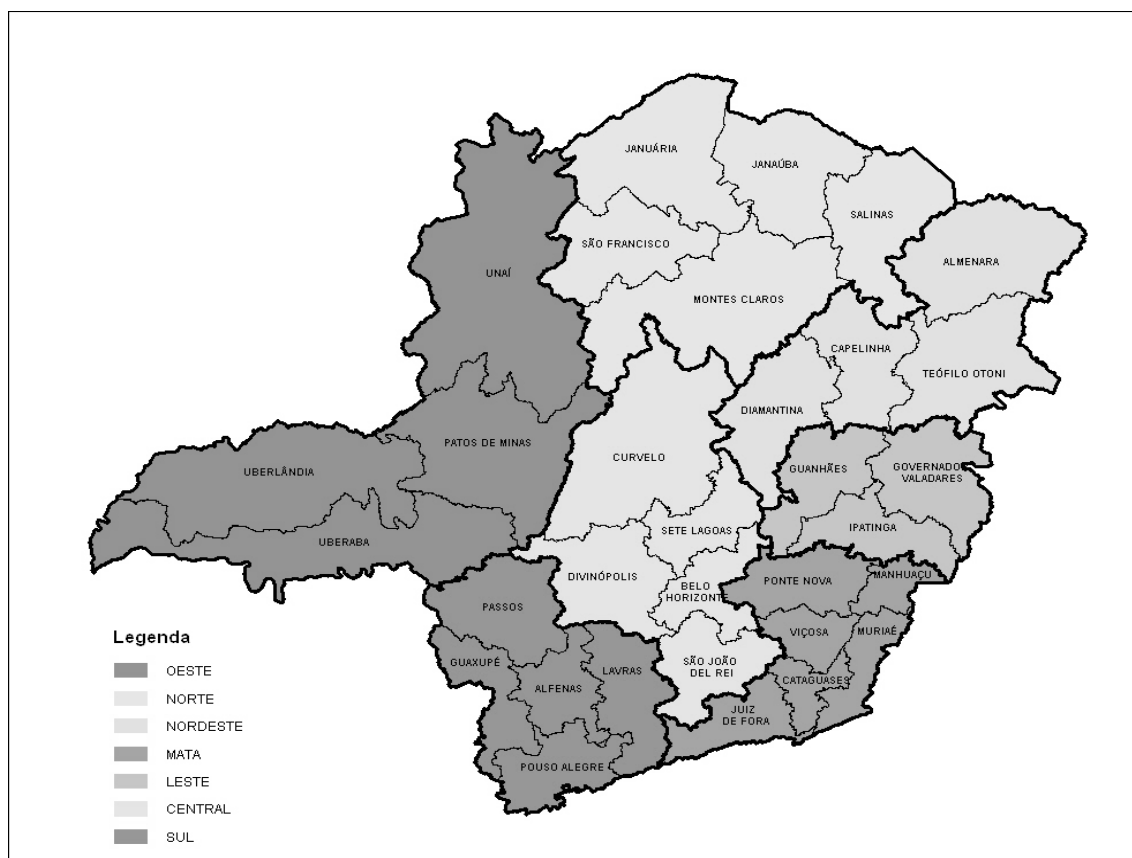
da Unidade Regional.

A coordenação do GDE da Unidade Regional é exercida pelo Gerente Regional e tem composição rotativa, com substituição de pelo menos 50% de seus membros a cada ano.

2.4.1.2 Subdivisão das Unidades Regionais.

As Unidades Regionais foram divididas em Núcleos, que podem ser definidos como um conjunto de Escritórios Locais–ESLOCs da Empresa em municípios limítrofes com aspectos geográficos e características sócio-econômicos semelhantes, onde os integrantes possuem sentimento de pertencimento a uma determinada micro-região. Nestes núcleos os integrantes elegem um coordenador que automaticamente passa a ser representante daquela região, que juntamente com o Gerente Regional, Coordenadores Regionais e representantes da área administrativa constituem o GDE Regional. Aqueles profissionais que no momento não estão na coordenação do núcleo, têm neste sua participação garantida e suas aspirações, demandas e sugestões devem ser socializadas e tratadas no GDE Regional e assim sucessivamente. Os Núcleos representam a unidade principal do sistema em rede de gestão estratégica.

A figura abaixo demonstra a divisão das Unidades Regionais em seus respectivos Núcleos.



2.4.1.3 Institucionalização do GDE da Unidade Central.

Visando intermediar os GDE's de Pólo e o GDE Empresa foi instituído o **GDE Unidade Central**, que congrega todas as assessorias, departamentos, unidade e auditoria conforme organograma abaixo, tendo como principais objetivos:

- Sugerir à Diretoria Executiva e aos gerentes, medidas indispensáveis à melhor performance da Unidades Central;
- Assessorar os gerentes nas reuniões de acompanhamento do Acordo de Resultado dos departamentos, assessorias, unidade e auditoria;
- Promover a integração entre as áreas (Diretoria-Executiva, Departamentos, Assessorias, Unidade e Auditoria) e estas com as Unidades Regionais e Escritórios Locais;
- Analisar, encaminhar às respectivas áreas (Departamentos, Assessorias, Unidade

e Auditoria) as questões discutidas e especificadas em ata nos GDE's de Pólo.

A Coordenação do **GDE Unidade Central** é exercida pelo gerente da Unidade de Planejamento e Estratégia Corporativa – UPEC.

O infográfico abaixo ilustra a estruturação dos GDE's em níveis formando a Rede de Gestão Estratégica–RGE, da EMATER-MG.



2.4.2 Qualificação dos GDE's

Visando preparar os profissionais para o exercício da gestão compartilhada foram realizados treinamentos de qualificação em procedimentos, estratégias e definição das funções inerentes a construção coletiva para atuação em rede, com o objetivo de ser a principal ferramenta de operacionalização e supervisão do Sistema Integrado de Gestão. Estes procedimentos ocorreram através da estrutura da RGE, sendo socializada pelos GDE's de Pólo, para os GDE's Regionais e estes para os núcleos.

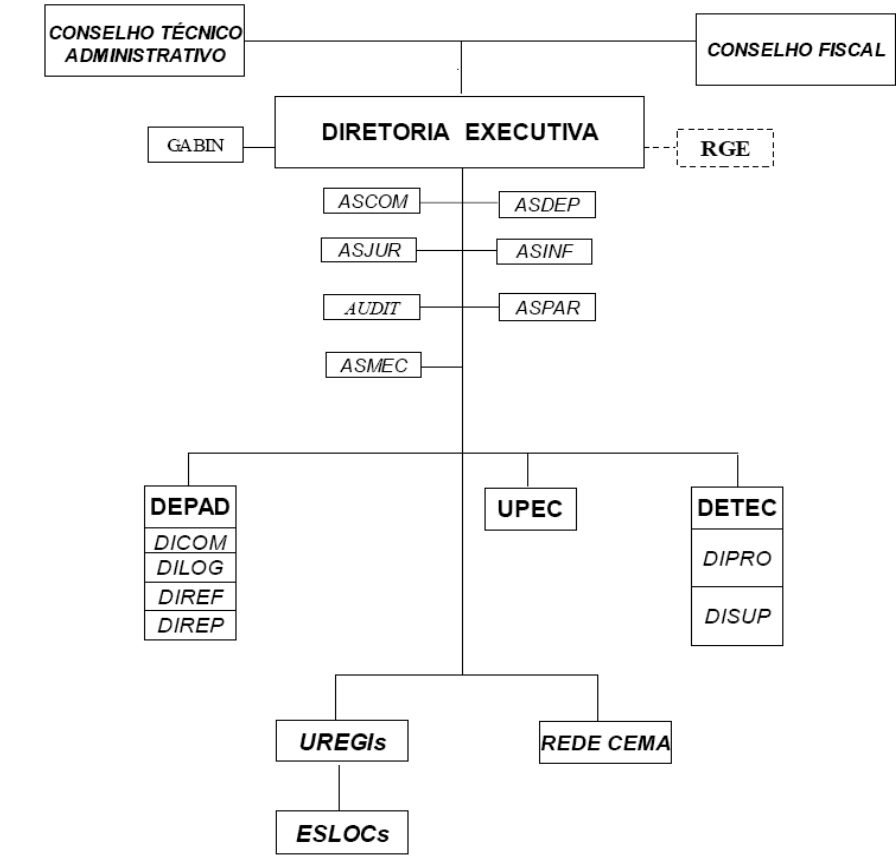
Portanto todos os funcionários da empresa foram orientados sobre a Rede de Gestão Estratégica e seu papel no desenvolvimento da empresa e de seus colaboradores e fortalecimento da comunicação interna.

2.4.3 Socialização e materialização da RGE no portal da EMATER-MG

Visando socializar as Portarias e Atas dos GDE's em cada nível foi implantado na intranet, na página da Unidade de Planejamento e Estratégia Corporativa – UPEC, um link da Rede de Gestão Estratégica – RGE, que disponibiliza para toda a Empresa o exercício da gestão compartilhada, possibilitando a universalização da informações e a difusão de experiências bem sucedidas, compartilhando idéias e resultados.

2.4.4 Inserção da RGE no organograma da empresa.

A EMATER-MG procedeu às adequações necessárias em sua estrutura organizacional em consonância com a evolução de seu Planejamento Estratégico, passando a ser incorporada no organograma da Empresa como ferramenta de subsídios à gestão e decisões da Diretoria Executiva, conforme podemos observar no organograma abaixo.



LEGENDA	
GABIN – Gabinete da Presidência	RGE – Rede de Gestão Estratégica
ASCOM- Assessoria de comunicação	ASDEP- Assessoria de Desenvolvimento de Pessoas
ASJUR – Assessoria Jurídica	ASINF- Assessoria de Informática
AUDIT - Auditoria	ASPAR – Assessoria Parlamentar
ASMEC – Assessoria de Mercado e Comercialização	UPEC – Unidade de Planejamento e Estratégia Corporativa
DEPAD- Departamento de Administração	DETEC – Departamento Técnico
DICOM-Divisão de Compras	DIPRO – Divisão de Programas Especiais
DILOG – Divisão de Serviços e Logística	DISUP – Divisão de Desenvolvimento e Suporte
DIREF – Divisão de Recursos Financeiros	UREGI – Unidade Regional
DIREP – Divisão de Registro e Pagamento de Pessoal	ESLOC – Escritório Local
	REDE CEMA - Rede Centro de Excelência em Meio Ambiente

3 RECURSOS UTILIZADOS:

3.1 Descrição dos recursos humanos, financeiros, materiais, tecnológicos, etc.

Estão inseridos na RGE todos os funcionários da EMATER-MG, utilizando recursos do Programa Geral para pagamento de diárias e combustível nas reuniões de Núcleo, Regional e de Pólo.

Com relação a socialização das ações e demandas é utilizado o portal corporativo, o Sistema de Normativos, os Centros Tecnológicos Vocacionais–CVTs, a intranet e publicações informativas impressas.

4 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL:

4.1 Mecanismos ou métodos de monitoramento e avaliação de resultados e indicadores utilizados.

A Rede Gestão Estratégica, utiliza como principal mecanismo de monitoramento e avaliação de resultados, suas reuniões que são registradas em Atas, que são encaminhadas às instâncias superiores da RGE para serem analisadas e discutidas, que darão o tratamento necessário às solicitações, demandas, questionamentos, sugestões, etc. E assim sucessivamente até chegar a alta administração.

4.2 Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados:

- Socialização do Projeto INOVAR, que consiste em Kits (DVD, cartilhas e Manual do Extensionista) voltados para capacitação em serviço abordando temáticas atuais em nossa área de atuação.
- Definição e adequação do orçamento das Unidades Regionais pelos GDE's Regionais no período de 2006 a 2008.
- Implantação e Gerenciamento das ações dos Programas Estruturadores executados pela empresa com destaque para o Minas Sem fome e Agregaminas.
- Elaboração de critérios para distribuição aos Escritórios Locais de equipamentos, veículos, etc.
- Seleção de profissionais para participarem do Projeto “Academia de Sucessores e Desenvolvimento Gerencial” , focado no aprimoramento do Sistema de Gestão de Pessoas, visando conhecer profissionais com potencial gerencial voltado para resultados e desenvolver conhecimento técnico, gerencial e espírito de liderança.
- Acompanhamento e discussão dos resultados alcançados mensalmente, através da utilização da metodologia de gestão - Gerenciamento Pelas Diretrizes–GPD, que monitora as metas estratégicas da empresa.
- Acompanhamento mensal da aplicação dos recursos inerentes ao custeio da empresa, utilizando a metodologia de gestão - Gerenciamento Matricial de Despesas–GMD, conforme orçamento definido no planejamento estratégico, visando otimizar os recursos públicos trabalhando assim com maior eficiência.

5 LIÇÕES APRENDIDAS:

5.1 Soluções adotadas para a superação dos principais obstáculos encontrados:

A própria dinâmica da Rede de Gestão Estratégica está sendo a solução para diversos problemas, porém destaca-se a questão da comunicação interna, que com a utilização da rede ganhou em eficiência e eficácia, pois todas as determinações da diretoria da Empresa são levadas à rede para discussão e socialização, possibilitando a implementação de ações com maior eficiência em menor tempo.

Este sistema possibilitou a implantação e operacionalização das metodologias de Gerenciamento Pelas Diretrizes (GPD) e Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD), que são metodologias voltadas para a gestão de metas estratégicas físicas e financeiras da empresa. As reuniões mensais de acompanhamento e discussão dos resultados são realizadas em tempo real, via videoconferência, contando com a presença da diretoria executiva e dos GDEs de Pólo, GDE's Regionais e o GDE da Unidade Central.

Após o término das reuniões os representantes de núcleos que participaram do encontro têm a missão de socializar e levar para discussão com as equipes os temas tratados na mesma, posteriormente podendo retornar com alguma demanda ou questionamento ao GDE da Unidade Regional.

Portanto podemos afirmar que hoje graças à Rede de Gestão Estratégica (RGE), temos um elevado grau de eficiência e controle sobre o planejamento estratégico da empresa, pois através do envolvimento de todos os funcionários no processo conseguimos o comprometimento de toda equipe em prol dos resultados almejados.

BIBLIOGRAFIA

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa nacional de gestão pública e desburocratização – GESPÚBLICA. 2005. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/gespublica/index_html. Acesso em: 13 de setembro de 2006.

GANDIN, Danilo. A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

KONDO, Yoshio. Motivação humana: um fator chave para o gerenciamento. São Paulo: Gente, 1994.

LE MOS, I. Motivação para o trabalho. 1999. Disponível em: <http://www.geocities.com./bourbonstreet/delta/1102/rechum2.htm>. Acesso em: 12 de agosto de 2006.

RODRIGUES, A L. Modelos de Gestão e Inovação Social em Organizações Sem Fins Lucrativos: Divergências e Convergências entre *Nonprofit Sector* e Economia Social. **Anais do XXX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD** – Salvador, setembro de 2006.

RUAS, Elma Dias et al. Metodologia participativa de extensão rural par desenvolvimento sustentável – MEXPAR. Belo Horizonte, março 2006.