

FRANCISCO AGENOR DUARTE TEIXEIRA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE UMA EMPRESA
PÚBLICA DO SETOR AGROPECUÁRIO DO
ESTADO DE MINAS GERAIS

Dissertação apresentada à Escola Superior
de Agricultura de Lavras como parte das
exigências do curso de Pós-Graduação
em Administração Rural, para obtenção
do grau de "MESTRE".

ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA DE LAVRAS
LAVRAS - MINAS GERAIS

1991






FRANCISCO AGENOR DUARTE TEIXEIRA


AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE UMA EMPRESA
PÚBLICA DO SETOR AGROPECUÁRIO DO
ESTADO DE MINAS GERAIS

Dissertação apresentada à Escola Superior
de Agricultura de Lavras como parte das
exigências do curso de Pós-Graduação
em Administração Rural, para obtenção
do grau de "MESTRE".



ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA DE LAVRAS
LAVRAS - MINAS GERAIS

1991



FRANCISCO AGUIAR DUARTE TEIXEIRA

FRANCISCO AGUIAR DUARTE TEIXEIRA

FRANCISCO AGUIAR DUARTE TEIXEIRA

VALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE UMA EMPRESA
PÚBLICA DO SETOR AGROPECUÁRIO DO
ESTADO DE MINAS GERAIS

Este trabalho apresenta a Escola Superior
de Agricultura de Lavras como uma das
instituições do ramo da Agropecuária
em Administração Rural para a obtenção
do grau de Mestrado.

FRANCISCO AGUIAR DUARTE TEIXEIRA
FRANCISCO AGUIAR DUARTE TEIXEIRA
FRANCISCO AGUIAR DUARTE TEIXEIRA
FRANCISCO AGUIAR DUARTE TEIXEIRA
FRANCISCO AGUIAR DUARTE TEIXEIRA
FRANCISCO AGUIAR DUARTE TEIXEIRA
FRANCISCO AGUIAR DUARTE TEIXEIRA
FRANCISCO AGUIAR DUARTE TEIXEIRA
FRANCISCO AGUIAR DUARTE TEIXEIRA
FRANCISCO AGUIAR DUARTE TEIXEIRA

FRANCISCO AGUIAR DUARTE TEIXEIRA

FRANCISCO AGUIAR DUARTE TEIXEIRA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE UMA EMPRESA PUBLICA DO SETOR
AGROPECUARIO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

APROVADA



Prof. Dr. Guaracy Vieira
Orientador



Prof. Dr. Juvencio Braga de Lima



Prof. Dr. Antonio Marciano da Silva



Dr. José Leonardo Ribeiro

Aos meus pais Lineu T. Andrade e Maria Ivonne D. Andrade,

Aos meus sogros José e Maria Iennaco Miranda,

A Angela M.M. Teixeira, minha esposa,

Ao Romulo, à Luciana e ao Gustavo M. Teixeira,
meus queridos filhos.

DEDICO.

AGRADECIMENTOS

Ao Departamento de Administração e Economia da Escola Superior de Agricultura de Lavras - ESAL, pela oportunidade de participar do Curso de Mestrado.

A CAPES pela concessão de bolsa de estudos.

Ao CNPq e à FAPEMIG pelo financiamento da pesquisa.

Aos funcionários, ex-funcionários e ex-diretores da Ruralminas pela colaboração, especificamente ao Eng. Agr^o Antônio de Padua Pereira por sua valiosa contribuição na obtenção dos dados documentais.

Aos colegas Alexandre Araújo, José Maria e Luiz Gonzaga, pela amizade e experiência de um trabalho em equipe.

Aos colegas de Mestrado pelo saudável companheirismo, especialmente ao Alberto Luiz, Candido, José Carlos, José Roberto, Luiz Wanderley, Sérgio Pedini e Vânia Rezende que, contribuíram financeiramente para a minha permanência no Curso de Mestrado.

Aos Professores, orientador Guaracy Vieira, co-orientador Juvêncio Braga de Lima e José Leonardo Ribeiro e ao professor José Geraldo de Andrade, pela valiosa contribuição.

BIOGRAFIA DO AUTOR

Filho de Lineu Teixeira de Andrade e Maria Ivonne Duarte de Andrade, Francisco Agenor Duarte Teixeira nasceu em 09 de maio de 1954, no município de Carrancas, Estado de Minas Gerais.

Concluiu o primeiro grau, em 1969, no Ginásio Irmão Exuperâncio, em São Vicente de Minas, Estado de Minas Gerais e o segundo grau, em 1972, no Colégio Agrícola Diáulas Abreu, em Barbacena, no mesmo estado, obtendo o título de Técnico Agrícola.

Em 1973 ingressou na Universidade Federal de Viçosa, em Viçosa, Estado de Minas Gerais, graduando-se em Engenharia Agrônômica em dezembro de 1977.

Como Engenheiro Agrônomo trabalhou na Fundação Rural Mineira - Ruralminas, subsidiária GAMA; Sociedade de Engenharia Rural, Planejamentos e Assistência Técnica LTDA - SERPA LTDA; Departamento Nacional de Obras de Saneamento - DNOS; Agenor Planejamentos Agropecuários - APA; Superintendência de Cooperativismo - SUDECOOP/Secretaria de Estado de Agricultura de Minas Gerais; Planejamentos Rurais Meridional LTDA e Ruralminas - Departamento de Operações Hidroagrícolas. Exerceu atividades

diversas, destacando-se: a administração de patrulha motomecanizada; a implantação de projetos de drenagem e nivelamento de solo; a elaboração de planos e projetos agropecuários; projetos de irrigação; crédito rural; responsabilidade técnica para a produção de sementes e mudas; serviços topográficos; perícias judiciais e para seguro rural - PROAGRO; assistência técnica; promoção cooperativista e comercialização comunitária.

Foi sócio gerente da SERPA - LTDA e Titular da Agenor Planejamentos Agropecuários ambas em Pouso Alegre - Minas Gerais.

Em 1985, viajou à Angola, continente Africano, pela Planejamentos Rurais Meridional LTDA, participando da realização de estudos de viabilidade para a implantação de uma fazenda agropecuária que atendesse às necessidades do acampamento da Construtora Norberto Odebrecht.

Em março de 1988, se licenciou da Ruralminas e ingressou na Escola Superior de Agricultura de Lavras - ESAL para cursar o Mestrado em Administração Rural, concluindo-o em outubro de 1991.

Admitido em janeiro de 1991, pela Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais - EMATER-MG como Supervisor local do Escritório de Conceição do Rio Verde, Sul do Estado do Estado de Minas Gerais, é responsável por sua administração e pela assistência técnica agrônômica aos produtores rurais do município.

SUMARIO

1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1. Agricultura irrigada e organizações públicas do setor agropecuario.....	03
1.2. O problema da pesquisa.....	05
2. OBJETIVOS.....	06
2.1. Objetivo geral.....	06
2.2. Objetivos específicos.....	06
3. HIPOTESE.....	07
4. A AVALIAÇÃO DE EMPRESAS PUBLICAS.....	07
4.1. O conceito de empresa pública.....	08
4.2. O conceito de avaliação de desempenho.....	11
4.3. Perspectivas da avaliação de desempenho de empresas públicas.....	14
4.3.1. Perspectiva econômico-financeira.....	14
4.3.2. Perspectiva econômico-social.....	15
4.3.3. Perspectiva sistêmico-paretiana.....	16
4.4. Eficiência, Eficácia e Efetividade na avaliação de desempenho de empresas públicas.....	18
5. METODOLOGIA.....	22

5.1. A empresa pública pesquisada.....	22
5.2. A amplitude do período da pesquisa.....	24
5.3. Área da pesquisa.....	25
5.3.1. Área empresarial da pesquisa.....	25
5.3.1.1. As divisões.....	26
5.3.1.2. As coordenadorias.....	27
5.3.1.3. As unidades operacionais.....	27
5.3.1.4. Centro de desenvolvimento e treinamento de irrigantes (CDTI).....	28
5.3.2. Área geográfica da pesquisa.....	28
5.4. População, Amostragem e Coleta de Dados.....	30
5.4.1. População empresarial.....	31
5.4.1.1. Amostragem.....	31
5.4.1.2. Coleta dos dados empresariais.....	31
5.4.2. População rural.....	32
5.4.2.1. Amostragem.....	33
5.4.2.2. Coleta dos dados.....	35
5.5. Modelo teórico-analítico.....	35
5.6. Definição e operacionalização das variáveis analíticas...	39
5.6.1. Variável Analítica Eficiência.....	39
5.6.2. Variável Analítica Eficácia.....	41
5.6.3. Variável Analítica Efetividade.....	41
6. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	44
6.1. Avaliação da Eficiência da Ruralminas.....	44
6.1.1. Caracterização dos respondentes.....	46
6.1.2. Indicadores da variável analítica eficiência.....	48
6.1.2.1. Estrutura organizacional.....	49
6.1.2.2. Qualidade técnica dos serviços prestados.	50

6.1.2.3. Capacitação técnica dos funcionários.....	52
6.1.2.4. Preço dos serviços prestados.....	54
6.1.2.5. Relação custo operacional/arrecadação....	55
6.1.2.6. Nível salarial e satisfação dos funcio- nários.....	58
6.1.2.7. Contingente de funcionários.....	60
6.1.2.8. Tomada de decisões.....	63
6.1.2.9. Infra-estrutura de apoio.....	65
6.1.2.10. Estilo administrativo.....	66
6.1.2.11. Controles burocráticos.....	68
6.1.3. Eficiência e desempenho da Ruralminas.....	70
6.2. Avaliação da Eficácia da Ruralminas.....	73
6.2.1. Objetivos da Ruralminas/DPOH/Provárzeas.....	73
6.2.1.1. Eficácia nos projetos de engenharia e assistência técnica.....	75
6.2.1.2. Eficácia na utilização da mão-de-obra técnica e da patrulha motomecanizada.....	79
6.2.1.3. Eficácia na capacitação dos recursos humanos.....	86
6.2.2. Eficácia e desempenho da Ruralminas/Provárzeas.....	88
6.3. Avaliação da efetividade da Ruralminas.....	91
6.3.1. Caracterização dos produtores rurais entrevistados	91
6.3.2. Grau de efetividade.....	95
6.3.2.1. Efetividade na qualidade técnica dos ser- viços prestados.....	95
6.3.2.2. Efetividade no preço dos serviços presta- dos.....	99

6.3.2.3. Efetividade nos resultados físicos e econômico financeiros.....	101
6.3.2.4. Efetividade na administração da elaboração e da implantação dos projetos.....	103
6.3.3. Efetividade e desempenho da Ruralminas.....	105
6.4. Eficiência, eficácia e efetividade no desempenho da Ruralminas.....	107
7. CONCLUSÕES.....	112
8. SUGESTÕES.....	115
9. RESUMO.....	117
10. SUMMARY.....	119
11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	121
APENDICE.....	125

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Evolução física de projetos de irrigação e de drenagem, Ruralminas, e U.O. de Leopoldina, Muriaé e Rio Novo, período 81/87.....	30
QUADRO 2 - Dimencionamento da amostra de produtores segundo a unidade operacional da Ruralminas/DPOH/Provárzeas.....	34
QUADRO 3 - Número de produtores selecionados por município, segundo o ano de implantação dos projetos de irrigação e drenagem.....	36
QUADRO 4 - Número de questionários encaminhados, devolvidos e índice de aproveitamento.....	46
QUADRO 5 - Principais cargos técnicos, administrativos e/ou de assessoria, ocupados pelos respondentes. Ruralminas - período 75/90.....	47
QUADRO 6 - Situação trabalhista dos respondentes, em relação à Ruralminas.....	48
QUADRO 7 - Estrutura organizacional da Ruralminas/DPOH/Provarzeas. Período 75-90 (dados em %).	50
QUADRO 8 - Qualidade dos serviços prestados pela Ruralminas, período 75-90 (dados em %).	51

QUADRO 9 - Capacitação técnica dos funcionários da Ruralminas. Período 75-90 (dados em %)	53
QUADRO 10 - Preço dos serviços prestados pela Ruralminas, período 75-90 (dados em %)	56
QUADRO 11 - Relação custo operacional/arrecadação. Ruralminas, período 75-90 (dados em %)	58
QUADRO 12 - Nível salarial e satisfação dos funcionários da Ruralminas, período 75-90 (dados em %)	59
QUADRO 13 - Contingente de funcionários da Ruralminas, período 75-90 (dados em %)	62
QUADRO 14 - Tomada de decisões na Ruralminas, período 75-90 (dados em %)	64
QUADRO 15 - Infraestrutura de apoio da Ruralminas, período 75-90 (dados em %)	66
QUADRO 16 - Estilo administrativo do alto escalão da Ruralminas, período 75-90 (dados em %)	68
QUADRO 17 - Controles burocráticos exigidos e realizados pela Ruralminas, período 75-90 (dados em %)	69
QUADRO 18 - Eficiência e desempenho da Ruralminas, período 75-90 (dados em %)	71
QUADRO 19 - Metas programadas e realizadas pela Ruralminas em ha total de várzeas, período 81/87	76
QUADRO 20 - Metas programadas e realizadas pela Ruralminas, em ha de várzeas, segundo a modalidade de projeto, período 81-88	77
QUADRO 21 - Metas programadas e realizadas pela Ruralminas, em número de beneficiários, período 81-88	79

QUADRO 22 - Metas programadas e realizadas pela Ruralminas em número de técnicos e em produtividade (ha/tec/ano), período 81-87.....	80
QUADRO 23 - Produtividade da mão-de-obra técnica da Ruralminas, período 75-90 (dados em %).....	81
QUADRO 24 - Produtividade da patrulha motomecanizada da Ruralminas, período 75-90.....	82
QUADRO 25 - Desenho da patrulha motomecanizada da Ruralminas/Provarzeas, escritório de Leopoldina-MG, período 81-87..	84
QUADRO 26 - Eventos de divulgação do Programa Provarzeas Nacional programados e realizados pela Ruralminas, período 81-87.....	85
QUADRO 27 - Eventos de capacitação técnica e gerencial programados e realizados pela Ruralminas/Provarzeas, período 81-87.....	87
QUADRO 28 - Utilização do tempo programado pela Ruralminas/Provarzeas, período 75-90 (dados em %).....	90
QUADRO 29 - Interferências políticas junto à administração da Ruralminas, período 75-90.....	91
QUADRO 30 - Produtores rurais entrevistados segundo o estrato e a atividade exercida.....	92
QUADRO 31 - Escolaridade dos produtores rurais entrevistados, 1990.....	93
QUADRO 32 - Local de residência dos produtores rurais entrevistados, 1990.....	94
QUADRO 33 - Situação dos entrevistados em relação à realização de investimentos visando a recuperação da área de varzeas.....	94

1. INTRODUÇÃO

A política de substituição de importações, intensificada no período pós guerra, induziu o país a um rápido crescimento industrial, relegando, ao mesmo tempo, o setor agropecuário a um segundo plano. Ainda assim, este setor continuou crescendo a uma taxa anual de 4 a 5% nas décadas de 1950 e 1960. Não obstante, a agropecuária se descapitalizava pois, as políticas econômico-financeiras adotadas, à época, transferiram recursos do setor agropecuário para o setor urbano-industrial. Em consequência, iniciou-se um processo de desequilíbrio na economia, provocando deterioração na distribuição da renda entre os setores e sintomas de estagnação do setor agropecuário caracterizados por intensa migração rural-urbana.

A estagnação do setor agropecuário se tornaria um empecilho à própria política de substituição de importações, uma vez que, para o desenvolvimento progressivo e dinâmico do setor urbano industrial, este deveria incorporar àquele e promover sua transformação em consumidor de produtos tais como, máquinas agrícolas, fertilizantes e defensivos químicos, dentre outros e,

também, em fornecedor potencial de matérias-prima para as indústrias à jusante da agropecuária.

Foi então, à partir dessa perspectiva, que o governo, em meados da década de 1960, apercebeu-se da necessidade de mudanças estruturais, voltando-se em direção ao setor agropecuario.

Dentre as políticas adotadas para reverter essa tendência e promover o estímulo ao desenvolvimento da agropecuária de forma que pudesse responder à demanda emergente do desenvolvimento capitalista, destacou-se a organização das atividades governamentais para o setor, através da institucionalização do crédito rural e da assistência técnica agropecuária ao mesmo vinculada. Paralelamente, objetivando a operacionalização do crédito e da assistência técnica, instituíram-se organizações públicas que após se tornarem co-responsabilizadas pelo planejamento do setor, SANTOS (24 e 25), e pelo fomento à produção, à pesquisa e à comercialização, REZENDE & BRASILEIRO (21), exerceram papel fundamental para que a agropecuária brasileira se desenvolvesse atingindo os níveis atuais.

Independentemente de apresentarem ou não eficiência, eficácia e efetividade, as organizações públicas voltadas para o setor agropecuario, à partir da segunda metade da década de 60, se multiplicaram em número e cresceram tornando-se organizações complexas. Sua proliferação se deu tanto em nível federal quanto em nível estadual. Destacaram-se, dentre inúmeras organizações, a institucionalização de departamentos (DNOCS, DNOS etc.),

companhias (CFP, CIBRAZEM, CODEVASF, CAZEMG etc.), centrais de abastecimento (CEASAS), institutos (IAA, IBC, IRGA etc.), empresas (EMBRATER, EMATER's, EPAMIG, EMBRAPA etc.) e fundações dentre as quais a RURALMINAS. Promoveram a descentralização de sua estrutura organizacional em unidades regionais e núcleos operacionais bem como, ampliaram a sua estrutura administrativa por meio da departamentalização. Além disso, promoveram também a sua expansão com a criação de subsidiárias. Segundo CASTOR & FRANÇA (07), "essas instituições procuraram ocupar todos os espaços disponíveis e ao mesmo tempo evitar, a todo custo, a intrusão de leigos e estranhos".

1.1. Agricultura irrigada e organizações públicas do setor agropecuário

O Brasil é um país, por natureza, essencialmente agrícola. Além de contar com 4% da terra e 8% da água doce do mundo, possui enorme bacia hidrográfica o que lhe confere um excelente potencial para a agricultura irrigada. No entanto, esse potencial encontra-se ainda por explorar. Segundo PROVARZEAS (19), ao final dos anos 70 ainda existiam cerca de 30 milhões de ha de várzeas sem aproveitamento.

Considerando-se que as várzeas são constituídas de terras planas e de elevada fertilidade, e considerando-se também, que essas terras podem, em sua maioria, ser irrigadas por gravidade, exigindo-se um consumo mínimo de energia, a existência desse potencial ainda inaproveitável, caracteriza a pouca importância dedicada à atividade de irrigação.

A irrigação propicia aos agricultores que a utilizam a redução dos riscos inerentes às baixas precipitações pluviométricas e lhes permite aumentar a produtividade dos fatores de produção, especialmente do fator terra. Embora oferecendo essas vantagens, esta atividade só passou a merecer atenção especial dos políticos e governantes brasileiros a partir dos anos 80 após a efetiva institucionalização dos programas nacionais de irrigação, PROVARZEAS NACIONAL, PROFIR E PRONI.

Na condição de uma tecnologia de ponta e ocupando, nos anos 80, papel prioritário dentre as políticas governamentais para o setor, a agricultura irrigada exigiu e desfrutou de elevada soma de recursos econômico-sociais. Provenientes, em sua maioria, de origem internacional e de origem fiscal, esses recursos foram alocados, à atividade, através das organizações públicas do setor agropecuário, objetivando a implementação de programas e/ou projetos de irrigação e drenagem. Dessa forma, as organizações públicas do setor agropecuário, voltadas especialmente para a atividade de irrigação, se revestiram de importância. Passaram, pois, a competir entre si, no intuito de obter um maior volume de recursos, concorrendo pela realização de um mesmo tipo de prestação de serviços, elaborando e implantando projetos de irrigação e drenagem tanto para o setor público como para o setor privado.

1.2. O problema da pesquisa

Nas ciências sociais, em especial na economia, sociologia e administração, a alocação de recursos se constitui num importante problema. Conhecer, pois, a maneira como vêm as organizações públicas do setor agropecuário alocando os seus recursos, especialmente na área de irrigação onde a demanda de capital é muito grande, torna-se de alta relevância, dentro do conceito de que o dinheiro público tem que ser bem administrado. Sabe-se, no entanto, que os programas e/ou projetos de irrigação e drenagem nos quais além dos recursos do país, alocam-se os recursos internacionais e de origem fiscal, são caracterizados por apresentar, normalmente, benefícios econômico-sociais superiores aos custos. Contudo, estudos que mostrem somente que as organizações públicas alocam os recursos em atividades com essa característica ($B > C$) tornam-se incompletos haja vista que, respaldadas politicamente e atuando monopolística e/ou oligopolisticamente essas organizações contam com privilégios diversos o que lhes permitem justificar resultados duvidosos e questionáveis.

Ser eficiente quanto a alocação dos recursos e ser eficaz quanto ao alcance das metas e objetivos pré-estabelecidos são condições necessárias mas, não são condições suficiente para se caracterizar a performance de uma instituição pública. Essas instituições utilizam-se de recursos econômicos-financeiros e sociais que são pagos pela sociedade, via cobrança de taxas e impostos e, portanto, deverão apresentar como condição complementar a efetividade em sua ações, ou seja, deverão proporcionar

aos beneficiários diretos, da alocação desses recursos, um grau de satisfação tal que a sociedade possa legitimar sua existência.

As questões sobre a problemática da avaliação de empresas públicas evidenciam, portanto, a necessidade de compreender como e porque o desempenho de uma empresa pública está associada a um conjunto de índices de eficiência, eficácia e efetividade.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo geral

As organizações públicas, em sua maioria sobrevivem total ou parcialmente de dotações orçamentárias, utilizando-se, portanto, de recursos econômico-financeiros que são pagos pela sociedade. A legitimidade de sua existência é, pois, de fundamental importância e necessita ser avaliada sistematicamente. Assim sendo, o presente trabalho tem como objetivo geral avaliar o desempenho (ou performance) de uma organização pública do setor agropecuário, ramo da irrigação.

2.2. Objetivos específicos

1. Avaliar o desempenho de uma organização pública do setor agropecuário, ramo da irrigação, quanto à eficiência, através do estudo da alocação dos recursos humanos, econômico-financeiros e infra-estruturais.

2. Avaliar o desempenho dessa organização pública, quanto à eficácia, verificando-se o alcance das metas e objetivos estabelecidos pela própria empresa.

3. Avaliar o seu desempenho, quanto a efetividade, através do estudo da satisfação dos beneficiários diretos dessa organização, frente aos serviços prestados pela mesma à atividade de irrigação.

3. HIPOTESE

O grau de desempenho da empresa pública está associado à decisões que, de forma integrada e no mesmo período de tempo, propiciem resultados positivos quanto ao conjunto de índices de eficiência, eficácia e efetividade.

4. A AVALIAÇÃO DE EMPRESAS PÚBLICAS

Os estudos relacionados às organizações públicas têm se tornado um tópico de interesse crescente para a ciência de administração. No entanto, a literatura brasileira é, ainda, limitada a trabalhos que não evidenciam avaliações baseadas em indicadores quantitativos, absolutos, isto é, avaliações mais objetivas. A maior parte das pesquisas realizadas se delinearão para análises descritivas. Segundo JACOME (12) estas pesquisas apresentam uma metodologia nitidamente reducionista, examinando o fenômeno público sob uma perspectiva unilateral, enfatizando, quase que exclusivamente, aspectos formais de cunho jurídico e organizacional. Em seu trabalho, esse mesmo autor, referiu-se

ainda às críticas que esse tipo de abordagem vinha sofrendo pela reduzida fertilidade de suas conclusões. PINTO (18) e DIAS & PEREIRA (09), referiram-se também à literatura sobre organizações públicas como "precária e pouco conclusiva". Observaram JACOME (12), PINTO (18) e DIAS & PEREIRA (09), pouco ou nada se conhecer sobre as organizações públicas (e, mesmo particulares) nos países em desenvolvimento, sendo praticamente inexistentes, os estudos que objetivam conhecer e explicar o comportamento e a evolução das empresas públicas. SIQUEIRA (27), ao tratar desse assunto, comenta: "as escassas análises da administração pública existentes têm focalizado principalmente o processo político de formulação e de tomada de decisões, não aprofundando suas consequências e impactos na sociedade". Além do mais, as informações, sobre organizações públicas, existentes, encontram-se dispersas, não sistematizadas e são de difícil acesso.

4.1. O conceito de empresa pública

O problema central na avaliação de empresas públicas decorre da dificuldade em se definir a própria natureza de uma empresa deste tipo, MOTTA (16). Nos países em desenvolvimento, como o Brasil, esse problema parece mais complexo face à multiplicidade de terminologias em uso, para se indicar entidades públicas diferentes e de igual natureza^{1/}. Isto se deve ao fato de

^{1/} - Dentre as entidades públicas voltadas para a atividade de irrigação encontram-se: empresas, fundações, departamentos e institutos.

que o conceito de empresa pública ainda não está bastante claro para permitir uniformidade de idéias.

A literatura apresenta a questão do conceito de empresa pública envolvendo controvérsias, polémicas e ambiguidades. Acredita-se que essa ausência de clareza possa ser explicada pela existência de diversas correntes de pensamentos, uma vez que, se trata de assunto multidisciplinar, exigindo-se o conhecimento de diversas ciências como: Administração, Economia, Sociologia, Política e Finanças, dentre outras.

Esforços têm sido feitos no sentido de se obter um conceito universal para empresas públicas. Porém, o que se nota é uma tendência de se caracterizar a empresa pública à semelhança de empresa privada, voltada para a obtenção do lucro e tendo como empresário majoritário o governo. No sentido de se opor a essa tendência, SIQUEIRA (27) afirma que uma das características diferenciadoras mais importantes entre "empresa privada" e "empresa pública" é justamente o controle público, entendido como algo bem mais abrangente que o controle governamental. MOTTA (16), argumenta que na reunião convocada pelo Centro Internacional de Empresa Pública, realizada em Tânger, Marrocos, em dezembro de 1980, ficou estabelecido que uma empresa pública existe para produzir bens e serviços, de preços fixados através de um sistema de contas comerciais, em termos de lucros e perdas, excluindo-se os chamados serviços públicos e a infraestrutura econômica. O autor assegura que o grande mérito daquele encontro foi produzir uma definição conceitual, puramente intelectual, em busca de uma entidade real que possa servir para comparações

transnacionais. Referiu-se ainda, ao termo empresa pública como "terminologia fabricada para estabelecer uniformidade internacional do que se chama empresas governamentais, empresas estatais e paraestatais"^{2/}. Para MOTTA (16), o que é considerado empresa pública nos países em desenvolvimento, na prática, nada tem a ver com a definição conceitual obtida na reunião de Tânger.

A conceituação de empresas públicas foi também discutida por PINTO (18), que define organizações públicas, estatais ou governamentais, sugerindo que assim sejam entendidas, todas as organizações que compõem o aparato estatal ou que deste recebem a maior parte de seus recursos e estímulos institucionais, considerando-as como parte de um "supra sistema" que exerce influência sobre elas e delas recebe influências. Essa conceituação sistêmica permite colocar o comportamento das organizações públicas dentro de um quadro de fenômenos homogêneos que facilitam sobremaneira os estudos comparativos. Sobre este aspecto, SANTOS (24), considerando a heterogeneidade do subsetor empresarial estatal, afirma que dificilmente um estudo, seja de natureza econômica como administrativa, pode apresentar ao seu término, qualquer resultado significativo para a compreensão do setor (empresarial estatal), caso não se procure estabelecer, de antemão, critérios de homogeneização do conjunto ou de suas diversas frações. Aprofundando a discussão sobre o assunto, constatou que a literatura corrente procura estabelecer uma tipologia segundo dois critérios básicos: a) Setores de atuação

^{2/} Denominam-se Paraestatais ou Paraestatais as empresas ou instituições sobre as quais o Estado intervém conquanto sejam autárquicas.

ou natureza da atividade - industrial, financeiras, utilidade pública, etc; b) fase de criação no ciclo de desenvolvimento - pré e pós decreto lei nº 200^{3/}. Embora o autor tenha caracterizado tais critérios como pouco consistentes, para fins de avaliação de desempenho, procurou-se agrupar as empresas públicas segundo o setor de atuação e segundo a natureza da atividade. Dessa forma, utilizou-se a terminologia empresa pública, para referir-se às organizações públicas ou estatais voltadas para o setor agropecuario, atividade de irrigação, objetivando a produção de bens e serviços, recebendo do governo, total ou parcialmente, os recursos e estímulos institucionais e, podendo ou não gerar lucros. Não se preocupou, conseqüentemente, com a forma jurídica de sua constituição e, muito menos, com a terminologia usada em sua identificação.

4.2. O conceito de avaliação de desempenho

A avaliação é importante, para empresas privadas, servindo de instrumento de sobrevivência econômico-financeira, SIQUEIRA (27), e para empresas públicas, além de ser semelhante instrumento, fornece meios para julgar sua legitimidade com relação, principalmente, à sua responsabilidade para com uso dos recursos econômicos, financeiros e sociais. E através da avaliação que se pode tornar a organização pública transparente e/ou permeável ao controle da sociedade, o que permite melhorar a

^{3/} Decreto Lei nº 200, de 1967, tratou da reforma administrativa federal, servindo de marco para separar em duas grandes categorias as empresas públicas brasileiras.

qualidade dos serviços prestados e possibilita aumentar a resolutividade dos problemas.

Ao usar o termo avaliação, deve-se levar em consideração a existência de diferentes propósitos a ele associado. Teoricamente, quanto à natureza desses propósitos a avaliação de empresas públicas poderia ser dos tipos ex-ante, ex-post-facto e de progresso (ou desempenho). Por um lado, uma avaliação que resultasse num estudo prévio de viabilidade, para se decidir sobre a instituição ou não de uma empresa pública, envolvendo aspectos jurídicos, políticos, econômicos, financeiros e sociais, além de outros, caracterizaria uma avaliação do tipo ex-ante. Por outro lado, a avaliação final realizada supostamente após a extinção da empresa, envolvendo também os mesmos aspectos, caracterizaria uma avaliação do tipo ex-post-facto.

Convém ressaltar que, face às condições pelas quais são instituídas e/ou extintas as empresas públicas, no Brasil, torna-se difícil obter dados sobre esses dois tipos de avaliação. Esta situação é abordada por NOGUEIRA (17) quando diz que "a decisão de se criar uma empresa pública, na maioria das vezes, não é precedida por estudos de viabilidade econômica" e, por PINTO (18) e DIAS & PEREIRA (09), quando asseguram que "no Brasil, dificilmente as organizações públicas morrem de morte natural, no máximo hibernam, oxigenadas pelo processo orçamentário, aguardando o momento de se transformarem, ressurgindo vigorosas com novos objetivos e novas lideranças".

Considerando-se pois a argumentação de NOGUEIRA (17), PINTO (18) e DIAS & PEREIRA (09), delineou-se para a avaliação sob o ponto de vista de desempenho. Conceituada como sendo uma

análise que objetiva o conhecimento da evolução da empresa, em todos os seus aspectos, sejam técnicos, políticos, econômicos, financeiros, sociais, legais, ecológicos e administrativos, a avaliação de desempenho apresenta uma característica dinâmica. Permite pois, averiguar a coerência entre os objetivos e as ações da empresa pública, propiciando a obtenção de parâmetros e informações para melhorar o processo de tomada de decisões quanto à correções disfuncionais e, conseqüentemente, para o aprimoramento institucional.

As empresas públicas encontram-se imersas num sistema macro, nele exercendo e dele recebendo influências. Nesse processo interativo e dinâmico, as questões críticas e cruciais quanto à avaliação de seu desempenho se referem exatamente aos aspectos econômicos, financeiros e sociais. Assim, as empresas públicas dependem de recursos econômicos e financeiros para sobreviver e se expandirem, recursos estes provenientes da sociedade, via contribuição de impostos. Conseqüentemente as empresas públicas possuem, implícita ou explicitamente, objetivos sociais pelos quais, direta ou indiretamente, são questionadas pela sociedade. Pode-se afirmar pois, que, o estudo da alocação de recursos contribui amplamente para os objetivos de avaliação de desempenho de empresas públicas visto que, reflete a sobreposição de aspectos institucionais, organizacionais, estruturais e administrativos.

4.3. Perspectivas da avaliação de desempenho de empresas públicas

Embora o interesse pelo estudo das empresas públicas venha crescendo nos últimos anos, a literatura brasileira é ainda limitada, apresentando controvérsias e questionamentos. A metodologia de avaliação é veementemente criticada sem que, no entanto, haja uma proposta metodológica clara, objetiva e que apresente critérios operacionalizáveis. A discussão desse tema é abordada sob diversas perspectivas, discutidas a seguir.

4.3.1. Perspectiva econômico-financeira

Uma empresa privada, para sobreviver e expandir suas operações, deve, num dado período de tempo, produzir lucros que sejam suficientes para atrair investidores ou financiar sua própria expansão, MISHAN (15). Enquanto adeptos do conceito de empresa pública elaborado na reunião de Tânger, adotam esta argumentação de MISHAN direcionando-a para empresas públicas, justificando a necessidade da independência econômico-financeira das mesmas, outros autores, mesmo não propondo uma metodologia objetiva para a avaliação de desempenho de empresas públicas, criticam essa perspectiva unilateral. Dentre eles, RAMAMURTI (20), refere-se à argumentação de LIKIERMAN, ROBSON e SEN, dentre outros, que se o lucro não é uma exigência ex-ante para se institucionalizar uma empresa pública, não pode ser usado ex-post para julgar sua performance; CARDOSO (06), questiona a utilização de resultados econômico-financeiros como parâmetros para a

avaliação de empresas públicas, uma vez que, elas contam com privilégios de várias ordens e, sendo assim, esses resultados não refletem a contribuição das mesmas quanto à produção de bens e serviços; SANTOS (24), considera equivocada a tentativa de caracterizar a empresa estatal através da equação econômico-financeira alegando ser esta caracterização estática e não resistente ao princípio de uma avaliação mais dinâmica.

4.3.2. Perspectiva econômico-social

A avaliação de empresas públicas sob a perspectiva social foi abordada, com profundidade, por MOTTA (16), que se manifestou avesso à sua avaliação em termos da análise de benefício-custo. Assegurando existir subjetivismo na determinação de valores dos benefícios e dos custos, o autor questiona: "valores de quem ? que valoriza o que e porque ? que recebe o que e porque ?". Ao discorrer sua crítica, referiu-se também às controvérsias existentes quanto à avaliação de empresas públicas pelo uso de uma análise bidimensional combinando rentabilidade financeira e responsabilidade social e, mais uma vez, questiona, "São esses fatores associados positivamente ? Negativamente ? ou não são associados ? Neste caso, ao discutir o pressuposto estrutural normativo de que o bem-estar social independe de lucratividade em nível empresarial específico, permite argumentar em favor da não associação entre responsabilidade social e rentabilidade financeira.

Sob esta mesma perspectiva, DIAS & PEREIRA (09), consideram duvidoso o estabelecimento da relação benefício-custo

face a grande dificuldade em si mensurar os benefícios. Argumentam ainda que numa organização pública sustentada por dotações orçamentárias, há maior preocupação em elaborar "boas intenções" e obter a dotação necessária do que em executar efetivamente essas intenções pela realização de metas ou objetivos. Dessa forma, ao mensurar os benefícios, atribui-se à empresa pública valores que não correspondem à sua contribuição real quanto a bens e serviços para com a sociedade. Coerentemente, a preocupação de MOTTA e DIAS & PEREIRA é consistente com a argumetação de MELNICK (14) de que a falta de unanimidade acerca do que se deve medir e do como se deve medir, para avaliar, faz com que esta tarefa seja realizada, na prática, segundo as preferências pessoais dos que dela se encarregam.

4.3.3. Perspectiva sistêmico-paretiana

O estudo do desempenho de organizações públicas pode ser também visualizado sob outras duas perspectivas, sendo uma de natureza normativa e outra de natureza positiva e, ambas tratando da contribuição da empresa pública para com a maximização do bem-estar social. Por um lado, o desempenho de uma empresa pública é estudado utilizando-se critérios padronizados e definidos para a sociedade como um todo. Segundo MOTTA (16), do ponto de vista econômico, nessa perspectiva normativa, a maximização do bem-estar individual não produzirá equilíbrio, mas, distorções maiores, pois, hipoteticamente, maximiza-se o bem-estar de um indivíduo às expensas de outros. Por outro lado,

na perspectiva positiva, o desempenho de uma empresa pública pode ser avaliado quanto a contribuição da mesma para a maximização do bem-estar de cada indivíduo, isoladamente. Haveria pois, a maximização do bem-estar da sociedade quando o desempenho da empresa conseguisse maximizar o bem-estar de todos os membros dessa sociedade. Nessa perspectiva, do ponto de vista econômico, a empresa pública pode promover a maximização da satisfação de um indivíduo sem reduzir a de outros.

Essa é uma visão sistêmica e apresenta-se coesa ao conceito de "melhoria de Pareto", definido por MISHAN (15), como "uma variação na organização econômica que deixa todas as pessoas em melhor situação, ou mais precisamente, que deixa um ou mais indivíduos em melhor situação sem que ninguém fique pior do que antes". Essa coerência, no entanto, torna-se mais consistente quando a análise se dá sob a perspectiva positiva, associada a uma melhoria real de Pareto, em que todos os membros da sociedade podem ficar, realmente, melhor do que antes. A perspectiva normativa, associada a uma melhoria potencial de Pareto, encerra, como afirma MISHAN (15), muito menos atrativa face admitir que muitos indivíduos podem ficar em situação pior, induzindo, para a sua aceitação, pressupor a redistribuição dos benefícios. Na prática, essa redistribuição é duvidosa e, além do mais, os membros da sociedade que potencialmente poderão ter sua situação piorada, encontram-se, normalmente, entre os grupos de menor renda.

Considerando ser a estrutura de qualquer empresa, seja pública ou privada, essencialmente normativa e, considerando-se também que, por utilizar recursos econômicos-sociais a empresa

pública deveria promover o bem-estar de toda a sociedade (melhoria real de Pareto) e não de um indivíduo ou grupo de indivíduos, ambas as perspectivas são importantes no processo de avaliação de desempenho. Contudo, pressupondo-se haver, na prática, uma predominância de situações sob a perspectiva normativa, em que a causa de melhoria do bem-estar de um indivíduo pode, frequentemente, ser a mesma causa de redução no bem-estar de outro, considera-se como pouco provável a maximização do bem-estar da sociedade como um todo.

4.4. Eficiência, Eficácia e Efetividade na avaliação de desempenho de empresas públicas

Ao buscar a integração de modelos de natureza diversa, isto é, multidimensionais, para a avaliação de desempenho de empresas públicas, percebe-se que o avaliador se defrontará com situações complexas e se exporá à críticas, questionamentos e à polémicas. No entanto, cabe destacar que, não se deve perder de vista o que se poderia denominar de princípio básico da avaliação, isto é, que embora utilizando-se de critérios distintos, avaliadores diferentes deverão obter sempre resultados semelhantes ao realizarem a tarefa de avaliar a mesma empresa. Obedecido este princípio, a metodologia de avaliação encontrar-se-á amparada por uma ampla aceitação.

Pressupõem-se, portanto, que o respeito a este princípio seja a razão que levou diversos autores a abordarem o tema avaliação de empresas públicas de forma consensual

considerando como parâmetros dessa avaliação a eficiência e a eficácia.

A esse respeito, enquanto NOGUEIRA (17) refere-se à análise da atuação do Estado, via empresas públicas, segundo um ângulo de natureza econômica e outro de natureza técnico-administrativa, CARDOSO (06), propõe medir o sucesso ou insucesso de uma empresa estatal comparando-se o objetivo para o qual ela foi criada com os resultados efetivamente alcançados, enfatizando como princípios fundamentais a eficiência e a eficácia em todas as aplicações de dinheiro público, uma vez que a não observância desse princípio acarretará em desperdício de recursos pertencentes ao povo. Sob esta mesma perspectiva, DIAS & PEREIRA (09), altercam que tanto em empresas privadas como públicas, só se pode medir algo baseado em metas específicas, limitadas e claramente definidas. BENJAMIN (02), assegura que na escolha e avaliação de uma agência de implementação de projetos o julgamento é feito verificando se os recursos sob sua responsabilidade estão sendo efetivamente empregados e se os objetivos estão se realizando; CHIAVENATO (08), refere-se à teoria da contingência, para a qual toda organização deve ser considerada sob o duplo ponto de vista, da eficiência e da eficácia, simultaneamente e MELNICK (14), assevera que as entidades internacionais, ao financiarem um projeto de desenvolvimento, tem especial interesse em obter a segurança de que a empresa responsável por sua implementação terá uma administração eficiente. Além de considerar a história, os antecedentes e a situação financeira atual da empresa, tais entidades consideram como condição básica

que a organização implementadora coloque a seu serviço um excelente comando administrativo.

A existência de um consenso sobre a avaliação de empresas públicas em termos de eficiência e eficácia não elimina as controvérsias e questionamentos existentes na literatura. Amplamente discutidos na Teoria da Administração, os termos eficiência e eficácia assumem perspectivas diferentes segundo as diversas correntes de pensamentos e são operacionalmente questionadas. GUIMARAES & DURAES (11) corroboram MARCOVITCH (13), para quem a eficiência de uma organização se mede pela sua capacidade de gerar bens e serviços, utilizando-se de forma adequada os recursos humanos, financeiros e materiais disponíveis. A eficácia não decorre unicamente da capacidade da organização de gerar produtos e serviços, com a utilização adequada dos recursos, mas, também da adequação desses serviços às prioridades da comunidade, ao nível de intensidade em que esta exige. DIAS & PEREIRA (09), conceituam eficiência como grau de aproveitamento ótimo dos recursos econômico-sociais sob a responsabilidade da empresa pública e eficácia como o grau de satisfação dos usuários da empresa pública frente aos serviços mais diretos.

Os conceitos de eficácia adotados por DIAS & PEREIRA (09) e por MARCOVITCH (13) se confundem com o conceito de efetividade, abaixo discutido por SOUZA (28) e SIQUEIRA (27).

Segundo SOUZA (28) e RIBAS (29), Motta refere-se à eficiência enquanto cumprimento das normas, regras e tradições internas aliadas a redução de custos e à eficácia enquanto alcance dos objetivos organizacionais definidos. Introduz o conceito de efetividade como o alcance de objetivos sociais desejáveis que

justificam a existência da organização e apresenta a diferença entre eficácia e efetividade baseando-se na premissa de que as organizações podem se tornar incensíveis ao ambiente externo, podendo adquirir e implementar eficazmente objetivos sociais não desejáveis. SIQUEIRA (27), ao propor a adição do parâmetro efetividade no estudo das organizações públicas, argumenta que a visão do usuário é um dos elementos mais importantes na análise da administração pública, ajudando na definição dos valores fundamentais do sistema político e da sociedade.

Os critérios de eficiência e de eficácia, segundo SOUZA (28), privilegiam mais diretamente o grupo de proprietários da organização enquanto o critério da efetividade é fundamental para existência de uma organização moderna onde deve haver espaço para os demais parceiros da empresa alcançarem também os seus objetivos.

A introdução do critério de efetividade como parâmetro complementar aos parâmetros eficiência e eficácia, para a avaliação de desempenho das empresas públicas, permite uma visão sistêmica dessas instituições e elimina em parte, a questão da operacionalização dos conceitos. Contudo, salienta-se a existência de uma forte interação entre a Eficiência, a Eficácia e a Efetividade, no desempenho de uma instituição. Dependendo das circunstâncias ambientais e das decisões em níveis empresariais específicos, a obtenção de Eficiência poderá influenciar positiva ou negativamente a Eficácia e/ou a Efetividade e vice-versa. Consequentemente, ao avaliar o desempenho de uma empresa pública, o analista poderá deparar-se com um dentre oito arranjos possíveis de Eficiência, Eficácia e Efetividade.

5. METODOLOGIA

5.1. A empresa pública pesquisada

A Fundação Rural Mineira-RURALMINAS, por ser uma das organizações públicas que a mais tempo vem atuando no ramo da agricultura irrigada, no Estado de Minas Gerais, foi escolhida para o desenvolvimento da presente pesquisa.

Instituída em novembro de 1966, pelo governo do Estado de Minas Gerais, através da Lei 4278, a Ruralminas possuía como objetivos (art. 3º) a colonização e o desenvolvimento rural no Estado de Minas Gerais, de conformidade com a Lei Federal 4504 de 30 de novembro de 1964 (Estatuto da Terra). Posteriormente, visando adequar seus objetivos às exigências do BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) para fins de celebração de convênios, no sentido de se promover o desenvolvimento de estudos e projetos de irrigação no Vale do Rio São Francisco, o Governo do Estado através do Dec. Lei 66.705 de 12 de junho de 1970, atribuiu-lhe a competência para planejar e executar o controle do aproveitamento hídrico para fins agrícolas e para outras atividades econômicas rurais. Mais tarde, sua área de ação foi ampliada para todo o território do Estado de Minas Gerais e foi-lhe também atribuída a competência para executar obras de infra-estrutura rural e urbana dentro de programas de desenvolvimento regionais e rurais.

A Ruralminas, no sentido de atender seus múltiplos objetivos, atuou simultaneamente em diversos programas e projetos de desenvolvimento rural, exercendo atividades por todo o

território mineiro. Sua estrutura organizacional e administrativa se desenvolveu pela departamentalização e pela descentralização e, "não fugindo à regra", se ampliou também com a criação de subsidiárias. Chegou a possuir três subsidiárias, ao final da década de 70, sendo: RURALMINAS GAMA - Serviços de engenharia rural; RURALMINAS BETA - Apoio à colonização e atividades agropecuárias e, RURALMINAS DELTA - Implantação e operação de sistemas de irrigação e drenagem.

Sua história, no ramo da irrigação iniciou com o advento do Programa de Recuperação Racional das Várzeas Irrigáveis, instituído em meados da década de 70, pelo governo do Estado de Minas Gerais em convênio com organizações internacionais.

Esse programa, o Provárzeas Mineiro, como pioneiro, proporcionou à Ruralminas a aquisição de um excelente KNOW HOW em recuperação de várzeas. Sua repercussão foi de tal expressão que, em 1981, o governo federal instituiu, nos mesmos moldes, o programa PROVARZEAS NACIONAL.

Atuando no PROVARZEAS NACIONAL a Ruralminas liderou, não só no Estado de Minas Gerais mas em todo o país, a elaboração e implantação de projetos nas modalidades de saneamento agrícola (macrodrenagem), drenagem e irrigação. No período 81/87, incorporou ao processo produtivo 101.544ha de várzeas através da implantação de 5869 projetos, BRASIL (05) e RURALMINAS (Doc. 21).

A representação da estrutura organizacional da Ruralminas, em 1987, se encontra nos Organogramas 01, 02, 03 e 04 (Anexo V). Nessa época, embora a empresa houvesse sofrido uma série de reformas organizacionais e administrativas, através das

quais foram extintas suas subsidiárias, apresentava-se relativamente complexa. Sua estrutura administrativa era composta de quatro diretorias sendo, respectivamente: A DIRETORIA GERAL, A DIRETORIA DE RECURSOS HIDROAGRICOLAS, A DIRETORIA ADMINISTRATIVA-FINANCEIRA E A DIRETORIA DE ASSUNTOS FUNDIARIOS.

Os diretores da Ruralminas, como prevê a própria lei 4278, eram nomeados pelo governo do Estado.

5.2. A amplitude do período da pesquisa

O período compreendido entre os anos de 1975 e 1990 foi tomado como básico para a avaliação de desempenho da Ruralminas em atividades de irrigação e drenagem. Tal período é caracterizado pela consolidação do programa "PROVARZEAS MINEIRO" e pela institucionalização, consolidação e decadência do programa "PROVARZEAS NACIONAL".

Para a operacionalização do estudo, o período básico foi dividido em três sub-períodos, assim definidos:

Período 01 - retrata a situação da empresa, antes da institucionalização do programa "Provarzeas Nacional", período este que vai de 1975 a 1980.

Período 02 - retrata a situação da empresa após a institucionalização do programa "Provarzeas Nacional" e enquanto este programa se manteve como uma das prioridades do Ministério da Agricultura. Compreendendo os anos de 1981 a 1986. Neste período procurou-se verificar a alocação dos recursos (eficiência), o atingimento dos objetivos e metas (eficácia) e a satisfação dos clientes diretos (efetividade).

Em 1987 conforme organograma 04 (Anexo V), esse departamento possuía uma estrutura organizacional e administrativa que contava com três divisões, quatro coordenadorias regionais, vinte e sete núcleos ou unidades operacionais (U.O.) e com um Centro de Desenvolvimento e Treinamento de Irrigantes (ainda em construção).

5.3.1.1. As divisões

As divisões, Divisão de Implantação de Projetos (DVIN), Divisão de Motomecanização (DVMH) e Divisão de Promoção Agrícola (DVPA), possuíam funções múltiplas de planejamento, estabelecimento de metas, dimensionamento de recursos humanos, econômico-financeiros e infraestruturais necessários; de controle-consolidação, análise e emissão de relatórios quanto aos resultados alcançados em nível regional e operacional; e de assessoria ascendente (à chefia do departamento) e descendente (às unidades regionais e operacionais). Competia ainda às divisões, promover a divulgação dos serviços prestados pela Ruralminas/DPOH, programar e realizar o treinamento e a reciclagem da mão-de-obra técnica e operacional em cursos internos e externos (22 e 23).

A estrutura administrativa de cada divisão era composta de uma chefia e dois ou três técnicos auxiliares, segundo a necessidade.

5.3.1.2. As coordenadorias

Localizadas nas regiões Sul, Zona da Mata, Alto São Francisco e Noroeste, às coordenarias regionais competia a coordenação das atividades do DPOH em nível regional, fornecer subsídios e auxiliar o planejamento, a organização, a direção e o controle bem como, promover a alocação dos recursos, distribuindo-os às unidades operacionais de modo que a empresa pudesse alcançar com eficiência e eficácia, as suas metas.

A estrutura administrativas das coordenadorias regionais era composta de um coordenador, um assessor de projetos, um assessor de motomecanização, um técnico administrativo e uma ou duas secretárias.

5.3.1.3. As unidades operacionais

Em número de 27, distribuídas por todas as regiões do Estado de Minas Gerais, conforme Figura 01, (Anexo VI) possuíam a competência de contactar com os produtores rurais, elaborar e implantar os projetos de irrigação e drenagem e efetuar os controles de custos de arrecadação financeira e de horas trabalhadas pela patrulha motomecanizada.

Sua estrutura administrativa variava conforme a sua área de ação e segundo a demanda por projetos. Normalmente, contava com um engenheiro chefe, um engenheiro projetista, um técnico encarregado de campo, técnicos agrícolas, técnicos administrativos, secretárias e operacionais diversos (mecânicos, motoristas, operadores de máquinas e contínuos).

Cada unidade operacional, em geral, contava com um escritório onde se desenvolviam as atividades de engenharia e atividades administrativas e, um galpão/oficina mecânica, de apoio à patrulha motomecanizada.

5.3.1.4. Centro de desenvolvimento e treinamento de irrigantes (CDTI)

Esta unidade organizacional, como diz a própria denominação, objetivava o desenvolvimento tecnológico de máquinas, equipamentos e sistemas de irrigação e drenagem bem como, o treinamento de técnicos e produtores rurais irrigantes.

Localizado em Muriaé, Zona da Mata, o CDTI encontrava-se em construção, financiado com recursos do governo federal por intermédio do Provarzeas Nacional.

Sua estrutura organizacional e administrativa não se encontrava completamente definida.

5.3.2. Área geográfica da pesquisa

Após verificar preliminarmente os resultados alcançados pela Ruralminas/DPOH, quanto à implantação de projetos de irrigação e drenagem, definiu-se como área geográfica da pesquisa a área de atuação das unidades operacionais de Leopoldina (ESLE), Muriaé (ESMU) e Rio Novo (ESNO), situadas na microrregião Zona da Mata e sob jurisdição administrativa da coordenadoria regional de Muriaé.

Essa definição se deve ao fato de que o Provárzeas praticamente se originou nessa região e que, em conjunto, as unidades operacionais escolhidas beneficiaram, no período 81/87, 1369 (28,84%) dos 4747 produtores rurais beneficiados pela Ruralminas/DPOH, através da implantação de projetos na modalidade de irrigação e drenagem, Quadro 1.

Em termos de área de várzeas não produtivas incorporadas ao processo produtivo, pelo Quadro 1 vê-se que essas três unidades operacionais contribuíram com 15,57% da área total beneficiada pela Ruralminas/DPOH, no respectivo período.

A área de atuação das unidades operacionais selecionadas para pesquisa de campo, objetivando responder à questão da efetividade, é relativamente extensa, abrangendo, conforme Quadro 1, 74 municípios. Portanto, optou-se pela escolha de dois municípios em cada unidade operacional e, segundo o número de projetos e a área de várzeas incorporada ao processo produtivo, foram selecionados os municípios de Leopoldina e Recreio, pertencentes à área de ação da Unidade Operacional de Leopoldina; Muriaé e Palma, da Unidade Operacional de Muriaé e, Rio Novo e Coronel Pacheco da Unidade Operacional de Rio Novo.

Pelo Quadro 1 verifica-se, também, a evolução da execução física de projetos de recuperação de várzeas, dos municípios selecionados para a pesquisa.

QUADRO 1 Evolução física de projetos de irrigação e de drenagem, Ruralinas, e U.O. de Leopoldina, Marilac e Rio Novo, período 81/87.

Unidade	1981		1982		1983		1984		1985		1986		1987		TOTAL		Σ	Σ
Operacional (m ²)	n ^o	área (ha)	n ^o	área (ha)	n ^o	área (ha)	n ^o	área (ha)	n ^o	área (ha)	n ^o	área (ha)	n ^o	área (ha)	n ^o	área (ha)	n ^o	área (ha)
Operacional Municipal																		
Marilac	7	33,48	28	115,88	16	82,88	9	53,58	19	32,53	27	211,88	14	126,58	128	653,93	26,43	12,48
ESNU Palma	9	34,18	13	183,88	13	59,88	10	42,88	12	34,58	15	74,88	3	32,78	75	479,38	16,52	9,15
(22) Outros (20)	17	737,68	43	969,65	33	387,38	43	424,98	45	473,28	45	688,38	33	583,88	259	4184,83	57,85	78,37
SUB-TOTAL																		
I	33	805,18	84	1267,65	62	448,38	62	528,48	76	568,23	87	893,38	58	743,88	454	5238,86	188,88	188,88
Leopoldina	25	118,66	27	131,73	15	76,86	18	178,58	29	219,88	28	155,78	18	125,98	168	988,63	32,59	26,91
ESNU Recreio	13	128,98	9	29,93	6	39,28	17	138,38	25	178,58	18	87,73	4	26,48	84	629,84	17,11	17,18
(23) Outros (21)	32	218,38	48	388,27	32	425,66	21	375,82	28	288,88	41	224,78	45	386,68	247	2859,43	58,38	55,99
SUB-TOTAL																		
II	78	449,94	84	469,93	53	548,92	56	684,62	82	685,58	79	468,29	67	458,98	491	3678,18	188,88	188,88
Rio Novo	16	52,12	12	128,48	6	26,88	13	53,28	24	348,88	18	237,88	28	224,58	189	1898,82	25,71	25,46
ESNU Cel. Pacheco	12	76,88	9	188,88	12	91,68	3	33,88	7	163,88	1	38,88	8	176,58	52	678,18	12,26	15,83
(29) Outros (27)	56	428,98	33	289,78	41	362,87	39	354,28	48	454,38	38	367,88	24	344,68	263	2914,37	62,83	58,71
SUB-TOTAL																		
III	84	549,82	54	446,18	59	481,27	55	448,48	71	965,38	49	634,88	52	765,68	424	4282,49	188,88	188,88
TOTAL I+II+III	187	1884,86	222	2183,68	174	1352,89	173	1645,42	229	2131,83	215	1996,47	169	1967,58	1369	13198,65	28,84	15,57
TOTAL RURALINAS	531	6955,88	641	5869,88	422	9288,88	644	11959,88	774	14836,88	929	16763,88	886	19187,88	4747	84769,88	188,88	188,88

Fontes: Ruralinas/Coordenadoria de Prováveis/REPID.

5.4. População, Amostragem e Coleta de Dados

Assim como se procedeu quanto à área de estudos, dividiu-se a população em população empresarial e população rural, descritas a seguir.

5.4.1. População empresarial

A população empresarial deste estudo foi constituída de todo o contingente de recursos humanos dos níveis administrativos, técnico e assessores que na Ruralminas exerceu atividades diretamente relacionadas ao DPOH, no período 75/90. A determinação da população empresarial por este critério foi intencional uma vez que não se conseguiu, como se pretendia inicialmente, obter todas as informações necessárias à avaliação da eficácia e da eficiência por meio de análise documental.

Constatou-se que essa população somava 79 funcionários e ex-funcionários da empresa, acrescida de 10 ex-diretores, incluindo diretores gerais e diretores da Diretoria de Recursos Hidroagrícola.

5.4.1.1. Amostragem

Para a população empresarial, utilizou-se como amostra, todos os funcionários e ex-funcionários cujos endereços foi possível levantar, num total de 58 pessoas, assim distribuídos:

a) 23 funcionários da Ruralminas/DPOH que ainda exercem atividades em outras áreas da empresa; b) 25 ex-funcionários e, c) 10 ex-diretores da Ruralminas^{4/}.

5.4.1.2. Coleta dos dados empresariais

No presente estudo utilizou-se de dados empresariais primários e de dados empresariais secundários.

nos municípios selecionados, objetivando incorporar suas várzeas ao processo produtivo por meio da implantação de projetos na modalidade de irrigação e/ou drenagem, durante o período 81/87.

5.4.2.1. Amostragem

A amostra foi dimensionada utilizando-se da partilha de Neyman, discutida por GOODE & HATT (10). Para tal, estratificou-se a população segundo o tamanho (em ha) dos projetos implantados. Utilizou-se de um nível de significância de 95% e de um erro amostral de 10% da área média estratificada. O resumo da amostragem encontra-se no Quadro 2.

Para a seleção dos produtores, após levantar o cadastramento dos mesmos em relatórios emitidos pelas unidades operacionais, utilizou-se de um sorteio dirigido, pois, muitos deles haviam contratado os serviços da empresa por mais de uma vez. Pelo sorteio dirigido, um produtor só pode ser sorteado uma única vez.

QUADRO 2 - Dimensionamento da amostra de produtores segundo a unidade operacional da Ruralminas/DPOH/Provárzeas.

ESTRATOS	ESLE					ESHD					ESBO					TOTAL	
	EH	yh	ehyh	nb	NR	EH	yh	ehyh	nb	NR	EH	yh	ehyh	nb	NR	nb	NR
1 0 --: 5,6778	147	449,67	1,8736	18	18	189	324,32	1,8220	11	12	76	197,72	1,2839	3	5	24	27
2 5,6778--: 11,3556	64	588,98	2,8871	5	6	47	335,18	1,8826	4	5	40	314,90	2,0448	2	4	11	15
3 11,3556--: 17,8333	8	183,78	8,4321	1	2	15	197,80	1,1867	2	2	11	151,80	0,9885	1	2	4	6
4 17,8333--: 22,7111	9	179,70	8,7488	1	2	4	81,58	8,4979	1	1	7	132,58	8,8684	0	1	2	4
5-18 22,7111--: 36,7778	12	365,28	1,5247	1	8	3	184,58	8,5583	8	8	28	717,58	4,6685	1	8	2	8
TOTAL	240	-	6,6663	18	28	178	-	5,8675	18	20	154	-	9,8381	7	12	43	52

EH - número de projetos (ou produtores) pertencentes ao estrato

ehyh - área média estratificada dos projetos implantados

NR - amostra pesquisada (número de produtores)

TOTAL NR - amostra pesquisada total (número de produtores)

yh - área total dos EH projetos implantados

nb - amostra calculada (número de produtores)

TOTAL nb - amostra calculada total (número de produtores)

Foram sorteados 52 produtores para a pesquisa e sua distribuição, por ano de implantação dos projetos e por municípios encontra-se no Quadro 3.

5.4.2.2. Coleta dos dados

Os dados foram coletados pelo próprio pesquisador, por meio de entrevistas realizadas com os produtores sorteados. Utilizou-se de um questionário (roteiro) semi-estruturado, conforme Anexo II.

De um modo geral, as entrevistas, transcorreram dentro de um clima agradável, havendo o estabelecimento do "raport" e duraram em média aproximadamente duas horas^{5/}.

5.5. Modelo teórico-analítico

As teorias discutidas, no capítulo 4, criticam a avaliação de desempenho da empresa pública, pela análise de benefício/custo (perspectiva econômico-financeira e econômico-social) e apresentam questionamentos quanto à avaliação sob o ângulo da maximização do bem-estar social (perspectivas sistêmico-paretiana). Considerando-se pois, essa discussão e considerando-se também que uma empresa pública, defronte à sua responsabilidade social (implícita ou explícita), não pode e nem

^{5/} O "raport" existe entre o entrevistador e o informante, quando este último aceita a entrevista e auxilia ativamente o entrevistador a obter as informações necessárias.

QUADRO 3 - Número de produtores selecionados por município, segundo o ano de implantação dos projetos de irrigação e drenagem.

ANO DE IM- PLANTAÇÃO DO PROJETO	ESTRATO	Número de produtores selecionados por município						TOTAL
		LEOPOL- DINA	RECREIO	MURIAE	PALMA	RIO NOVO	CEL. PACHECO	
1981	1	3	-	-	-	1	-	4
	2	-	-	-	-	-	-	-
	3	-	-	-	-	-	-	-
	4	-	-	-	-	-	-	-
1982	1	-	-	2	-	1	-	3
	2	1	-	2	-	-	-	3
	3	-	-	-	-	-	-	-
	4	-	-	-	-	-	-	-
1983	1	1	-	1	2	1	-	4
	2	2	-	-	1	-	1	4
	3	-	-	-	-	-	-	-
	4	-	-	-	-	-	-	-
1984	1	1	-	2	-	1	-	4
	2	1	-	-	1	1	-	3
	3	-	-	-	-	1	-	1
	4	-	-	-	-	-	-	-
1985	1	2	2	1	1	2	-	8
	2	-	1	-	1	-	1	3
	3	1	-	1	-	-	-	2
	4	-	-	-	-	-	-	-
1986	1	1	1	1	1	1	-	4
	2	1	-	-	-	-	-	1
	3	-	-	-	-	-	-	-
	4	-	1	-	-	1	-	2
1987	1	-	-	1	-	-	-	1
	2	-	-	-	-	1	-	1
	3	1	-	1	-	1	-	3
	4	-	-	1	-	-	-	1
TOTAL	-	15	5	13	7	10	2	52

deve desempenhar suas funções causando a insatisfação social, condição esta que lhe caracterizaria como ilegítima perante a própria sociedade, argumenta-se em favor de se avaliar sua performance sob um ângulo diferente. Propõe, por conseguinte, o estabelecimento de um modelo teórico-analítico que admita, não a maximização do bem-estar social mas, a existência de um mínimo de insatisfação social tolerada, tal que, ao exercer suas atividades, a empresa pública procure, continuamente, eliminá-la.

Nessa perspectiva, mesmo que, em sua missão, venha a empresa pública causar transtorno e até piorar a situação de alguns indivíduos ou de parte da sociedade, em benefício dos demais, terá seu desempenho aprovado isto é, a sociedade, incluindo a parte prejudicada, a verá como legítima. Caso contrário, se, ao desempenhar suas atividades, em vez de reduzir, aumentar ainda mais essa insatisfação, a empresa pública poderá ter sua legitimidade questionada pela sociedade que, ao se conscientizar da situação certamente exercerá fortes pressões visando sua extinção.

A identificação, de uma empresa pública como legítima ou ilegítima, pela sociedade, caracteriza o "controle público" citado por SIQUEIRA (27), razão pela qual se faz necessário avaliar o desempenho e promover uma ampla divulgação dos resultados dessa avaliação.

Cabe ressaltar, no entanto, que a aceitação do modelo ora proposto pressupõe o dualismo 'desempenho aceitável ou bom desempenho' e 'desempenho inaceitável ou mau desempenho'.

Implica um bom desempenho na condição de melhoria concomitante quanto à alocação de recursos, quanto ao alcance de

objetivos e metas e quanto à satisfação de beneficiários diretos dessa alocação de recursos, o que, teoricamente, significa dizer que a empresa pública necessita apresentar graus de eficiência, de eficácia e de efetividade positivos (> 0) e crescentes, admitindo-se, hipoteticamente, que esses graus tendem a oscilar entre -100% (100 pontos percentuais negativos) e $+100\%$ (100 pontos percentuais positivos), considerando-se o período tomado como básico para a avaliação.

O extremo negativo, teoricamente, caracterizaria um desempenho indesejável e inadmissível, pois, refletiria a completa ineficiência, total ineficácia e plena falta de efetividade. O extremo positivo, ao contrário, caracterizaria um desempenho por excelência, ideal e até imaginário uma vez que retrataria a eficiência plena, a máxima efetividade e excelente eficácia. Na prática, porém, é pouco provável que uma empresa pública, e mesmo particular, venha no desempenho de suas funções, alcançar um desses extremos. Aproximando-se do extremo negativo a empresa pública, por decisão político-administrativa, entraria em estado de hibernação, como referiram PINTO (18) e DIAS & PEREIRA (09) ou se auto destruiria por excesso de entropia. Já o extremo positivo é almejado por qualquer administração racional e raramente o é alcançado em razão das forças ambientais que agem em sentido oposto aquelas da administração. Exemplifica-se citando que a teoria da produção refere-se à alocação ótima dos recursos, admitindo-se alcançar um estado de máxima eficiência econômica, considerando-se porém, pouco provável manter-se neste estado por médios e longos períodos de tempo. No entanto, uma administração

racional procura direcionar suas decisões no sentido de se perseguir implacavelmente esse estado de eficiência.

A luz do exposto, pode-se deduzir que, teoricamente, se haveria a maximização do bem-estar social se a empresa pública obtivesse, com a alocação dos recursos, graus máximos (+100%) de eficiência, de eficácia e de efetividade, o que caracteriza a teoria do máximo bem-estar social como rígida e estática. A teoria proposta, ao contrário, evidencia particularidades de ser mais flexível e dinâmica, pois, ao admitir que os graus de eficiência, de eficácia e de efetividade podem oscilar positivamente até o máximo de 100%, considera a organização pública como uma instituição sistêmica em constante interação com o ambiente.

5.6. Definição e operacionalização das variáveis analíticas

As variáveis analíticas utilizadas no presente estudo estão baseadas no modelo teórico e, portanto, se relacionam a ele.

5.6.1. Variável Analítica Eficiência

Eficiência refere-se à maneira como os recursos são alocados pela organização. Sua avaliação é feita verificando-se a dinâmica dessa alocação de recursos, considerando-se a situação da empresa em períodos distintos, definidos conforme item 5.2.

São indicadores da variável analítica eficiência:

- . estrutura organizacional
- . qualidade técnica dos serviços prestados
- . capacitação técnica dos funcionários
- . preço dos serviços prestados
- . relação custo operacional/arrecadação
- . nível salarial e satisfação dos funcionários
- . contingente de funcionários
- . tomada de decisões
- . infraestrutura de apoio
- . estilo administrativo
- . controles burocráticos

Para analisar o desempenho da Ruralminas, com relação a esta variável considerar-se-á a média (\bar{X}_G) e o desvio padrão (S_x) dos percentuais obtidos em todos os indicadores de eficiência nos três períodos de análise e será adotado como caracterização de um desempenho eficiente (e), os percentuais superiores à $[\bar{X}_G + 1S_xG]$; como desempenho ineficiente (i) os percentuais inferiores à $[\bar{X}_G - 1S_xG]$; e como um desempenho pouco eficiente mas, aceitável nos percentuais compreendidos entre $[\bar{X}_G + 1S_xG]$ e $[\bar{X}_G - 1S_xG]$.

Para analisar a dinamicidade da alocação dos recursos entre os períodos 01 e 02, 02 e 03 e 01 e 03, será efetuado um teste de hipóteses utilizando-se da estatística Z o que possibilitará a verificação da igualdade entre os graus de eficiência médios (\bar{X}) dos períodos 01, 02 e 03.

5.6.2. Variável Analítica Eficácia

Eficácia refere-se ao alcance dos objetivos e metas pré-estabelecidas. A avaliação dessa variável é feita verificando se os resultados realmente alcançados correspondem ou não às metas pré-estabelecidas.

Essa variável foi avaliada através de análise documental, análise esta que necessitou ser complementada com a análise dos questionários encaminhados aos funcionários e ex-funcionários da Ruralminas/DPOH/Provárzeas, considerando-se os indicadores:

- . produtividade da mão-de-obra técnica
- . produtividade da patrulha motomecanizada
- . utilização do tempo programado
- . interferências políticas

5.6.3. Variável Analítica Efetividade

Efetividade refere-se ao grau de satisfação dos beneficiários diretos dos serviços prestados pela empresa.

A avaliação dessa variável é feita pelo índice denominado grau de efetividade, determinado, segundo a opinião dos clientes da empresa, produtores rurais que contrataram os serviços da Ruralminas visando a implantação de projetos de irrigação e drenagem.

Para a operacionalização desta variável serão considerados os seguintes indicadores, definidos com base no trabalho de

SBRANGIA (26) e na experiência do próprio pesquisador como ex-funcionário da empresa em estudo:

. Custo de elaboração e implantação dos projetos de irrigação e drenagem (questões 8b, 09, 10, 12 e 13 do questionário), veja Anexo II.

. Qualidade técnica dos serviços prestados. (questões 01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 8a e 11), veja Anexo II.

. Resultados físicos e econômico-financeiros (produção e lucro ou prejuízos) alcançados pelos beneficiários como consequência à implantação dos projetos de irrigação e drenagem (questões 14, 27, 29, 30, 31 e 32), veja Anexo II.

. Administração da elaboração e da implantação dos respectivos projetos (questões 8d, 19, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 e 28), veja Anexo II.

O grau de efetividade (GEFE) será mensurado através de uma escala de escores '+1', '0' e '-1', que será aplicada aos itens da entrevista.

Os itens receberão, para as resposta que evidenciarem a satisfação com os serviços da Ruralminas, o escore '+1'; para as respostas que evidenciarem a insatisfação, o escore '-1' e para as respostas que não expressarem satisfação e nem insatisfação, o escore '0'.

Utilizar-se-á da expressão matemática abaixo de forma que, o grau de efetividade (ou de satisfação) poderá oscilar entre '+100' (máxima satisfação) e '-100' (máxima insatisfação).

$$GEFE_x = \frac{[\text{total de pontos '+1'}] - [\text{total de pontos '-1'}]}{[\text{total de pontos '+1'}] + [\text{total de pontos '-1'}]}$$

Os itens finais da escala serão selecionados segundo o seu poder de discriminação, convencionando-se como discriminantes os itens cujo somatório dos escores '+1' e '-1' se encontrar dentro do intervalo de $\bar{X} + 2S_x$ e $\bar{X} - 2S_x$; e como discriminados os itens cujo somatório dos escores válidos ('+1' e '-1') extrapolaram o respectivo intervalo.

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1. Avaliação da Eficiência da Ruralminas

A desestruturação por que passou a Ruralminas nos últimos três anos, inviabilizou a obtenção de dados e informações numéricas e estatísticas necessárias à avaliação de seu desempenho, quanto a variável eficiência, da maneira como se pretendia inicialmente. No entanto, as informações coletadas por meio de questionários encaminhados, via correio, aos funcionários e ex-funcionários dos níveis técnico, administrativo e/ou assessores da empresa bem como, aos ex-diretores da mesma, diretamente ligados ao DPOH/Provárzeas - Departamento de Operações Hidroagrícola, órgão funcional da Ruralminas diretamente responsabilizado pela implementação do programa Provárzeas Nacional - possibilitaram a realização desta análise.

Foram encaminhados, 58 questionários dos quais 36 foram respondidos e devolvidos, Quadro 04. Destes 8,33% se encontravam respondidos incorretamente e não puderam ser agregados à tabulação, sendo eliminados. Outros 8,33% referentes aos

questionários devolvidos por ex-diretores, por perfazerem apenas 30% do total a eles encaminhado, também não foram tabulados tendo sido utilizados simplesmente para checar as informações prestadas por funcionários e ex-funcionários da empresa. Contudo, pode-se afirmar que o índice de aproveitamento dos questionários foi significativo haja vista que os mesmos foram encaminhados aos respondentes e por eles devolvidos através dos correios. Segundo ALMEIDA (01), este método de obtenção de informações, normalmente, pode apresentar desvantagens tais como: elevada taxa de não resposta - situação ocorrida com os questionários encaminhados aos ex-diretores - fornecimento de respostas incorretas e omissão de respostas. Estas desvantagens embora constatadas na presente pesquisa não trouxeram problemas para a análise dos dados. O método, ao contrário, possibilitou a obtenção de informações que em pesquisa direta, junto à empresa, não se conseguiu face à situação em que a mesma se encontrava no momento da coleta de dados. Além do mais, este método, ao possibilitar a visão agregada de um número expressivo de informantes e não apenas a visão do ponto de vista do pesquisador, contribuiu para a eliminação do subjetivismo.

Uma vez que o questionário encaminhado aos funcionários e ex-funcionários da empresa, Anexo I, lhes oferecia oportunidades para informarem sobre a situação da empresa em dois momentos distintos o número de informações obtidas superou o número de questionários aproveitados. Dessa forma, dos 30 respondentes, 17 opinaram sobre o desempenho da empresa no período 01 (1975-1980), 14 opinaram sobre o desempenho da empresa

no período 02 (1981-1986) e 29 apresentaram sua opinião a respeito da Ruralminas e seu desempenho no período 03 (1987-1990).

QUADRO 04 - Número de questionários encaminhados, devolvidos e índice de aproveitamento.

Especificação dos respondentes	Questionários encaminhados	Quest.devolidos		Aproveitamento	
		nº	%	nº	%
Funcionários em atividade	23	16	69,57	15	93,75
Ex-funcionários	25	17	68,00	15	88,24
Ex-diretores	10	3	30,00	-	-
Total	58	36	62,07	30	83,33

6.1.1. Caracterização dos respondentes

Todos os respondentes (100%) possuem formação escolar universitária sendo 25 engenheiros agrônomos, 03 engenheiros agrícolas e 02 economistas. Sua idade variou de 31 a 50 anos apresentando uma média etária de 38,14 anos.

Em sua permanência na Ruralminas, os respondentes ocuparam, em média, 3,77 cargos técnicos, administrativos e/ou de assessoria. Apenas 10% deles ocupou um único cargo na empresa.

O tempo de permanência nos diversos cargos variou de 01 a 168 meses (14 anos) e, em média, a cada 28 meses os funcionários mudavam (ou eram transferidos) de cargo.

Pelo Quadro 05, visualiza-se os principais cargos técnicos, administrativos e/ou de assessoria ocupados, na Ruralminas, pelos respondentes e o número de respondentes que ocupou cada um desses cargos.

QUADRO 5 - Principais cargos técnicos, administrativos e/ou de assessoria, ocupados pelos respondentes.
Ruralminas - período 75/90.

Cargo	Nº de respondentes que ocupou o respectivo cargo
1. Chefia de unidades operacionais (escritórios) do Provárzeas, no interior	21
2. Assessoria em nível regional (supervisor de projetos, supervisor de motomecanização), em nível de departamento e em nível de diretoria	20
3. Engenheiro projetista (Provárzeas)	15
4. Gerência de divisão e departamento	10
5. Gerência de coordenadoria regional	9
6. Chefia de unidades de serviço motomecanizado (subsidiária GAMA)	8
7. Coordenadoria de programas especiais	4
8. Coordenadoria do Provárzea (em nível estadual)	3
9. Gerência de subsidiárias	3
10. Coordenadoria de irrigação e drenagem	3

Verifica-se a situação trabalhista dos respondentes pelo Quadro 6. Nota-se que nenhum deles foi admitido pela empresa durante o período 3 da análise e que 93% dos respondentes ex-funcionários se demitiram ou foram demitidos nesse mesmo período.

QUADRO 6 - Situação trabalhista dos respondentes, em relação à Ruralminas.

Especificação	Períodos da análise					
	1		2		3	
	(75-80)		(81-86)		(87-90)	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Admissão	17	57	13	43	0	0
Demissão	0	0	1	7	14	93

Face às características dos respondentes, pode-se afirmar que detinham amplos conhecimentos da empresa, seja em nível operacional, técnico e mesmo estratégico possibilitando um bom grau de confiabilidade às respostas.

6.1.2. Indicadores da variável analítica eficiência

Os componentes da variável analítica eficiência foram analisados separadamente visando o melhor entendimento quanto ao desempenho da Ruralminas. Os Quadros 07 a 17 apresentam a síntese do questionário encaminhado aos respondentes e o resultado agregado das informações obtidas demonstrando o desempenho da empresa em relação a variável eficiência.

6.1.2.1. Estrutura organizacional

Verifica-se, através do Quadro 07 que, para 76,47% dos informantes, a Ruralminas apresentou, no decorrer do período 75-80, um desempenho eficiente, mantendo um dimensionamento adequado de sua estrutura organizacional. Constatou-se que essa eficiência esteve associada ao fato de que sua

"estrutura organizacional ter sido montada de acordo com um programa de governo devidamente elaborado..."

As tentativas de reestruturação da empresa para atender aos objetivos do programa Provárzeas Nacional, não foram bem sucedidas, havendo uma tendência à ineficiência, durante o período 81-86, demonstrada por 57,14% (a+b) dos respondentes.

Em razão da decadência do Provárzeas Nacional, a partir de 1987 iniciou-se, como afirmou um técnico,

"um processo de desestabilização administrativa provocado pelo chamado enxugamento funcional do órgão, que levou à demissão inconsequente de mais de 800 funcionários e à extinção de unidades funcionais imprescindíveis",

desestruturando-a por completo. Para 86,21% (27,59% + 58,62%), nesse período, houve um mal dimensionamento das unidades funcionais que se apresentaram ora em excesso, ora em falta.

As causas desse desempenho ineficiente da Ruralminas, quanto ao dimensionamento de sua estrutura organizacional, estão presentes também, no relato de um respondente que disse:

"as inúmeras reestruturações por que passou a Ruralminas ocasionaram, ora carência, ora excesso de unidades funcionais, em virtude da total falta de critérios que orientaram essas mudanças",

QUADRO 7 - Estrutura organizacional da Ruralminas/DPOH/Provárzeas, período 75-90 (dados em %).

Questão	Síntese	Períodos		
		81 (75-80)	82 (81-86)	83 (82-90)
81	A estrutura organizacional da RM/DPOH/Provárzeas se mostrava:			
	a) Mal dimensionada com excesso de unidades funcionais	17,65	42,86	27,59
	b) Mal dimensionamento com deficiência de unidades funcionais	5,88	14,28	58,62
	c) Com dimensionamento adequado das unidades funcionais	76,47	42,86	13,79
	d) O respondente não conhecia essa estrutura organizacional	0	0	0
Eficiências desempenho segundo o indicador (alternativa C)		76,47	42,86	13,79

e nas opiniões de funcionários, ex-funcionários e ex-diretores da empresa que, de forma consensual, referiram-se à:

"ingerências políticas junto à administração da empresa, falta de interesse do governo do Estado para com a Ruralminas e falta de compromissos de certos diretores para com os objetivos da mesma."

6.1.2.2. Qualidade técnica dos serviços prestados

Pressupôs-se, ao avaliar o desempenho da Ruralminas, que em face à utilização de recursos econômico-financeiro e sociais a empresa pública tenha de prestar serviços de boa e de

excelente qualidade técnica tal que, possa se legitimar perante a sociedade.

Considerando-se pois, este pressuposto, a análise do Quadro 8, permitiu verificar que a Ruralminas apresentou um desempenho eficiente do período 01 para o período 02 e ineficiente deste para o período 03.

QUADRO 8 - Qualidade dos serviços prestados pela Ruralminas, período 75-90 (dados em %).

Questão	Síntese	Períodos		
		01 (75-80)	02 (81-86)	03 (87-90)
04	Os serviços prestados pela Ruralminas eram:			
	a) de baixa qualidade técnica	5,88	0	17,24
	b) de qualidade técnica regular	41,18	28,57	62,07
	c) de boa e excelente qualidade técnica	52,94	71,43	20,69
	d) o respondente desconhecia a Q.T. dos serviços	0	0	0
Eficiência: desempenho segundo o indicador (alternativa c)		52,94	71,43	20,69

Constatou-se que o declínio quanto à qualidade técnica dos serviços prestados pela Ruralminas, refletindo seu desempenho ineficiente, esteve associado ao desestímulo provocado

pela política salarial implementada, pela instituição, a partir de 1987. Em razão dos salários baixos, afirmou um gerente:

"A grande maioria do pessoal qualificado deixou a empresa ou foi a isso forçado".

No decorrer do período 87-90, inexistiu a expectativa de crescimento profissional para o pessoal remanescente e a empresa, como expressou outro respondente:

"transformou-se em mera locadora de máquinas e equipamentos sem, no entanto, se preocupar com a qualidade dos serviços".

6.1.2.3. Capacitação técnica dos funcionários

Considerando-se o pressuposto adotado para a análise do ponto de vista do componente qualidade técnica dos serviços prestados, uma empresa pública necessita manter em seu contingente de recursos humanos, funcionários com boa e excelente capacitação técnica, nível este, adquirido tanto por meio de treinamentos e cursos de reciclagem específicos como pela própria experiência adquirida.

Nessa perspectiva, o percentual médio de respondentes, Quadro 9, dado pelas alternativas *c + d* da questão 03 e *d* da questão 22 retrata o desempenho da Ruralminas quanto à capacitação técnica de seus funcionários.

Verifica-se também, pelo Quadro 9, que o desempenho da empresa mostrou-se eficiente do período 01 para o período 02 e ineficiente deste para o período 03. Segundo o percentual de respondentes, existiram mais oportunidades para a participação em treinamentos e cursos de reciclagem durante o período 02 e essas

QUADRO 9 - Capacitação técnica dos funcionários da Ruralminas.
Período 75-90 (dados em %).

Questão	Síntese	Períodos		
		01 (75-80)	02 (81-86)	03 (87-90)
03	Os funcionários apresentam:			
	a) capacitação técnica ruim	5,88	0	6,90
	b) capacitação técnica regular	11,76	7,14	41,38
	c) capacitação técnica boa	58,86	85,72	44,82
	d) capacitação técnica excelente	23,50	7,14	6,90
22	A empresa oferecia aos funcionários:			
	a) muitas oportunidades para a participação em treinamentos e cursos de reciclagem	29,41	21,43	3,57
	b) poucas oportunidades...	41,18	28,57	17,86
	c) nenhuma oportunidades...	0	0	75,00
	d) oportunidades suficientes e segundo a necessidade...	29,41	50,00	3,57
Eficiência: desempenho segundo o indicador ([3c + 3d + 22d]/2)		55,88	71,43	27,64

oportunidades se escassearam no decorrer do período 03 embora 51,7% ainda considerassem a capacitação técnica dos funcionários como boa e excelente neste mesmo período (alternativa, questão 3).

Constatou-se que durante o período 75-80 predominavam, entre os técnicos da empresa, funcionários recém-formados, sem experiência. Veja o depoimento,

"os técnicos contratados eram recém-formados, uma equipe jovem, sem experiência prática. Pela experiência adquirida por erros e acertos e, através de constantes treinamentos, proporcionados pelo programa Provarzeas Nacional, ocorreu um aprimoramento técnico muito bom dos funcionários",

isto reflete a situação durante esse período e as razões da melhoria quanto à capacitação técnica dos funcionários da Ruralminas no decorrer do período 02. Verificou-se, contudo, através do relato de um ex-diretor da empresa, que no período 81-86,

"havia treinamentos para o pessoal de nível técnico, estimulado pelo programa Provarzeas Nacional, no entanto, havia carência de política de treinamento para o pessoal dos níveis administrativos e operacionais."

A partir de 1987, a empresa deixou de investir em seus recursos humanos. Tal fato pode ser visto pelas informações do Quadro 9 e através de depoimentos como:

"cursos foram vetados, recursos existentes para treinamento foram devolvidos. Os aperfeiçoamentos inexistiram. Ocorreu a fuga dos bons funcionários para outras empresas deixando um vazio tecnológico que agora se faz sentir",

retratando a ineficiência da organização.

6.1.2.4. Preço dos serviços prestados

Constatou-se, pela análise do Quadro 10, que no decorrer dos períodos 75-80 e 81-86, a Ruralminas apresentou um desempenho ineficiente, pois, ao alocar recursos públicos e limitados em prestação de serviços a atividades que, normalmente, proporcionam retornos econômicos em curto e médio prazos, como

irrigação e drenagem, a empresa cobrou preços muito inferiores aos de mercado. No período 87-90, embora tenha-se implementado uma política de elevação dos preços, seu desempenho foi pouco eficiente (44,83%), porquanto já se encontrava com a estrutura desgastada em face à desativação do Provárzeas Nacional. Relatos como,

"a Ruralminas continua com os preços dos serviços abaixo dos de mercado. Daí o nosso atual estado. Não podemos adquirir sequer uma mangueira e temos que prestar serviços com máquinas em ponto de sucata",

feitos por gerentes de unidades operacionais, complementados por afirmações de que,

"...temos ainda uma grande demanda por obras",

permite inferir que uma decisão de se elevar o preço dos serviços em períodos anteriores teria implicado numa alocação mais eficiente dos recursos da sociedade. Entretanto, as administrações da empresa, demonstrando despreocupação com relação à alocação de recursos públicos e com o futuro da empresa, não assumiram tal decisão.

6.1.2.5. Relação custo operacional/arrecadação

Para a análise deste indicador, considerou-se que as alternativas b e c da questão 09, Quadro 11, em conjunto, refletem um desempenho aceitável da empresa pública prestadora de serviços pois, com um bom conceito nesta área, esse tipo de organização pode ou não gerar lucros.

QUADRO 10 - Preço dos serviços prestados pela Ruralminas, período 75-90 (dados em %).

Questão	Síntese	Períodos		
		81 (75-80)	82 (81-86)	83 (87-90)
88	Para os clientes o preço dos serviços prestados pela RM/DPOH/Provárzeas eram:			
	a) muito inferiores aos preços de mercado	76,47	71,43	41,38
	b) muito próximo aos preços de mercado	23,53	28,57	44,83
	c) muito superiores aos preços de mercado	0	0	10,34
	d) o respondente desconhecia esses preços	0	0	3,45
Eficiência: desempenho segundo o indicador (alternativa b)		23,53	28,57	44,83

As informações obtidas possibilitaram constatar que para 47,0% dos respondentes, no decorrer do período 75-80, a empresa trabalhava com prejuízos estando esta situação relacionada ao fato de que esse período caracterizou a fase de investimentos durante a qual,

"...não se cobrava a depreciação dos equipamentos e nem juros sobre o capital."

Predominou entre os informantes a opinião de que, nesse período,

"foi necessário adaptar máquinas e equipamentos industriais específicas à construção civil aos serviços de irrigação e drenagem."

No decorrer do período 81-86, algumas unidades operacionais da empresa proporcionaram retornos suficientes para ressarcir os custos, enquanto outras necessitaram que seus custos fossem cobertos com recursos advindos do Provarzeas Nacional. Durante o período 87-90, a administração da empresa procurou limitar os gastos cobrando preços mais elevados pelos serviços prestados. Entretanto, a ineficiência aumentou. A esse respeito, comentou um gerente de unidade operacional:

"antes não se preocupava com o controle dos gastos e se produzia; hoje, não se pode gastar e não se produz."

A ineficiência quanto à relação custo operacional/arrecadação pode ser também, baseada no seguinte depoimento:

"hoje cobra-se o custo real pelos serviços, porém, parte da arrecadação é consumida em outros fins, promovendo o sucateamento dos equipamentos. Dessa forma, não se faz a manutenção e os custos operacionais se elevam."

QUADRO 11 - Relação custo operacional/arrecadação. Ruralminas, período 75-90 (dados em %).

Questão	Síntese	Períodos		
		01	02	03
09	O custo operacional dos serviços prestados pela Ruralminas era:			
	a) maior que a arrecadação	47,06	71,43	51,72
	b) igual a arrecadação	17,65	7,14	6,90
	c) menor que a arrecadação	29,41	21,43	34,48
	d) o respondente desconhecia esta relação	5,88	0	6,90
Eficiência: desempenho segundo o indicador (alternativa b + c)		47,06	28,57	41,38

6.1.2.6. Nível salarial e satisfação dos funcionários

Verificou-se, Quadro 12, que no decorrer do período 75-80, 88,2% dos funcionários da Ruralminas encontravam-se satisfeitos com os salários e com os serviços e igual percentual considerava o nível salarial satisfatório e bom, em nível superior à média de mercado. No período 81-86, embora os números retratem um desempenho menos eficiente que no período anterior, a empresa alocou os recursos, trocando os 'bons salários' em favor de salários em 'nível' satisfatório.

QUADRO 12 - Nível salarial e satisfação dos funcionários da Ruralminas, período 75-90 (dados em %).

Questão	Síntese	Períodos		
		01 (75-80)	02 (81-86)	03 (87-90)
10	Os salários pagos pela Ruralminas aos funcionários eram:			
	a) muito baixos	0	14,29	93,10
	b) baixos mas próximos da média de mercado	5,88	14,29	3,45
	c) satisfatórios	47,06	64,29	3,45
	d) bons, acima da média de mercado	41,18	7,13	0
	e) muito bons	5,88	0	0
22	Os funcionários encontravam-se:			
	a) insatisfeitos com serviços e insatisfeitos com os salários	0	7,14	68,97
	b) insatisfeitos com serviços e satisfeitos com os salários	0	0	0
	c) satisfeitos com serviços e insatisfeitos com os salários	11,76	21,43	20,69
	d) satisfeitos com serviços e satisfeitos com os salários	88,24	50,80	3,44
	e) indiferentes com serviços e insatisfeitos com os salários	0	14,29	6,90
	f) indiferentes com serviços e satisfeitos com os salários	0	7,14	0
Eficiência: desempenho segundo o indicador (10c + 12d)/2		64,71	57,14	3,44

Entre os fatores que contribuíram para uma remuneração satisfatória dos funcionários da Ruralminas, nos períodos 01 e 02, proporcionando-lhes satisfação para com os serviços e motivação para a execução do programa Provarzeas Nacional, destacaram-se o respaldo político e financeiro do Estado e a existência de recursos subsidiados.

A partir de 1987, a administração da empresa, perdeu, de um lado, o respaldo político e financeiro do Estado e, de outro, os subsídios à atividade de irrigação e drenagem proporcionados pelo Provarzeas Nacional que entrou em decadência. Em consequência, as leis salariais não foram cumpridas, predominando-se dentre as opiniões a de que:

"a defasagem salarial se prende basicamente aí."

Com os salários defasados, a alta administração da empresa tornou-se desacreditada perante os funcionários, implicando essa descrença em maior ineficiência. Assim relatou um gerente a esse respeito:

"há uma total falta de compromissos da empresa e de seus diretores para com os funcionários."

6.1.2.7. Contingente de funcionários

O desempenho da Ruralminas quanto ao número de funcionários é demonstrado pela média das alternativas das questões 05, 06 e 07, Quadro 13.

Pode-se verificar que a Ruralminas, no decorrer do período 75-80, apresentou-se eficiente, porquanto manteve um

contingente de funcionários adequado e bem distribuído em suas unidades operacionais. Essa observação pode ser complementada pela opinião de que,

"a estrutura administrativa da Ruralminas era simples e enxuta; diretoria/coordenação técnica/unidade operacional. Adotava-se um modelo administrativo em função de programas. Era uma estrutura denominada força-tarefa. O dimensionamento do contingente de funcionários era realizado de acordo com a demanda pelos serviços e segundo dotação orçamentária pré-definida."

Durante o período 81-86, embora o dimensionamento tenha se realizado de acordo com as metas pré-estabelecidas pela empresa e aprovadas pelo Provárzeas Nacional, houve tendência à ineficiência, tornando-se esta mais acentuada à partir de 1987 em face à desestruturação da empresa que, não mais conseguiu promover o dimensionamento adequado de seus recursos humanos. Tal situação pode ser resumida na afirmação de que

"os interesses da empresa foram esquecidos e o segmento da irrigação foi deixado em segundo plano. Esqueceu-se que foi a Ruralminas a responsável pela política de irrigação do Estado e que foi em razão dos resultados de seus serviços que se institucionalizou o programa Provárzeas Nacional. A nomeação de diretores que mal conheciam os objetivos da instituição levaram-na a uma desorganização total, adotando-se uma política salarial que culminou com a insatisfação dos funcionários e com o exodo destes para outras organizações. Dessa forma, a empresa encontra-se com o contingente de funcionários mal dimensionado, havendo falta de pessoal nos níveis técnicos, administrativos e operacionais. Hoje o Estado não tem certeza da necessidade da Ruralminas, é ela uma ferramenta ociosa. Não existe dimensionamento e nem critério técnico para o mesmo. Atende-se à demanda política. Não existem metas e orçamento específico."

QUADRO 13 - Contingente de funcionários da Ruralminas, período 75-90 (dados em %).

Questão	Síntese	Períodos		
		01 (75-80)	02 (81-86)	03 (87-90)
05	0 nº de funcionários de nível administrativo na Ruralminas era:			
	a) mal dimensionado com excesso de funcionários	17,65	21,43	20,69
	b) mal dimensionado havendo falta de funcionários	5,88	0	48,28
	c) com dimensionamento adequado e mal distribuídos	11,76	42,86	24,14
	d) com dimensionamento adequado e bem distribuídos	64,71	35,71	0
	e) o respondente desconhecia o número de funcionários de nível administrativo	0	0	0
06	0 nº de funcionários de nível técnico da Ruralminas era:			
	a) mal dimensionado com excesso de funcionários	0	14,28	17,24
	b) mal dimensionado havendo falta de funcionários	17,65	7,14	55,17
	c) com dimensionamento adequado porém mal distribuídos	23,53	42,86	20,69
	d) com dimensionamento adequado e bem distribuídos	58,82	35,72	3,45
	e) o respondente desconhecia o número de funcionários de nível técnico	0	0	3,45
07	0 nº de funcionários de nível operacional da Ruralminas era:			
	a) mal dimensionado com excesso de funcionários	0	7,14	6,90
	b) mal dimensionado havendo falta de funcionários	5,88	28,57	68,98
	c) com dimensionamento adequado porém mal distribuídos	11,76	28,57	17,24
	d) com dimensionamento adequado e bem distribuídos	82,36	35,72	3,44
	e) o respondente desconhecia o número de funcionários de nível técnico	0	0	3,44
Eficiência: desempenho segundo o indicador (5d + 6d + 7d)/3		68,63	35,71	2,29

6.1.2.8. Tomada de decisões

Através do Quadro 14 e de depoimentos dos entrevistados percebeu-se que durante os períodos 01 e 02, se programavam e se realizavam reuniões de chefias em tempo e em momento oportuno. Havia, conforme relato de um gerente,

"o interesse do governo do Estado e das diretorias da empresa em alcançar as metas definidas para o programa Provárzeas."

A partir de 1987, entretanto, não se conseguiu programar e realizar as reuniões que se faziam necessárias. No momento níveis gerenciais inferiores, apresentavam sugestões, estas se emperravam e não sofriam solução de continuidade nos níveis superiores.

As causas do desempenho ineficiente da Ruralminas, quanto ao indicador tomada de decisões, se encontram associadas à declarações do tipo:

"hoje, com a indefinição do papel, metas e orçamentos da Ruralminas, aliada à descontinuidade administrativa, resultados de mudanças de diretorias, não se consegue programar e realizar reuniões a contento. As chefias perderam o poder de decisão e os recursos necessários ao processo de comando. Não há mais contato das gerências com as diretorias. É a lei do faça o que o diretor determinou. As coisas vem acontecendo do jeito que o vento toca, pois, não existem diretrizes para o segmento da irrigação."

QUADRO 14 - Tomada de decisões na Ruralmina, período 75-90 (dados em %).

Questão	Síntese	Períodos		
		01 (75-80)	02 (81-86)	03 (87-90)
19	Na Ruralminas as reuniões de chefia:			
	a) eram programadas em tempo e realizados em n.º suficiente	70,60	78,57	10,71
	b) eram programadas em tempo e realizados em n.º insuficiente	5,88	21,43	10,71
	c) não eram programadas em tempo porém, realizados em n.º suficiente	11,76	0	14,29
	d) não eram programadas em tempo e realizados em n.º insuficiente	11,76	0	64,29
23	As soluções e sugestões obtidas em reuniões de chefias:			
	a) eram efetuadas de imediato pela alta administração:	43,75	7,14	0
	b) se emperravam devido à burocracia e não se efetivavam	6,25	35,70	50,00
	c) demoram muito mas sempre eram efetivados	25,00	28,58	0
	d) sempre voltavam à pauta para novas discussões	25,00	28,58	50,00
Eficiência: desempenho segundo o indicador (19a + 23a)/2		57,17	42,85	5,35

6.1.2.9. Infra-estrutura de apoio

A infra-estrutura de apoio utilizada pela Ruralminas, para a implantação dos projetos de irrigação e drenagem, passou de uma situação em que se encontrava suficiente e bem administrada, 58%,83% - período 75-80, para uma situação não claramente definida pelos respondentes período 81-86, tornando-se posteriormente insuficiente para o cumprimento das metas e objetivos, 50% - período 87-90, caracterizando-se pois, ineficiência quanto ao seu desempenho, Quadro 15.

Constatou-se, através de depoimentos, que as reformas administrativas e organizacionais intensificadas pela administração da empresa, a partir de 1987, conduziram à extinção de unidades funcionais e a redução do contingente de funcionários. Entretanto, ao invés de se conseguir, com essas reformas, a melhoria em seu desempenho, a empresa tornou-se mais ineficiente. Vê-se a razão dessa ineficiência através do relato de um gerente de unidade operacional:

"não se faz a manutenção preventiva e corretiva das máquinas e equipamentos. O transporte tornou-se deficiente. Faltam peças para reposição e pessoal operacional para realizar os serviços de substituição das mesmas e, em consequência, a patrulha motomecanizada passou a sofrer um acentuado desgaste operacional."

A infra-estrutura de apoio, uma ferramenta indispensável a implantação dos projetos de irrigação e drenagem elaborados pelos técnicos da Ruralminas, acabou sendo desmantelada retratando também, o desempenho ineficiente da

QUADRO 15 - Infraestrutura de apoio da Ruralminas, período 75-90
(dados em %).

Questão	Síntese	Períodos		
		01 (75-80)	02 (81-86)	03 (87-90)
16	A infraestrutura destinada a prestação de serviço era			
	a) insuficientes para cumprir as metas e os objetivos	17,65	35,71	58,88
	b) suficientes porém mal administrada	11,76	21,43	21,43
	c) insuficientes porém muito bem administrada	11,76	7,15	18,71
	d) suficientes e bem administrada	58,83	35,71	14,29
	e) excessiva porém mal administrada	0	0	3,57
	f) excessiva porém bem administrada	0	0	0
Eficiência: desempenho segundo o indicador (alternativa d)		58,83	35,71	14,29

organização. As razões desse desmantelamento podem ser vistas no seguinte depoimento:

"a administração, por interferências políticas e objetivando levantar recursos para o pagamento de salários, promoveu leilões de máquinas e equipamentos que ainda se encontravam em estado produtivo."

6.1.2.10. Estilo administrativo

Ve-se pelo Quadro 16, que no período 01, 58,82% dos respondentes consideraram o estilo administrativo da alta

QUADRO 16 - Estilo administrativo do alto escalão da Ruralminas, período 75-90 (dados em %).

Questão	Síntese	Períodos		
		81 (75-80)	82 (81-86)	83 (87-90)
18	A alta administração da Ruralminas decidia:			
	a) democraticamente	58,82	28,58	3,45
	b) autocraticamente	23,53	37,71	62,07
	c) consultivamente	17,65	35,71	34,48
Eficiência: desempenho segundo o indicador (alternativa a + c)		76,47	64,29	37,93

6.1.2.11. Controles burocráticos

Verifica-se pelo Quadro 17, que igual percentual de respondentes (41.18%) consideravam os controles exigidos e realizados pela Ruralminas, durante o período 75-80, como suficientes e excessivos embora ambos os considerassem de alta qualidade e confiabilidade; 64,71% afirmaram que nesse período, os padrões de regulamentação eram considerados aceitáveis. Verifica-se também, uma tendência ao aumento dos controles, a partir do período 81-86, assim como ocorreu a queda na qualidade e na confiabilidade dos mesmos. Constatou-se estar este desempenho ineficiente associado à perda de autonomia das gerências locais a às drásticas transformações por que passou a empresa o que pode ser observado através do depoimento abaixo

QUADRO 17 - Controles burocráticos exigidos e realizados pela Ruralminas, período 75-90 (dados em %).

Questão	Síntese	Períodos		
		01 (75-80)	02 (81-86)	03 (87-90)
13	Os controles burocráticos exigidos e realizados pela Ruralminas eram:			
	a) insuficientes e de baixa qualidade e confiabilidade	5,88	0	34,48
	b) insuficientes porém de alta qualidade e confiabilidade	5,88	14,29	3,46
	c) suficientes porém de baixa qualidade e confiabilidade	0	21,43	10,34
	d) suficientes e de alta qualidade e confiabilidade	41,18	28,57	20,69
	e) em excesso e de baixa qualidade e confiabilidade	5,88	7,14	10,34
	f) em excesso porém de alta qualidade e confiabilidade	41,18	28,57	20,69
17	A solução de problemas relativos à contratação/demissão de funcionários era:			
	a) Pouco burocratizada, fácil e rápida	29,41	14,29	6,89
	b) burocratizada mas dentro de padrões aceitáveis	64,71	50,00	24,14
	c) excessivamente burocratizada, difícil e demorada	5,88	35,71	68,97
	d) desburocratizada e informal	0	0	0
Eficiência: desempenho segundo o indicador (3d + 17b)/2		52,94	39,28	22,41

"a Ruralminas era considerada uma fundação pública de direito privado, regida pela CLT. Inicialmente a contratação e/ou demissão de funcionários era realizada na sede do escritório local. Posteriormente, esse procedimento passou a ser feito no escritório central, o que dificultou sobremaneira o andamento dos processos. Hoje a Ruralminas é considerada uma fundação pública de direito público, não mais regida pela CLT. Os funcionários são tidos como estatutários. Até para se contratar um operador de máquinas faz-se necessário a abertura de um concurso público."

A ineficiência da Ruralminas aumentou ainda mais, a partir de 1987, tendo predominado entre os respondentes, o relato de que:

"após intermináveis reformas administrativas, perdeu-se um número significativo de pessoal técnico administrativo de competência e o espírito-de-corpo e vibração da equipe quanto aos assuntos da instituição. Em face à política de desestímulo implementada pelas últimas diretorias, as decisões sempre são tomadas nos altos escalões; as gerências são pouco comprometidas com os serviços; não fazem a cobrança e o acompanhamento dos controles sendo manipuladas para atender a objetivos políticos. O baixo número de funcionários que hoje lidam com os controles levou a suprimir drasticamente o número de formulários e ao mal preenchimento dos remanescentes."

6.1.3. Eficiência e desempenho da Ruralminas

O desempenho da Ruralminas quanto aos indicadores da variável analítica Eficiência em sua forma agregada, pode ser observado através do Quadro 18. Verifica-se que durante o período 01.

QUADRO 18 - Eficiência e desempenho da Ruralminas, período 75-90
(dados em %).

Indicadores	Períodos			Total
	01 (75-80)	02 (81-86)	03 (87-90)	
Est. organizacional	76,47 ^e	42,86	13,79 ⁱ	-
Qualidade dos serviços prestados	52,94	71,43 ^e	20,69	-
Capacit. técnica dos funcionários	55,88	71,43 ^e	27,64	-
Preço dos serviços	23,53	28,57	44,83	-
Relação custo oper./ arrecadação	47,06	28,57	41,38	-
Nível sal. e satisf. dos funcionários	64,71 ^e	57,14	3,44 ⁱ	-
Cont. de funcionários	68,63 ^e	35,71	2,29 ⁱ	-
Tomada de decisões	57,17	42,85	5,35 ⁱ	-
Infraest. de apoio	58,83	35,71	14,29 ⁱ	-
Estilo administrativo	76,47 ^e	64,29 ^e	37,93	-
Controles burocráticos	52,94	39,28	22,41	-
TOTAL	634,63	517,84	234,04	1386,51
X	57,69	47,07	21,27	XG 42,01
S_x	14,84	16,19	15,21	S_xG 21,54
Z 01-02 = 1,60 Z 02-03 = 3,85 Z 01-03 = 5,62				
e = eficiência i = ineficiência				

A empresa mostrou-se eficiente com relação aos indicadores estrutura organizacional, nível salarial e satisfação dos funcionários, contingente de funcionários e estilo

administrativo. Nesse mesmo período a empresa não apresentou ineficiência embora tenha apresentado uma eficiência relativamente baixa em relação ao componente preço dos serviços prestados. No período 02, a Ruralminas foi eficiente quanto a qualidade dos serviços prestados, capacitação técnica dos funcionários e estilo administrativo, apresentando-se pouco eficiente nos demais indicadores. No período 03, a empresa apresentou um desempenho pouco eficiente com relação à qualidade técnica dos serviços, capacitação técnica dos funcionários, preço dos serviços prestados, relação custo operacional/arrecadação, estilo administrativo, controles burocráticos e, ineficiente com relação à estrutura organizacional, nível salarial e satisfação dos funcionários, contingente de funcionários, tomada de decisões e infraestrutura de apoio. Nesse período a empresa não apresentou eficiência para nenhum dos componentes.

Pelo teste de hipóteses (estatística Z), tem-se que ao nível de 1% as médias \bar{X}_{01} e \bar{X}_{02} são provavelmente idênticas demonstrando que do período 75-80 para o período 81-86 não ocorreram grandes alterações no desempenho da Ruralminas/DPOH/Provárzeas. No entanto, há diferença significativa, ao nível de 1% de probabilidade entre as médias \bar{X}_{01} e \bar{X}_{03} e também entre \bar{X}_{02} e \bar{X}_{03} e, provavelmente, a média \bar{X}_{03} é inferior a \bar{X}_{01} e \bar{X}_{02} , caracterizando um desempenho ineficiente da Ruralminas no terceiro período da análise.

6.2. Avaliação da Eficácia da Ruralminas

O desempenho da RURALMINAS, quanto à variável eficácia, foi analisado verificando-se o alcance dos objetivos e metas pré-estabelecidos.

Procedeu-se, pois, com os fins de se levantar seus objetivos, suas metas e os resultados alcançados, uma análise tabular dos questionários encaminhados aos funcionários e ex-funcionários da empresa, haja vista que, vários dentre os documentos e relatórios disponíveis para o estudo (Anexo IV), apresentavam informações incompletas, não permitindo aprofundar sua análise em relação aos resultados alcançados pela empresa.

Não se conseguiu analisar um maior número de documentos em face à desestruturação em que se encontrava a empresa, no momento da coleta de dados. Segundo os próprios funcionários da empresa, muitos documentos e relatórios se extraviaram e/ou foram propositalmente eliminados a partir de 1989, em decorrência dessa desestruturação.

6.2.1. Objetivos da Ruralminas/DPOH/Provárzeas

Constatou-se, por meio da análise documental, que os objetivos da empresa eram estabelecidos de comum acordo com a Coordenação do Programa Provárzeas Nacional, programa esse que alocava recursos financeiros à Ruralminas, subsidiando sua atividade hidroagrícola.

Possibilitou, essa análise, verificar que a Ruralminas possuía os seguintes objetivos:

a) Implantar projetos de engenharia hidroagrícola e prestar assistência técnica à agricultura irrigada;

b) Manter frentes de trabalho motomecanizado com equipes capacitadas para estudar a demanda de projetos do Programa Provarzeas Nacional;

i. Divulgar o programa Provarzeas Nacional em nível de campo visando manter o fluxo de demanda;

ii. Acatar as solicitações de produtores e elaborar os projetos;

iii) Encaminhar os projetos e orientar os proponentes para a obtenção de financiamentos;

iv) Orientar, acompanhar, fiscalizar e prestar assistência técnica à implantação dos projetos.

c) Capacitar conveniente e adequadamente os recursos humanos da Ruralminas que atuam na área de desenvolvimento hidroagrícola;

i. Capacitar os técnicos para atuarem de forma efetiva na elaboração, implantação e acompanhamento dos projetos de desenvolvimento hidroagrícola;

ii. Propiciar aos técnicos conhecimentos específicos sobre culturas irrigadas;

iii) Aprimorar os conhecimentos gerenciais, habilitando os gerentes a melhor planejar, organizar, dirigir e administrar seus recursos humanos, financeiros, materiais e informacionais.

QUADRO 19 - Metas programadas e realizadas pela Ruralminas em ha total de várzeas, período 81/87.

Ano	Metas		Relação R/P
	Programado	Realizada	
1981	9280	15125	1,63
1982	20000	11458	0,57
1983	20000	12021	0,60
1984	20000	15137	0,76
1985	25000	18060	0,72
1986	30000	19243	0,64
1987	30000	21057	0,73
1988	24000	20057	0,84
TOTAL ^{1/}	169000	117803	0,69

Fonte: Ruralminas. DOC 11 e 23 a 29

^{1/} - Total excluindo-se os valores de 1981.

Verificou-se que as metas para o ano de 1988 foram tecnicamente definidas e que para os anos anteriores foram, segundo informações de funcionários, definidas politicamente pela alta administração da empresa, no momento de se efetivar o convênio e os respectivos termos aditivos celebrados entre a Ruralminas e o Provárzeas Nacional. Pressupõe-se que essa definição política de metas tenha contribuído para o desempenho pouco eficaz da empresa.

QUADRO 20 - Metas programadas e realizadas pela Ruralminas, em ha de Varzeas, segundo a modalidade de projeto, período 81-88.

Ano	Modalidade	Metas		Relação R/P
		Programada (P)	Realizada (R)	
1981	irrigação	4640	1128	0,24
	drenagem	4640	5827	1,26
	saneam. agrícola	1/	8170	-
1982	irrigação	4000	1303	0,33
	drenagem	10000	4566	0,46
	saneam. agrícola	6000	5589	0,93
1983	irrigação	4000	2155	0,47
	drenagem	10000	7045	0,70
	saneam. agrícola	6000	2821	0,47
1984	irrigação	4000	2294	0,57
	drenagem	10000	9665	0,96
	saneam. agrícola	6000	3178	0,52
1985	irrigação	5000	3012	0,60
	drenagem	13000	11824	0,91
	saneam. agrícola	7000	3224	0,46
1986	irrigação	6900	5507	0,80
	drenagem	16100	11256	0,70
	saneam. agrícola	7000	2480	0,35
1987	irrigação	8040	7702	0,96
	drenagem	17002	11485	0,68
	saneam. agrícola	4958	2640	0,53
1988	irrigação	8900	7161	0,80
	drenagem	11680	11024	0,94
	saneam. agrícola	3420	1872	0,55
TOTAL 2/	irrigação	40840	29134	0,71
	drenagem	87782	66865	0,76
	saneam. agrícola	40378	21804	0,54
TOTAL GERAL 2/		169000	117803	0,69

FONTE: Ruralminas/DPOH. DOC 21, 22 a 29 e 32 a 39

1/ - Informações não existentes

2/ - Excluindo-se os valores de 1981

confiável para uma análise detalhada de sua evolução. Veja Quadro 22. Contudo, a análise tabular, Quadro 23, possibilitou verificar que para o período 01 (75/80), 31% dos respondentes consideraram a produtividade da mão-de-obra técnica igual ou superior à produtividade programada e que esse percentual decresceu para 21% e 11%, respectivamente, no período 02 (81/86) e 03 (87/90). Para 63% dos respondentes a produtividade da mão-de-obra técnica encontrava-se, no período 03, muito inferior à programada enquanto esse percentual foi de 13% e 14%, respectivamente, nos períodos 01 e 02. Essa informação retrata o desempenho ineficaz da empresa.

QUADRO 22 - Metas programadas e realizadas pela Ruralminas em número de técnicos e em produtividade (ha/tec/ano), período 81-87.

Ano	Metas (nº de tec.)		Metas (ha/tec/ano)	
	Programada	Realizada	Programada	Realizada
1981	82	<u>1/</u>	113,17	<u>1/</u>
1982	151	<u>1/</u>	132,45	<u>1/</u>
1983	164	<u>1/</u>	121,95	<u>1/</u>
1984	<u>1/</u>	124	<u>1/</u>	127,38
1985	<u>1/</u>	123	<u>11/</u>	140,78
1986	<u>1/</u>	152	<u>1/</u>	133,85
1987	<u>1/</u>	174	<u>1/</u>	133,75

FONTE: Ruralminas. DOC 11, 23 a 29 e 40
1/ - Informações não existentes.

QUADRO 23 - Produtividade da mão-de-obra técnica da Ruralminas, período 75-90 (dados em %).

Questão	Síntese	Períodos		
		81 (75-80)	82 (81-86)	83 (87-90)
14	A produtividade da mão-de-obra técnica da Ruralminas era:			
	a) muito superior à produtividade programada	6	7	7
	b) pouco superior à produtividade programada	19	14	4
	c) igual a produtividade programada	6	8	8
	d) pouco inferior à produtividade programada	56	64	26
	e) muito inferior à produtividade programada	13	21	63
Desempenho quanto à variável analítica eficácia (alternativa a + b + c)		31	21	11

Face à inexistência de informações, não se pode verificar a evolução da relação hectares de várzeas recuperados (ou hectares de projetos implantados) por funcionários (incluindo todo o contingente de recursos humanos da Ruralminas/DPOH/Provárzeas). Tal análise permitiria verificar o incremento na área implantada em relação ao número de funcionários da empresa.

Ao analisar os resultados alcançados com a patrulha motomecanizada, encontrou-se idêntica situação. Os dados foram insuficientes para se verificar a evolução da patrulha e a relação hectare de várzea recuperado por hora máquina trabalhada.

Constatou-se, contudo, pela análise tabular, Quadro 24, que a patrulha motomecanizada da empresa passou de uma produtividade pouco inferior à programada, nos períodos 01 e 02 da análise, para uma produtividade muito inferior à programada, no período 03, retratando seu desempenho ineficaz.

QUADRO 24 - Produtividade da patrulha motomecanizada da Ruralminas, período 75-90.

Questão Síntese	Períodos		
	01	02	03
	(75-80) %	(81-86) %	(87-90) %
15 A produtividade da patrulha motomecanizada da Ruralminas em horas/máquina/mês era:			
a) muito superior à programada	0	0	0
b) pouco superior à programada	6	0	4
c) igual à programada	6	7	0
d) pouco inferior à programada	65	79	23
e) muito inferior à programada	24	14	73
Desempenho quanto à variável analítica eficácia (alternativa a + b + c)	12	7	4

Especificamente, para a unidade operacional de Leopoldina, pode-se verificar o desempenho da patrulha motomecanizada com seus dados consolidados no Quadro 25. Ve-se que o total de horas/máquinas improdutivas, para essa unidade operacional, foi superior, à exceção de 1981, ao total de horas/máquinas produtivas. Pode-se verificar também, que ocorreu

um grande desperdício de recursos no bienio 1982/83 uma vez que, as máquinas permaneceram inativas 26% (em 1982) e 21% (em 1983), do tempo disponível para trabalho, por motivos não justificados e 23% (em 1982) e 24% (em 1983) por falta de serviços.

Analisando-se ainda a situação específica da unidade operacional de Leopoldina, vê-se que a percentagem de horas/máquinas improdutivas, em razão de problemas mecânicos e falta de operadores, cresceu significativamente a partir de 1984 e 1985, respectivamente. Esta situação, pareceu generalizada por todas as unidades operacionais da empresa, segundo informações dos respondentes dos questionários, ao justificarem suas respostas configurando o aspecto de ineficiência e ineficácia na alocação de recursos.

As metas e resultados alcançados pela Ruralminas em relação ao objetivo de divulgação do Programa Provárzeas Nacional, em nível de campo, encontram-se no Quadro 26. Ao visualizar esse quadro, nota-se que o número de informações existentes é insuficiente para se verificar o cumprimento das metas, até por que, essas metas não foram definidas, com excessão para o ano de 1987. Tal fato demonstra a inexistência de preocupações da administração da empresa para com o cumprimento do objetivo.

Os dados levantados através da análise documental bem como, as informações obtidas por intermédio de questionários não possibilitaram avaliar detalhadamente o desempenho da empresa com relação aos objetivos de: acatar as solicitações de produtores e elaborar os projetos; encaminhar os projetos e orientar os

QUADRO 25 - Desempenho da patrulha motomecanizada da Ruralmoinas/Provárzeas, escritório de Leopoldina - RS, período 81-87.

ANO	Número médio de máquinas utilizadas ao ano	Horas totais disponíveis para trabalho motomecanizado	Horas produtivas no programa Provárzeas Nacional (2)	Horas produtivas extra programa (2)	Horas produtivas totais (2)	HORAS IMPRODUTIVAS								TOTAL
						Manutenção	Mecânica	Transporte	Faltando do operador	Falta de serviço (sem demanda)	Aguardando peças	Excesso de chuvas	Outras: não justificadas	
1981	7,58	17549	59	01	60	04	11	02	01	06	02	01	13	48
1982	8,08	17612	32	04	36	03	05	02	01	23	04	08	26	64
1983	6,50	14561	30	03	33	02	03	01	02	24	03	06	21	67
1984	6,41	14638	43	02	45	03	05	02	01	06	11	01	26	55
1985	6,03	15700	47	00	47	03	09	02	03	12	08	02	14	53
1986	9,08	21649	45	00	45	03	15	04	08	05	11	02	07	55
1987	9,16	22194	42	01	43	05	16	07	09	04	11	01	04	57

FONTE: Ruralmoinas - Leopoldina - RS. Consolidado dos relatórios mensais de serviços mensais de serviços motomecanizados.

QUADRO 26 - Eventos de divulgação do Programa Provarzeas Nacional programados e realizados pela Ruralminas, período 81-87.

Ano	Eventos (nº)		Nº de Participantes
	Programado	Realizados	
1981	<u>1/</u>	<u>1/</u>	<u>1/</u>
1982	<u>1/</u>	<u>1/</u>	<u>1/</u>
1983	<u>1/</u>	16	898
1984	<u>1/</u>	214	4128
1985	<u>1/</u>	349	2556
1986	<u>1/</u>	404	4154
1987	416	313 (75%)	10828

FONTE: Ruralminas, (DOC 10)

1/ - Informações não existentes.

proponentes para a obtenção de financiamentos e, orientar, acompanhar, fiscalizar e prestar assistência técnica à implantação dos projetos. Entretanto, constatou-se que durante o período 81-88, a empresa atendeu a 7.603 beneficiários, Quadro 21, elaborando apenas 4.747 projetos, Quadro 1. Verificou-se ainda, que um número significativo de produtores utilizou recursos financeiros próprios para custear as despesas de implantação dos projetos contratados com a Ruralminas (92% em 1985, 73% em 1986 e 55% em 1987), (DOC 8 e 40). A esse respeito, as informações documentais são inconsistentes como demonstra a citação de um gerente a qual se refere ao ano de 1986,

"...mais uma vez os recursos colocados à disposição dos produtores rurais foram insuficientes e inoportunos. Um sem número de projetos deixaram de ser implantados, e ficaram até o final do ano aguardando liberação e contratação por parte dos agentes financeiros."

Não se conseguiu informações a respeito da relação número de projetos implantados/projetos elaborados. Da mesma forma, não foi possível estabelecer a relação projetos encaminhados aos agentes financeiros/projetos aprovados com consequente liberação dos financiamentos.

Fez-se a orientação, o acompanhamento, a fiscalização e prestou-se assistência técnica à implantação dos projetos mas, não se procedeu a um acompanhamento ex-post para se verificar os resultados quanto à utilização racional das áreas beneficiadas.

6.2.1.3. Eficácia na capacitação dos recursos humanos

As metas pré-estabelecidas pela empresa bem como, os resultados alcançados em relação à capacitação técnica de seus funcionários encontram-se no Quadro 27. Percebe-se, face aos números, colunas apresentados nas colunas "programado", que a administração da Ruralminas não se preocupou em cumprir esse objetivo.

QUADRO 27 - Eventos de capacitação técnica e gerencial programados e realizados pela Ruralminas/Provárzeas, período 81-87.

Ano	Eventos (nº)		Treinandos (nº) ^{1/}	
	Programado	realizado	Programado	realizado
1981	15	<u>2/</u>	<u>2/</u>	<u>2/</u>
1982	15	<u>2/</u>	<u>2/</u>	<u>2/</u>
1983	15	17	<u>2/</u>	286
1984	15	48	<u>2/</u>	236
1985	<u>2/</u>	45	<u>2/</u>	301
1986	<u>2/</u>	27	<u>2/</u>	252
1987	54	28 (51%)	328	188 (57%)

FONTE: Ruralminas.

^{1/} - Incluindo nível técnico, operacional e administrativo

^{2/} - Informações não existentes.

Pela análise documental, constatou-se que para o ano de 1987, a DVPA - Divisão de Promoção Agrícola do DPOH - Departamento de Operações Hidroagrícolas da Ruralminas elaborou um programa detalhado visando a capacitação técnica, gerencial e operacional, dos recursos humanos da empresa, diretamente ligados ao desenvolvimento hidroagrícola. No entanto, esse programa não foi implementado, tendo ocorrido inclusive, conforme informações de funcionários, a devolução de recursos destinados à sua operacionalização e que já se encontravam garantidos por meio de

convenios celebrados entre a Ruralminas, Provarzeas Nacional e Embrater.

Pelo Quadro 27, verifica-se ainda que em 1987 a empresa só realizou 51% dos eventos de capacitação programados, atendendo apenas 57% dos funcionarios que necessitavam de treinamentos.

Dentre os eventos realizados pela empresas, visando o aprimoramento operacional, técnico e administrativo de seus recursos humanos envolvidos com o desenvolvimento hidroagrícola subsidiado pelo Provarzeas Nacional, destacaram-se os cursos de irrigação sob pressão, irrigação e drenagem, manejo solo-água-planta, mecânica de máquinas agrícolas e, desenho técnico. A capacitação gerencial, de importancia significativa para um desempenho eficiente, eficaz e efetivo, ficou relegada a um segundo plano, mesmo sabendo-se que os gerentes e coordenadores da empresa, em sua maioria, possuíam formação profissional em ciências agrárias e não em ciências administrativas.

6.2.2. Eficacia e desempenho da Ruralminas/Provarzeas

A análise documental permitiu verificar o cumprimento dos objetivos e metas pré-estabelecidos pela Ruralminas/Provarzeas apenas para o período 81/88. Embora as informações disponíveis se encontrassem incompletas, constatou-se que, nesse período, a empresa não apresentou um desempenho eficaz, pois, não cumpriu seus objetivos e metas.

A análise dos questionarios encaminhados aos funcionarios e ex-funcionarios, possibilitou verificar a evolução

quanto ao cumprimento das metas para os períodos 75/80, 81/86 e 87/90, através dos indicadores produtividade da mão-de-obra técnica e produtividade da patrulha motomecanizada. Constatou-se que o desempenho da empresa foi pouco eficaz durante o período 75/80 e ineficaz deste para seus subsequentes, Quadros 23 e 24, havendo um decréscimo acentuado de produtividade.

Constatou-se ainda que durante o período 75/80, os funcionarios desconheciam os índices técnicos e as máquinas utilizadas não eram adaptadas para a realização de serviços em varzeas. No entanto, segundo as informações obtidas, a equipe de funcionarios era unida, dedicada e lutava coesa visando alcançar os resultados previstos. Para 50% dos respondentes, a empresa, nesse primeiro período, gastava, para a implantação dos projetos, tempo igual ao programado. Para os 50% restantes, a empresa gastava mais tempo que o programado, veja Quadro 28. No período 02, já se conheciam os índices reais e fazia-se utilização de máquinas e equipamentos adaptados às condições de varzeas, Know how da própria Ruralminas que foi repassado ao Provárzeas Nacional. No entanto, para 64% dos respondentes, a empresa consumia mais tempo, na implantação dos projetos, que o tempo programado. A justificativa para esta situação baseou-se no fato de que, devido ao maior volume de recursos alocados à empresa, pelo Provárzeas Nacional, intensificaram-se as ingerências políticas junto à sua administração o que levou à burocratização de suas atividades, para se realizar um maior controle desses recursos, bem como provocou a mudança de estilo administrativo de sua alta administração, situação esta que afetou negativamente o alcance dos resultados pré-estabelecidos.

QUADRO 29 - Interferências políticas junto à administração da Ruralminas, período 75-90.

Questão	Síntese	Períodos		
		81 (75-80) %	82 (81-86) %	83 (87-90) %
11	A alta administração da Ruralminas:			
	a) sofria constantes interferências políticas	12	50	97
	b) esporadicamente sofria interferências políticas	71	50	3
	c) não sofria interferências políticas	6	0	0
	d) o respondente desconhecia a ocorrência de interferências políticas junto à administração da Ruralminas	12	0	0
	Eficácia: desempenho quanto ao indicador (alternativa b+c)	77	50	3

6.3. Avaliação da efetividade da Ruralminas

A variável efetividade foi estudada, no presente trabalho, verificando-se o grau de satisfação demonstrado pelos produtores rurais em relação aos serviços a eles prestados pela Ruralminas, visando a recuperação racional das várzeas de suas propriedades e a incorporação das mesmas ao processo produtivo.

6.3.1. Caracterização dos produtores rurais entrevistados

Foram entrevistados 52 produtores rurais dos quais 92% contrataram a RURALMINAS para realizar apenas a drenagem de suas

várzeas e 8% a contrataram para a realização da drenagem e da sistematização das várzeas.

Dentre os entrevistados, 65% exerciam exclusivamente a atividade agropecuária, ver Quadro 30 e 35% exerciam além desta, atividades empresarias (proprietários e/ou sócios de laticínios, supermercados, máquina beneficiadora de arroz, serrarias, postos de gasolina e transportadoras), atividades sindicais e cooperativistas (membros diretores de cooperativas, sindicatos e federações sindicais), atividades assalariadas (bancários, professores, funcionários públicos), atividades autônomas/liberais (médicos, engenheiros, economistas e advogados) e atividades políticas (ex-prefeitos e vereadores). Esta diversidade de atividades exercidas pelos entrevistados conferiu à amostra a característica de ser representatividade junto a comunidade.

QUADRO 30 - Produtores rurais entrevistados segundo o estrato e a atividade exercida.

Estrato	Produtores Rurais entrevistados Nº	Atividades Exercidas			
		Exclusivamen- mente rurais		Rurais e não Rurais	
		Nº	%	Nº	%
1	27	20	74	7	26
2	15	8	53	7	47
3	6	4	67	2	33
4	4	2	50	2	50
Total	52	34	65	18	35

O Quadro 31, registra a escolaridade dos produtores rurais entrevistados. Ve-se que 13% não concluiu sequer o curso primário mas, 17% deles possuíam o curso universitário completo. Cerca de 65% dos entrevistados residiam em zona urbana, Quadro 32, os quais em média, visitavam suas propriedades 4 vezes por semana, nelas permanecendo cerca de 5 horas por visita.

Dos produtores que exerciam exclusivamente a atividade agropecuária, 50% residiam em região urbana.

QUADRO 31 - Escolaridade dos produtores rurais entrevistados, 1990.

Nível Escolar	Estratos				Total	
	1	2	3	4	No	%
Primário incompleto	5	1	1	-	7	13
Primário completo	9	7	1	1	18	35
Secundário incompleto	4	-	-	-	4	8
Secundário completo	6	3	1	3	13	25
Superior incompleto	-	-	1	-	1	2
Superior completo	3	4	2	-	9	17
Total	27	15	6	4	52	100

QUADRO 32 - Local de residência dos produtores rurais entrevistados, 1990.

Local	Estratos				Total	
	1	2	3	4	Nº	%
Zona Urbana	16	11	4	3	34	65
Zona Rural	11	4	2	1	18	35
Total	27	15	6	4	52	100

Pelo Quadro 33, pode-se verificar que 63% dos entrevistados já haviam realizado investimentos visando a recuperação de suas várzeas, antes de contratarem os serviços da

QUADRO 33 - Situação dos entrevistados em relação à realização de investimentos visando a recuperação da área de várzeas.

Especificação da situação	Estratos				Total	
	1	2	3	4	Nº	%
1. Antes de contratar os serviços da Ruralminas não haviam realizado investimentos visando a recuperação das várzeas.	8	8	2	1	19	37
2. Antes de contratar os serviços da Ruralminas haviam realizado investimentos em recuperação de várzeas.	19	7	4	3	33	63
3. Os investimentos realizados antes de se contratar os serviços da Ruralminas não proporcionavam os retornos esperados.	18	4	4	2	28	85

Ruralminas. Entretanto, 85% destes afirmaram que, antes do projeto ser executado pela Ruralminas, os investimentos realizados não proporcionavam os resultados esperados.

6.3.2. Grau de efetividade

Apos seleccionar os itens da escala segundo o seu poder de discriminação, determinou-se o grau de efetividade de cada produtor rural entrevistado em relação a cada um dos indicadores de efetividade.

A relação dos itens discriminados e discriminantes encontra-se no Anexo III.

6.3.2.1. Efetividade na qualidade técnica dos serviços prestados

O grau de efetividade dos entrevistados, em relação à qualidade dos serviços prestados pela Ruralminas, foi determinado verificando se o projeto implantado pela empresa atendeu ou não à expectativa dos mesmos quanto à recuperação de suas várzeas.

Constatou-se, Quadros 34-A e 34-B, que a empresa proporcionou aos produtores rurais, no período de 81/87, um GEFE de 80,44% em relação ao indicador técnico da qualidade dos serviços. Cerca de 20 dos entrevistados (54%) demonstraram grau máximo satisfação (GEFE=100). Para 88% (34% + 54%), Quadro 35, as várzeas de suas propriedades so eram parcialmente exploradas e/ou não possuíam condições para a exploração agropecuária face ao excesso de umidade. No entanto, 92% (65% + 27%) afirmaram que os

QUADRO 34-A - Graus de efetividade proporcionados pela Ruralminas aos produtores rurais, para projetos implantados entre 1981 e 1984, (dados em %).

Ano de implan. dos projetos	Número do produtor	Estrato	INDICADORES				TOTAL
			Qualidade técnica	Preços dos serviços	Result. Físicos e Econ. Financeiros	Administ.	
81	01	01	100	100	100	100	100
81	02	01	100	100	100	85	94
81	03	01	86	60	100	69	77
81	28	02	86	46	100	62	71
82	04	01	14	20	-67	15	00
82	05	01	86	60	83	62	71
82	06	01	100	100	100	100	100
82	29	02	-29	40	67	23	23
82	30	02	43	100	83	54	65
82	31	02	71	60	83	88	42
83	07	01	100	80	100	100	97
83	08	01	100	80	100	92	94
83	09	01	57	80	100	85	68
83	10	01	100	100	100	92	97
83	32	02	100	80	83	54	74
83	33	02	43	80	100	62	68
83	34	02	71	80	50	69	68
83	49	04	100	80	100	92	94
84	11	01	100	100	67	100	94
84	12	01	100	80	100	46	74
84	13	01	71	60	17	85	61
84	14	01	100	100	83	100	97
84	35	02	100	80	100	100	97
84	36	02	100	100	100	92	97
84	37	02	43	60	83	77	68
84	43	03	100	100	83	100	97
85	15	01	100	80	100	85	98

QUADRO 34-B - Graus de efetividade proporcionados pela Ruralminas aos produtores rurais, para projetos implantados entre 1985 e 1987; média e desvio padrão dos graus de efetividade para projetos implantados de 1981 a 1987, (dados em %).

Ano de Implan. dos projetos	Número do produtor	Estrato	INDICADORES				TOTAL
			Qualidade técnica	Preços dos serviços	Result. Físico e Econ. Financeiros	Administ.	
85	16	01	57	48	100	92	77
85	17	01	57	100	100	92	87
85	18	01	100	100	100	100	100
85	19	01	100	100	100	69	87
85	20	01	100	100	83	92	94
85	21	01	71	20	100	77	71
85	22	01	14	30	50	77	58
85	38	02	86	80	100	69	81
85	39	02	100	100	100	92	97
85	40	02	100	100	100	92	97
85	44	03	57	-40	100	30	42
85	45	03	100	100	100	100	100
86	23	01	100	60	100	38	68
86	24	01	100	100	83	92	94
86	25	01	100	20	50	69	65
86	26	01	100	80	100	69	84
86	41	02	71	100	83	100	90
86	50	04	100	60	100	77	84
86	51	04	100	80	100	77	87
87	27	01	43	60	67	15	39
87	42	02	57	100	83	100	87
87	46	03	100	100	100	100	100
87	47	03	71	100	33	62	65
87	48	03	71	40	100	92	81
87	52	04	86	20	100	92	90
MÉDIA			80,44	74,62	85,52	76,42	78,98
DESVIO PADRÃO			28,33	30,71	28,80	25,11	21,12

projetos, após sua implantação, ficaram "bons e/ou muito bons" e apenas 13% acharam que "o projeto poderia ter ficado melhor".

As causas do baixo grau de satisfação demonstradas pelos produtores 04 e 22 e da insatisfação manifestada pelo produtor 29 se devem à "não incorporação da área total do projeto ao processo produtivo". Segundo estes produtores, ocorreram "falhas técnicas, as quais não foram corrigidas pela empresa". O comentário abaixo ilustra este fato.

"O projeto não ficou bom! melhorou para trabalhar, mas, ruim para plantar mantimentos. Cortou muito no terreno, não podia ter cortado tanto! os técnicos voltaram lá umas duas vezes mas não resolveram o problema. Tive prejuízos. Me aborreci e vendi a propriedade."

QUADRO 35 - Qualidade técnica dos serviços prestados pela Rural-minas, período 81-87.

Especificação	% dos que disseram sim
1. Antes do projeto a várzea não possuía condições para a exploração agropecuária	34
Antes do projeto a várzea só podia ser explorada parcialmente	54
Antes do projeto a várzea era totalmente explorada	12
2. Ainda existem problemas devido a excesso de umidade em parte da área	38
3. Depois de implantado o projeto ficou perfeito (muito bom)	65
Depois de implantado o projeto ficou bom	27
Depois de implantado o projeto não ficou bom	8
4. O projeto poderia ter ficado melhor	13

6.3.2.2. Efetividade no preço dos serviços prestados

Com relação ao preço dos serviços prestados pode-se verificar pelos Quadros 34-A e 34-B que a Ruralminas proporcionou, aos seus clientes, um grau de efetividade de 74,62%. Vinte e um produtores (40%) manifestaram grau máximo de efetividade (GEFE=100) relatando ter o projeto ficado muito barato. Assim se expressou um produtor, ao ser indagado, sobre o preço dos serviços prestados pela Ruralminas:

"acho que a Ruralminas cobra um preço abaixo do custo. Para sua sobrevivência teria de cobrar um preço por hora/máquina que fosse suficiente para cobrir os custos e a inflação. Hoje, ainda que cobrasse duas vezes mais preferiria seus serviços."

Dentre os entrevistados, 25% afirmaram que o projeto ficou "muito caro" e 4%, Quadro 36, necessitaram reduzir a área do projeto ou realizar, em razão dos preços orçados pela empresa, a implantação dos mesmos, em etapas.

Dois produtores, entretanto, demonstraram graus de satisfação nulo e negativo, com relação aos preços cobrados pela Ruralminas. Constatou-se, no entanto, que esse fato foi consequência de problemas relacionados à cobrança de faturas sobre as quais incidiram multa e juros de mora, implicando em um mau relacionamento empresa/cliente. O depoimento,

"de primeiro era mais fácil negociar com a Ruralminas,

complementado pelo relato de que,

"mesmo discutindo os detalhes do projeto e do contrato, na execução as coisas mudam",

ilustra o porque desse mau relacionamento.

QUADRO 36 - Preço dos serviços prestados pela Ruralminas, período 81-87.

----- Especificação	% dos que disseram sim -----
1. Procuraram se informar do preço dos serviços antes de se decidirem pela implantação do projeto	35
2. Por acharem o preço dos serviços muito caro, necessitaram reduzir o tamanho do projeto ou decidiram por sua implantação por etapas	4
3. Pagaram à empresa um montante superior ao previsto no orçamento	6
4. Acharam o projeto muito caro	25
Acharam o projeto muito barato	27
Acharam o preço dos serviços viável, dentro da realidade da época (nem caro, nem barato)	48
-----	-----

6.3.2.3. Efetividade nos resultados físicos e econômico financeiros

Através do indicador resultados físicos e econômico-financeiros procurou-se avaliar a satisfação dos produtores rurais clientes da empresa quanto aos resultados proporcionados pelos projetos, tendo em conta os resultados físicos (se ocorreu aumento da produção agrícola e/ou pecuária da propriedade) e os resultados econômico-financeiros (se o projeto proporcionou retornos suficientes para sua amortização gerando lucros ou prejuízos).

Ainda pelos Quadros 34-A e 34-B, verifica-se que a Ruralminas proporcionou aos produtores, beneficiários de seus serviços, resultados físicos e econômico-financeiros que lhes

conferiu um grau de satisfação de 85,52%; cerca de 32 produtores entrevistados (62% da amostra) demonstraram grau de satisfação máximo (GEFE=100). Para 33% dos entrevistados, Quadro 37, o projeto implantado pela Ruralminas, proporcionou aumento da produção agrícola de sua propriedade e para 83% houve aumento da produção pecuária. Segundo 96%, o projeto lhes proporcionou lucros. A esse respeito, quando indagados, foram os entrevistados bastante enfáticos ao responderem:

"só deu lucro! e como! Sim, muito lucro! Valorizou muito a propriedade! E como se eu tivesse comprado o terreno do vizinho."

Somente os produtores 04 e 13 demonstraram insatisfação (GEFE negativo) e baixo grau de satisfação (GEFE positivo mas, inferior a $(\bar{x} - 2S_x)$), respectivamente. A não incorporação da área total do projeto implantado pela Ruralminas, em suas propriedades, ao processo produtivo, foi a razão que os levou a não obter melhoria da produção e aumento dos lucros.

Pela análise do Quadro 37, verifica-se ainda que, em razão do projeto implantado pela Ruralminas, a necessidade de mão-de-obra das propriedades não se alterou para 42% dos entrevistados e foi reduzida para outros 35%. Ao serem indagados se o projeto exerceu influências sobre a mão-de-obra de suas propriedades, os entrevistados foram unânimes em dizer:

"diminuiu muito, ficou mais fácil trabalhar na área. Acabou o atoleiro de vacas. Hoje faço até a roçada com o trator."

Segundo BRASIL (03 e 04), para cada 10ha de várzeas drenado, cria-se um emprego. Porém, para áreas inferiores a 10ha, constatou-se através da pesquisa que ocorreu uma melhoria na alocação da mão-de-obra existente na propriedade e não um

incremento em sua necessidade. De qualquer forma o projeto proporcionou um benefício econômico e social.

Na análise do Quadro 37, é interessante ressaltar também que 75% dos produtores rurais entrevistados afirmaram ter recuperado o capital investido na melhoria das várzeas em menos de três anos.

QUADRO 37 - Resultados físicos e econômico-financeiros obtidos pelos beneficiários dos serviços prestados pela Ruralminas, período 81-87.

----- Especificação	% dos que disseram sim
-----	-----
1. Em razão do projeto aumentou a produção agrícola da propriedade	33
2. Em razão do projeto aumentou a produção pecuária da propriedade	83
3. Ampliaram e/ou fizeram mais de um projeto com a Ruralminas/DPOH	52
4. O custo de produção da propriedade não se alterou, chegando, em alguns casos, a reduzir em razão dos benefícios prporcionados pelo projeto	87
5. Em razão do projeto, passaram a usar mais fertilizantes, sementes certificadas e defensivos químicos	23
6. Aumentou a necessidade de mão-de-obra	23
A necessidade de mão-de-obra não se alterou, com o projeto	42
Houve redução da necessidade de mão-de-obra	35
7. O projeto deu lucros	96
8. Em menos de três anos recuperou o capital investido no projeto	75
-----	-----

6.3.2.4. Efetividade na administração da elaboração e da implantação dos projetos

A análise, do indicador da administração na elaboração e implantação dos projetos, permitiu verificar o grau de satisfação dos produtores quanto ao relacionamento empresa/cliente, cumprimento dos contratos, estado de conservação das máquinas e equipamentos da empresa e sua influência na qualidade dos serviços, tempo de implantação, e custo da obra, experiência dos técnicos e operadores de máquinas etc.

Constatou-se, Quadros 34-A e 34-B, observa-se que o grau de satisfação demonstrado pelos produtores rurais entrevistados, em relação à administração da elaboração e da implantação do projeto, foi de 76,42%. As justificativas para esse nível de satisfação encontram-se no Quadro 38; 92% dos beneficiários consideraram os atrasos ocorridos durante a elaboração e implantação dos projetos como normais e apenas 12% acreditaram que a empresa poderia tê-lo implantado em menor espaço de tempo; 90% não apresentaram qualquer reclamação quanto aos funcionários da mesma. Entretanto, os produtores 04, 27, 29 e 31, manifestaram um baixo grau de efetividade em relação à administração e implantação dos projetos. Demonstraram esses produtores ter havido divergência durante as negociações com os técnicos da empresa, atrasos na elaboração dos projetos e em sua implantação, prazo muito curto para os pagamentos das faturas, o que lhes causou problemas de caixa e pouca motivação dos

QUADRO 38 - Administração da Ruralminas quanto à elaboração e implantação dos projetos, período 81-87.

----- Especificação	% dos disseram sim -----
1. A Ruralminas demorou muito a elaborar o projeto	13
2. Depois de elaborado o projeto, houve muita demora para iniciar sua implantação	27
3. Os atrasos na elaboração e na implantação dos projetos foram considerados normais	92
4. Depois de iniciar os serviços a implantação se deu dentro do prazo previsto	90
5. A Ruralminas poderia ter implantado o projeto em menos tempo	12
6. Os técnicos discutiram o projeto com o produtor	71
7. O prazo dado para o pagamento foi bom (suficiente)	85
8. Durante a implantação não ocorreu atolamento de máquinas	60
9. O estado de conservação das máquinas não prejudicou os serviços quanto à qualidade, custo e tempo de implantação	90
10. Não houve quebra de máquinas e equipamentos durante a implantação dos projetos	52
11. Os operadores de máquinas possuíam experiência suficiente para lidar com as mesmas	81
12. O produtor está ou esteve insatisfeito com algum funcionário da Ruralminas	8
-----	-----

funcionários para a realização dos serviços. O depoimento abaixo retrata os fatos ocorridos:

"Sobre o projeto, eu diria que hoje estou satisfeito, com a área recuperada, me trazendo algum benefício. A Ruralminas não

tem culpa. O governo ao institucionalizar o funcionamento de um órgão público visa o benefício múltiplo do homem, mas, a administração desses órgãos é muito precária, às vezes com funcionários sem muito conhecimento e sem motivação para o trabalho. Não funciona bem. Acho que uma reforma administrativa resolveria o problema. Não sei se seria isto, pelo menos, como empresário eu penso assim. Se necessário, faria novos projetos com a Ruralminas, mas primeiro teria uma conversa muito séria com eles. Por ora não trabalharia mais."

6.3.3. Efetividade e desempenho da Ruralminas

Pelos Quadros 34-A, 34-B e 39 pode-se verificar o desempenho geral da empresa, em relação a variável analítica efetividade. Ao analisa-lo, vê-se que a empresa proporcionou aos produtores 78,90% de satisfação (GEFE total, Quadro 34-A e 34-B); 5 produtores (10% dos entrevistados) demonstraram grau máximo de satisfação (GEFE=100%) em todos os quatro componentes da variável analítica e nenhum produtor demonstrou grau de insatisfação quanto ao desempenho geral. Ocorreu no entanto, que o produtor 04 não demonstrou satisfação nem insatisfação para com os serviços prestados pela empresa (GEFE=0).

Estatisticamente, a ocorrência de situações como esta, do produtor 04, é muito pouco provável, haja vista que, o grau de satisfação demonstrado por aquele produtor é inferior a $|\bar{X} - 3Sx|$; e, portanto, as informações prestadas pelo mesmo poderiam ter sido excluídas da análise. Contudo, ao constatar que o produtor 04 representa 25% dentre os entrevistados que contrataram os serviços da empresa visando a sistematização de suas varzeas - 48

dentre os 52 entrevistados contrataram apenas os serviços de drenagem das várzeas - decidiu-se pela sua manutenção.

Pelo Quadro 39, vê-se que os produtores demonstraram um grau de satisfação relativamente estável durante o período analisado, à exceção de 1982.

Através da estatística χ^2 , verificou-se que a média de satisfação proporcionada, pela empresa, aos produtores, em 1982, foi, provavelmente, a menor pois, embora não tenha diferido da média de 1987, diferiu das demais ao nível de 5%.

Constatou-se, também, através do teste de hipóteses, que os componentes da variável analítica efetividade, provavelmente, proporcionaram igual influência ao grau de satisfação demonstrado pelos produtores uma vez que, suas médias não diferiram estatisticamente ao nível de 5%, Quadro 39.

A reorganização estrutural e administrativa da empresa, visando adequá-las às necessidades impostas pelo Provárzeas Nacional, tais como um incremento em suas metas superior a 100% (Quadros 19, 21 e 22), foi provavelmente, a razão do menor grau de satisfação demonstrado, pelos produtores, em 1982. Nesse ano, a empresa expandiu suas unidades operacionais e ampliou seu contingente de recursos humanos. Certamente contratou funcionários de nível técnico, administrativo e operacional inexperientes e provavelmente, essa inexperiência tenha influenciado negativamente o grau de satisfação de seus clientes em relação à administração da elaboração e da implantação dos projetos, em relação a qualidade técnica dos serviços e, conseqüentemente, em relação aos resultados físicos e econômico-financeiros que os projetos lhes proporcionaram.

QUADRO 39 - Graus de efetividade médio e total médio proporcionados pela Ruralminas/Provárzeas, aos produtores rurais entrevistados, segundo o ano de implantação dos projetos e os indicadores da variável analítica efetividade (%).

INDICADORES	Ano de implantação dos projetos							Média	Desvio padrão
	81	82	83	84	85	86	87	t	
Qualidade técnica	93,80	47,50	83,88	89,25	80,15	95,86	71,33	88,14 ^c	16,60
Preço dos serviços	75,20	63,33	72,50	85,00	73,85	71,43	90,00	74,44 ^c	6,82
Res. fis. e eco-fin.	100,00	58,17	91,63	79,13	94,85	88,00	80,50	84,61 ^c	13,64
Administração	79,00	42,33	80,75	87,50	82,69	74,57	76,83	74,81 ^c	14,92
Total Médio	85,50 ^a	50,17 ^b	82,50 ^a	85,63 ^a	83,15 ^a	87,71 ^a	77,88 ^{ab}	78,50	-
Desvio Padrão	13,72	35,94	14,08	15,31	17,47	11,00	21,92	-	-

ORS: Nível de significância = 5%.

6.4. Eficiência, eficácia e efetividade no desempenho da Ruralminas

A Fundação Rural Mineira - Ruralminas, ao desempenhar suas atividades inerentes à agricultura irrigada, liderou, em nível nacional, a implantação de projetos de irrigação e drenagem, incentivados e subsidiados pelo Programa Provárzeas Nacional. Repassou ao programa o seu Know How em drenagem, de varzeas e em adaptação de máquinas e equipamentos a esse fim destinados, Know How esse adquirido, a partir de 1976, por seu pioneirismo em recuperação de varzeas no Brasil. Contudo, a avaliação de seu desempenho, através das variáveis eficiência,

eficácia e efetividade, demonstrou que embora a empresa tenha mantido uma atuação regular até metade da década de 1980, tornou-se menos eficiente e menos eficaz após o ano de 1986.

Ocorreram desperdícios de recursos públicos, Quadro 25, estando esta alocação ineficiente associada ao fato de que,

"A Ruralminas deveria atender primeiro os pequenos produtores. Aqui na região, a Ruralminas se compromete com os grandes produtores deixando os pequenos à espera da liberação das máquinas. E, o pior é que, como é sabido, o empresário 'y' mesmo possuindo uma frota de retroescavadeiras, contrata as máquinas da Ruralminas para realizar a drenagem de suas várzeas enquanto aluga as suas próprias máquinas por um preço bem mais alto."

A idéia de ineficiência é também manifestada pelo relato de que,

"A gente observa, existe um certo desperdício! veículos circulando com dois ou três funcionários; operadores chegando tarde ao serviço",

e pela afirmação de que,

"o mecânico vinha consertar a máquina e esquecia de trazer a mangueira, o óleo,... . Era necessário fazer outra viagem só para buscar esses materiais!."

Não foram alcançadas as metas pré-estabelecidas e a empresa não se preocupou em cumprir todas elas, como ficou demonstrado pela análise de documentos e relatórios. Apenas em relação à implantação de projetos da modalidade irrigação a empresa apresentou graus crescentes de alcance das metas, sendo por conseguinte eficaz.

Percebeu-se, através da pesquisa, que a preocupação da alta administração da empresa era a de estabelecer, politicamente, metas impossíveis de serem alcançadas com os

recursos humanos e infraestruturais disponíveis mas, que mantivessem a empresa como líder na implantação de projetos de irrigação e drenagem para garantir uma boa dotação orçamentária junto ao Provárzeas Nacional. Embora essa liderança tenha sido constatada, não se conseguiu comprovar se os recursos repassados à empresa, pelo Programa foram total e realmente alocados à atividade a qual se destinavam ou seja, à incorporação de áreas, antes inaproveitadas, ao processo produtivo, através da implantação de projetos de irrigação e drenagem.

Constatou-se pelos depoimentos dos funcionários e ex-funcionários que foram admitidos pela Ruralminas, antes de 1980, que seu desempenho começou a se deteriorar a partir de 1982, passando primeiramente de uma situação de eficiência e eficácia para uma situação menos eficiente e menos eficaz, até 1986 e, posteriormente, a uma situação de ineficiência e ineficácia. Isso pode ser percebido pelo relato de que,

"a nomeação do Diretor Geral 'Z', àquela época, foi a "gota d'água" para o desmantelamento da instituição. Após seu afastamento, muito se fez para recuperar a empresa mas ela continuou com o prestígio abalado em razão das sequelas deixadas pela administração daquele diretor. A partir de então, houve uma descontinuidade administrativa com a nomeação de diretores que, ressalvadas algumas exceções, desconheciam a empresa, não possuíam compromissos para com seus objetivos e se mostravam mais preocupados com seu prestígio político pessoal do que com a sobrevivência da instituição no curto e longo prazo. Iniciou-se pois, um processo interminável de reformas administrativas e estruturais, sem critérios racionalmente definidos, conduzindo a empresa à desestabilização e à desestruturação."

Constatou-se pelas informações obtidas que, a empresa possuía como pontos fortes a existência de profissionais, em seu contingente de recursos humanos, altamente capacitados e a existência, em sua infraestrutura, de uma patrulha motomecanizada própria. Contudo, constatou-se também que o elevado nível de capacitação profissional se restringia aos funcionários do nível técnico enquanto os do nível administrativo não recebiam treinamentos. Tal situação foi confirmada pelos próprios respondentes de questionários que disseram ocupar cargos administrativos quando ainda se encontravam recém-formados e inexperientes.

Como pontos fracos houve unanimidade, entre os informantes, ao citar a vulnerabilidade da empresa às interferências políticas e sua dependência financeira do Estado e de Programas (federais e estaduais) de desenvolvimento rural.

Verificou-se através das informações que, a partir de 1987, os pontos fracos se sobressairam. Em face da escassez de recursos em nível federal, o Provarzeas Nacional foi reduzindo os subsídios ao programa de implantação de projetos de irrigação e drenagem, aumentando, como consequência, a dependência da empresa às dotações orçamentárias do estado, tornando-a, ainda mais, vulnerável às interferências políticas. Essa situação criou um ambiente impróprio para um desempenho eficiente, eficaz e efetivo o qual, teve sua deterioração intensificada pelo processo denominado de enxugamento da máquina imposto pelo governo do estado. Funcionários foram demitidos e unidades funcionais extintas. O grau de insatisfação e desmotivação dos funcionários remanescentes chegou ao extremo e a administração da empresa

perdeu o controle. Documentos e relatórios, a memória da empresa, foram conforme relato de gerentes e funcionários, "propositalmente eliminados".

A desestruturação e a desorganização da Ruralminas, embora não tenha influenciado diretamente o grau de satisfação dos produtores rurais beneficiários de seus serviços - só foram entrevistados produtores que contrataram os serviços da Ruralminas até 1987 - eram do conhecimento de 62% dos entrevistados. Dentre esses produtores mais predominou a opinião de que,

"Só tenho a lamentar que a Ruralminas e outros órgãos do estado estão sendo destruídos".

Associado ao seu descontentamento encontra-se o depoimento,

"Como é que se pode esperar um bom trabalho das empresas do estado? EMATER, EPAMIG, Ruralminas? Meu genro que é veterinário e gerencia uma das fazendas da EPAMIG ganha menos que o peão que toma conta da minha propriedade",

e a afirmação de que,

"O fechamento da Ruralminas é uma grande perda para a região. Embora muito mal administrada pelos chefes, a Ruralminas faz muita falta aqui na região. Faz mais falta que a EMATER."

Estas opiniões demonstram que mesmo não tendo sido eficiente e eficaz em seu desempenho, a Ruralminas apresentou efetividade ou seja, proporcionou aos clientes, beneficiários diretos de seus serviços, um elevado grau de satisfação.

7. CONCLUSÕES

Os resultados da pesquisa permitiram concluir que as decisões efetivadas pela administração da Ruralminas não possibilitaram alcançar resultados positivos, integrados e simultâneos, quanto aos índices de eficiência, eficácia e efetividade. Num mesmo período de tempo e nos respectivos interperíodos analisados, houveram manifestações que caracterizaram um desempenho ora positivo, ora negativo, através de uma combinação desuniforme e desintegrada, predominando a ineficiência e a ineficácia em contraposição a um elevado grau de efetividade.

A empresa não ajustou adequadamente as decisões ignorando as possibilidades de conflito entre os resultados esperados, implementando-se decisões administrativas que visavam a melhoria da eficiência sem se precaver quanto à perda de eficácia e/ou efetividade e vice-versa.

Contribuiu significativamente para a ineficiência e ineficácia da empresa as influências ambientais, especificamente, a interferência política e a dependência da instituição à dotações orçamentárias do Estado e de recursos subsidiados por

programas de desenvolvimento rural. Tal situação caracterizou, para a organização, um estado de sobrevivência sob constantes ameaças não devidamente neutralizado por sua administração que se encontrava mais comprometida com os problemas políticos do Estado e pouco compromissada com a sobrevivência da empresa, suas atividades, seus objetivos e suas metas.

A empresa não alocou corretamente os recursos disponíveis, demonstrando imperar a necessidade de se reavaliar com maior periodicidade, as políticas de subsídios às atividades que proporcionam retornos econômico-financeiros em curto e médio prazos, assim como a atividade de irrigação e drenagem.

Ficou caracterizado um alto grau de efetividade, o que evidencia o esforço dos funcionários de nível técnico/operacional da empresa em superar os problemas ocorridos em nível institucional e administrativo (inerentes às constantes substituições de diretorias), gerando, para a empresa, um Know How em engenharia de drenagem, sistematização de várzeas e saneamento agrícola, bem como, em adaptação de máquinas e equipamentos engenhados para a construção civil, possibilitando sua utilização na execução de serviços em áreas de várzeas.

O alto grau de efetividade, refletindo altos níveis de satisfação dos usuários, evidencia ainda, a necessidade de um maior controle das organizações públicas pela sociedade. Assim, as decisões de se instituir e/ou extinguir uma empresa pública necessitam de estudos mais criteriosos pelas diferentes equipes de governo ao assumirem funções aos níveis da União dos estados ou dos municípios.

A constatação de problemas semelhantes influenciando, negativamente, o desempenho da empresa, ao longo dos três períodos da análise, permitiu concluir pela validação de um processo de avaliações contínuas como condições para a identificação de desvios e para o redirecionamento de decisões administrativas no sentido de se alcançar, de forma integrada e, no mesmo período de tempo, graus positivos de eficiências, de eficácia e de efetividade.

8. SUGESTÕES

1. A validação deste estudo demonstra a necessidade de se proceder avaliações contínuas de desempenho de empresas públicas o que requer um esforço das próprias organizações, das instituições de pesquisa e da sociedade, interessada no controle público dessas organizações. Este tipo de avaliação, contudo, se defronta com uma série de problemas, especificamente, relacionados à coleta de dados e informações pois os arquivos das organizações públicas, normalmente, se encontram desestruturados, desorganizados e dispersos. Sugere-se portanto, à administração dessas instituições a adoção de critérios, normas e meios que possibilitem resguardar seus arquivos de forma que, a qualquer momento, os dados e informações possam se encontrar disponíveis aos pesquisadores interessados.

2. Dentre as funções do Estado destaca-se a de criar e incentivar a criação de programas de desenvolvimento que beneficiem a sociedade. Contudo, sua atuação na implementação desses programas ao demonstrar ineficiência e ineficácia, limita e inviabiliza a participação da iniciativa privada, enquanto deveria incentivá-la, assim como ampliar seu campo de

atuação. Nesta perspectiva e considerando-se que atividades que proporcionam retornos econômico-financeiros em curto e médio prazos, como a irrigação e drenagem, são mais demandadas pelo setor privado, sugere-se as equipes de governo permitir uma participação mais intensa desse setor na implementação de seus programas, se responsabilizado pelo incentivo e pela fiscalização quanto à alocação dos recursos, cumprimento dos objetivos e metas e exigindo-se um alto grau de efetividade.

9. RESUMO

Procedeu-se, no presente estudo, a avaliação de desempenho da empresa pública do setor agropecuário, prestadora de serviços subsidiados à atividade de irrigação e drenagem, pesquisando-se a Fundação Rural Mineira - Ruralminas, empresa que se destacou dentre as organizações públicas que realizaram a implantação do programa Provárzeas Nacional.

Considerou-se para a avaliação de seu desempenho o período compreendido entre os anos de 1975 e 1990, que retratou a institucionalização, consolidação, desenvolvimento, decadência e extinção do Programa.

Partindo-se do pressuposto de que a empresa pública, por utilizar recursos da sociedade, necessita apresentar um desempenho que seja, simultaneamente, eficiente, eficaz e efetivo, a análise procurou verificar a dinâmica quanto à alocação dos recursos, o cumprimento dos objetivos e metas pré-definidas e a satisfação proporcionada, pela empresa, aos beneficiários de seus serviços. Utilizou-se de análise documental, entrevista junto aos clientes da empresa e consultas por questionários, feitas aos funcionários, ex-funcionários e ex-diretores da mesma.

Verificou-se que a Ruralminas, proporcionou um elevado grau de satisfação aos seus beneficiários mas foi ineficiente quanto à alocação dos recursos e ineficaz quanto ao alcance de seus objetivos e metas pré-estabelecidas, apresentando, pois, um desempenho negativo embora detenha méritos quanto ao Know how em engenharia de irrigação e drenagem e em adaptação de máquinas, gerado por seus funcionários de nível técnico e operacional, assim como pela área de várzeas antes inaproveitada e hoje incorporada ao processo produtivo.

Concluiu-se que para se obter um desempenho eficiente, eficaz e efetivo, a administração da empresa pública necessita ajustar adequadamente suas decisões, considerando-se as possibilidades de conflito entre os resultados esperados de eficiência, eficácia e efetividade e as influências ambientais favoráveis e prejudiciais ao bom desempenho.

Concluiu-se ainda sobre a necessidade de se reavaliar com maior periodicidade as políticas de subsídios assim como, de submeter a institucionalização e a extinção da empresa pública, responsável pela implementação de serviços subsidiados, à apreciação da sociedade para que esta possa exercer o controle público da organização.

A validação deste estudo permitiu concluir também pela necessidade de avaliações contínuas como condição à identificação de desvios e ao redirecionamento de decisões administrativas no sentido de se alcançar, de forma integrada e no mesmo período de tempo, graus positivos de eficiência, eficácia e efetividade no desempenho da empresa pública.

10. SUMMARY

The present research is an evaluation of the performance of a rural public enterprise working in the field of irrigation and drainage. The Ruralminas Foundation was chosen for analysis because it was responsible for the "National Provarzeas" in the State of Minas Gerais. The analysis embraced the period from 1975 to 1990 which includes the beginning and the end of "Provarzeas" in this state.

Since the public enterprise is largely financed by government resources (money) it needs to present a performance which must be simultaneously efficient, efficacious and effectual, searching for its dynamic related to resource use, following the goals established in order to promote satisfaction for their users. The sample was documental analysis, interview with their customers and questions using a specific questionnaire applied to Ruralminas workers including all staff in all different levels of the enterprise.

It was found that Ruralminas promoted a high level of satisfaction to their customers, therefore it was not efficient

in the use of their resources and not efficacious in reaching their goals.

In order to Ruralminas obtain an efficient, efficacious and effectual performance it needs to adjust correctly their decisions taking into consideration the possibility of conflict among the expected results of efficiency, efficacy and effectiveness and the environmental influences either favouring or damaging its correct performance.

Another result was the need to evaluate with more frequency the subsidy policies, bearing in mind that before shutting down a public enterprise it is highly important to listen to their people's users.

Finally this study concluded the need for a continuous evaluation in order to identify, the right path and administrative decision, in order to reach as a whole and, at the same period, positive levels of efficiency, efficacy and effectiveness in the public enterprise performance.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

01. ALMEIDA, J.A. *Pesquisa em extensão rural: um manual de metodologia*. Brasília, MEC/ABEAS. 1985. 182p.
02. BENJAMIN, M.P. *Investment projects in agriculture: principles and case studies*. Longman, New York, 1985. 297p.
03. BRASIL. Ministério da Agricultura - Secretaria Nacional de Produção Agropecuária. *Provárzeas Nacional - 1ha vale por 10*. Brasília, s.d. 250p. (Informação técnica, 1).
04. ----- . *Provárzeas Nacional - 1ha vale por 10*. Brasília, s.d. 200p. (Informativo técnico, 2).
05. ----- . *Provárzeas Nacional/Profir*. Relatório 87. Brasília, 1988. 36p. (Resultados acumulados).
06. CARDOSO, J.E. dos S. Estatização e privatização: as difíceis alternativas da política governamental. *Revista da Fundação João Pinheiro*, Belo Horizonte, 9(1):14-22. jan. 1972.

07. CASTOR, B. & FRANÇA, C. A administração pública no Brasil: exaustão e revigoramento de modelo. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 20(3):3-26, jul./set. 1986.
08. CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração*. 3.ed. São Paulo, Mc'Graw Hill, 1987. v.2, 606p.
09. DIAS, J.M.A.M. & PEREIRA, R. da C. O planejamento organizacional no setor público. *Revista da Fundação João Pinheiro*, Belo Horizonte, 13(3/4):118-31, mar/abr. 1983.
10. GOODE, W.J. & HATT, P.K. *Metodologia em Pesquisa Social*. 4.ed. São Paulo, Nacional, 1972. 478p.
11. GUIMARAES, T.A. & DURAES, F.O.M. Administração da Pesquisa Agropecuária: Reflexão sobre um centro nacional de Pesquisa da EMBRAPA. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro 23(1):71-83, jan. 1989.
12. JACOME, J.M. A pesquisa e o desenvolvimento administrativo na América Latina. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 9(1):40-67, jan/mar. 1975.
13. MARCOVITCH, J. Eficiência e eficácia organizacional na instituição de pesquisa aplicada. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 13(1):69-79, Jan./Mar. 1979.
14. MELNICK, J. *Manual de projetos de desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro, Forum, 1972. 293p.

15. MISHAN, E.J. *Elementos de análise de custos-benefícios*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1975. 203p.
16. MOTTA, P.R. Avaliação de empresas públicas nos países em desenvolvimento: a perspectiva social. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 18(2):85-109, abr/jun. 1984.
17. NOGUEIRA, R.M.E. Empresa pública no Brasil: a Embrapa. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 12(3):55-83, jul/set. 1978.
18. PINTO, A.L. O estudo das organizações públicas. *Revista de Administração Municipal*, Rio de Janeiro, 21(123):49-56, mar/abr. 1974.
19. PROVARZEAS: Irrigação e drenagem em nível de propriedade rural. *Informe Agropecuário*, Belo Horizonte, 9(100):60-4. Abr. 1983.
20. RAMAMURTI, R. Performance evaluation of state-owned enterprises in theory and practice. *Management Science*, 33(7):876-93, July 1987.
21. REZENDE, F. & BRASILEIRO, A.M. A repartição de encargos públicos entre níveis de governo. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 18(3):66-87, jul./set. 1984.
22. RURALMINAS - Divisão de Implantação (DVIM). *Dimencionamento de metas*. DPOH. 1987. (Mimeografado).

23. RURALMINAS. Divisão de Implantação (DVIM). *Quadro de pessoal*. DPOH e DPOH/DELTA. 27/mai/87. (Mimeografado).
24. SANTOS, R.S. Empresas estatais - tentativa de definição de uma tipologia para a compreensão do processo de sua expansão. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 19(2):118-31, abr./jun. 1985.
25. ----- . O estado e a política agrícola no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 20(2):29-48, abr./jun. 1986.
26. SBRANGIA, R. Avaliação do desempenho de projetos em Instituições de Pesquisa: um estudo empírico dentro do setor de tecnologia industrial. *Revista de Administração*, São Paulo, 19(1):83-93, jan./mar. 1984.
27. SIQUEIRA, M.M. Eficácia de Administração Pública: imposição democrática. *Revista de Administração Pública*, São Paulo, 30(1):65-72, jan./mar. 1990.
28. SOUZA, J.C.W. Racionalismo para quem? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 13, Belo Horizonte, 1989. Anais... Belo Horizonte, ANPAD, 1989. v.2, p.1183/92.
29. RIBAS, C.E.D.C. *A efetividade como critério de desempenho organizacional: o caso da UFSC*. Florianópolis, 1988. 127p. (Tese MS).

APENDICE

ANEXO I

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO

ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA DE LAVRAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

QUESTIONARIO APLICADO AOS FUNCIONARIOS
E EX-FUNCIONARIOS DOS NIVEIS ADMINISTRATIVO,
TECNICO E STAFFS DA RURALMINAS.

Neste questionário um número de questões são formuladas sobre a realidade vivida pelos funcionários e ex-funcionários da Ruralminas. Destinam-se a colher informações sobre as variáveis que mais influenciaram o desempenho da empresa.

As informações obtidas por meio deste questionário serão mantidas em absoluto sigilo, e não serão divulgadas e não ser na sua forma agregada, segundo os propósitos da pesquisa. Após a tabulação dos resultados este questionário será destruído.

ESAL - LAVRAS MG

AGOSTO - 1990

PARTE I - Identificação do respondente:

1. Nome:
2. Grau de instrução:
3. Profissão:
4. Idade:
5. Ano em que iniciou as atividades como funcionário da Ruralminas:
6. Cite por favor os cargos exercidos por V.Sa., na Ruralminas/Provarzeas, e o respectivo período:
Cargo:
Período:
Cargo:
Período:
Cargo:
Período:
Cargo:
Período:
Cargo:
Período:
7. Cite por favor os fatores que mais contribuíram para sua ascensão profissional, na Ruralminas:

PARTE II - Refere-se à realidade da Ruralminas/Provarzeas, em dois momentos distintos.

Instruções para o respondente:

1. Para cada questão, letra a, são apresentadas várias alternativas e dois momentos, sendo:

MOMENTO 01 - refere-se à época em que V.Sa. iniciou as atividades como ocupante do cargo administrativo, cargo técnico e/ou acessor, na Ruralminas/Provarzeas;

MOMENTO 02 - . refere-se à época em que V.Sa. se afastou (ou foi afastado) do último cargo administrativo que ocupou na Ruralminas/Provarzeas - para ex-funcionários;

. refere-se ao momento atual - para funcionários ainda em atividade na empresa.
2. Para todas as questões V.Sa. deverá marcar sempre uma alternativa para o momento 01 e uma alternativa para o momento 02, podendo a alternativa selecionada para o momento 02 coincidir ou não com a alternativa selecionada para o momento 01.
3. V.Sa. deverá selecionar a alternativa que melhor retratava a realidade da Ruralminas/Provarzeas no momento 01 e marcar com X no espaço apropriado da coluna 'MOMENTO 01'. Em seguida, analogamente, V.Sa. deverá escolher a alternativa que melhor retrata a Ruralminas/Provarzeas no momento 02 e marcar com X no espaço apropriado da coluna 'MOMENTO 02'.
4. Sempre que a alternativa escolhida para o momento 01 diferir da alternativa escolhida para o momento 02, V.Sa. deverá responder a respectiva questão, letra b.

QUESTOES:

01. a) Na sua opinião, a Ruralminas apresentava uma estrutura administrativa organizada em Diretoria, Departamentos, Divisões, Seções etc, que se mostrava:

MOMENTO 01 MOMENTO 02

. Mal dimensionada, com excesso de unidades funcionais

() ()

. Mal dimensionada, com déficit de unidades funcionais, havendo acúmulo de atividades de natureza diferente em certos Departamentos, Seções etc

() ()

. Com dimensionamento adequado das unidades funcionais

() ()

. O respondente não conhecia a estrutura organizacional da empresa

() ()

01. b) Se a alternativa escolhida para o Momento 01 diferiu da alternativa escolhida para o Momento 02, qual foi, na sua opinião a razão que justificou essa diferença ?

02. a) Na sua opinião, a alta administração da Ruralminas se mostrava:

. Mais preocupada com o prestígio político dos diretores do que com a sobrevivência da empresa no longo do prazo

() ()

. Muitíssimo preocupada com a sobrevivência da empresa no curto prazo e indiferente à sua sobrevivência no longo prazo

() ()

. Muito preocupada com a sobrevivência da empresa no longo prazo, realizando reuniões com periodicidade definida para tratar desse assunto

() ()

. Pouco preocupada com a sobrevivência da empresa não tratando desse assunto nas reuniões que se realizavam

() ()

02. b) Se a alternativa escolhida para o Momento 01 diferiu da alternativa escolhida para o Momento 02, qual foi, na sua opinião a razão que justificou essa diferença ?

03. a) Na sua opinião, os funcionários da Ruralminas (engenheiros e técnicos agrícolas) lotados nos escritórios do Provarzeas apresentavam:

Uma capacitação técnica considerada ruim

() ()

. Uma capacitação técnica considerada regular

() ()

. Uma capacitação técnica considerada boa

() ()

. Uma capacitação técnica considerada excelente

() ()

03. b) Se a alternativa escolhida para o Momento 01 diferiu da alternativa escolhida para o Momento 02, qual foi, na sua opinião a razão que justificou essa diferença ?

04. a) Os serviços prestados pela Ruralminas/Provarzeas eram considerados:

De baixa qualidade técnica

() ()

De qualidade técnica regular

() ()

. De excelente qualidade técnica

() ()

O respondente não conhecia a qualidade técnica dos serviços prestados pela Ruralminas

() ()

04. b) Se a alternativa escolhida para o Momento 01 diferiu da alternativa escolhida para o Momento 02, qual foi, na sua opinião a razão que justificou essa diferença ?

05. a) Na sua opinião, o contingente de funcionários de nível administrativo da Ruralminas (chefes de divisões, chefes de seções, assessores e auxiliares diversos), lotados na diretoria de recursos hidroagrícola e/ou diretoria técnica, era:

. Mal dimensionado, existindo funcionários em excesso

() ()

Mal dimensionado, faltando funcionários

() ()

Com dimensionamento adequado, porém, mal distribuídos

() ()

. Com dimensionamento adequado e bem distribuídos

() ()

. O respondente não conhecia o contingente de funcionários de nível administrativo dessa diretoria

() ()

05. b) Se a alternativa escolhida para o Momento 01 diferiu da alternativa escolhida para o Momento 02, qual foi, na sua opinião a razão que justificou essa diferença ?

06. a) O contingente de funcionários de nível técnico (engenheiros, técnicos agrícolas e desenhistas) lotados nos escritórios do Provárzeas, era:

. Mal dimensionado, existindo funcionários em excesso

() ()

. Mal dimensionado, faltando funcionários

() ()

. Com dimensionamento adequado, porém, mal distribuídos

() ()

. Com dimensionamento adequado e bem distribuídos

() ()

. O respondente não conhecia o contingente de funcionários de nível técnico do Provárzeas/Ruralminas

() ()

06. b) Se a alternativa escolhida para o Momento 01 diferiu da alternativa escolhida para o Momento 02, qual foi, na sua opinião a razão que justificou essa diferença ?

07. a) O contingente de funcionários de nível operacional (mecânicos, operadores de máquinas, motoristas etc.) lotados nos escritórios do Provarzeas/Ruralminas, era:

- | | | |
|--|-----|-----|
| . Mal dimensionado, existindo funcionários em excesso | () | () |
| . Mal dimensionado, faltando funcionários | () | () |
| . Com dimensionamento adequado, porém, mal distribuídos | () | () |
| . Com dimensionamento adequado e bem distribuídos | () | () |
| . O respondente não conhecia o contingente de funcionários de nível operacional do Provarzeas/Ruralminas | () | () |

07. b) Se a alternativa escolhida para o Momento 01 diferiu da alternativa escolhida para o Momento 02, qual foi, na sua opinião a razão que justificou essa diferença ?

08. a) Na sua opinião, a Ruralminas/Provarzeas prestava serviços de:

- | | | |
|--|-----|-----|
| . Baixo custo para os clientes (inferior aos preços de mercado) | () | () |
| . Custo aceitável para os clientes (muito próximo aos preços de mercado) | () | () |
| . Custo elevado para os clientes (superior aos preços de mercado) | () | () |
| . O respondente não conhecia o custo dos serviços prestados pela Ruralminas/Provarzeas | () | () |

08. b) Se a alternativa escolhida para o Momento 01 diferiu da alternativa escolhida para o Momento 02, qual foi, na sua opinião a razão que justificou essa diferença ?

09. a) Na sua opinião, o custo operacional dos serviços prestados pela Ruralminas/Provarzeas era:

- | | | |
|--|-----|-----|
| . Maior que a arrecadação | () | () |
| . Igual a arrecadação | () | () |
| . Menor que a arrecadação | () | () |
| . O respondente não conhecia a relação arrecadação/custo operacional dos serviços prestados pela Ruralminas/Provarzeas | () | () |

09. b) Se a alternativa escolhida para o Momento 01 diferiu da alternativa escolhida para o Momento 02, qual foi, na sua opinião a razão que justificou essa diferença ?

10. a) Os salários pagos pela Ruralminas aos funcionários da empresa, lotados em seus escritórios do Provarzeas, poderiam ser classificados como:

- | | | |
|--|-----|-----|
| . Muito baixos, isto é, bem abaixo da média do mercado | () | () |
| . Baixos mas próximos da média de mercado | () | () |
| . Satisfatórios, ou seja, muito semelhantes à média de mercado | () | () |
| . Bons, isto é, pouco acima da média de mercado | () | () |
| . Muito bom bons, isto, muito acima da média de mercado | () | () |

0. b) Se a alternativa escolhida para o Momento 01 diferiu da alternativa escolhida para o Momento 02, qual foi, na sua opinião a razão que justificou essa diferença ?

11. a) Na sua opinião, a alta administração da Ruralminas:

- | | | |
|--|-----|-----|
| Sofria constantes interferências políticas (do governo, parlamentares etc) | () | () |
| Esporadicamente sofria interferências políticas | () | () |
| Não sofria interferências políticas | () | () |
| O respondente desconhecia a ocorrência de interferências políticas junto à administração da Ruralminas | () | () |

11. b) Se a alternativa escolhida para o Momento 01 diferiu da alternativa escolhida para o Momento 02, qual foi, na sua opinião a razão que justificou essa diferença ?

12. a) Na sua opinião, os funcionários da empresa encontravam-se:

- | | | |
|---|-----|-----|
| Insatisfeitos com os serviços e insatisfeitos com os salários | () | () |
| Insatisfeitos com os serviços e satisfeitos com os salários | () | () |
| Satisfeitos com os serviços e insatisfeitos com os salários | () | () |
| Satisfeitos com os serviços e satisfeitos com os salários | () | () |
| Indiferentes com relação aos serviços e insatisfeitos com os salários | () | () |
| Indiferentes com relação aos serviços e satisfeitos com os salários | () | () |

b) Se a alternativa escolhida para o Momento 01 diferiu da alternativa escolhida para o Momento 02, qual foi, na sua opinião a razão que justificou essa diferença ?

13. a) Na sua opinião, os controles burocráticos exigidos e realizados pela Ruralminas eram:

- | | | |
|---|-----|-----|
| Insuficientes e de baixa qualidade e confiabilidade | () | () |
| Insuficientes porém, de alta qualidade e confiabilidade | () | () |
| Suficientes, porém, de baixa qualidade e confiabilidade | () | () |
| Suficientes e de alta qualidade e confiabilidade | () | () |
| Em excesso e de baixa qualidade e confiabilidade | () | () |
| Em excesso porém, de alta qualidade e confiabilidade | () | () |

13. b) Se a alternativa escolhida para o Momento 01 diferiu da alternativa escolhida para o Momento 02, qual foi, na sua opinião a razão que justificou essa diferença ?

14. a) A produtividade da mão-de-obra técnica da Ruralminas/Provarzeas, em ha/técnico/ano, era:

- | | | |
|---|-----|-----|
| Muito superior à produtividade programada | () | () |
| Pouco superior à produtividade programada | () | () |
| Igual à produtividade programada | () | () |
| Pouco inferior à produtividade programada | () | () |
| Muito inferior à produtividade programada | () | () |

14. b) Se a alternativa escolhida para o Momento 01 diferiu da alternativa escolhida para o Momento 02, qual foi, na sua opinião a razão que justificou essa diferença ?

15. a) A produtividade (horas/máquina/mês) da patrulha motomecanizada do Provarzeas/Ruralminas, era:

- | | | |
|---|-----|-----|
| . Muito superior à produtividade programada | () | () |
| . Um pouco superior à produtividade programada | () | () |
| . Igual à produtividade programada | () | () |
| . Um pouco inferior à produtividade programada | () | () |
| . Muito inferior à produtividade programada | () | () |
| . O respondente desconhecia a produtividade da patrulha motomecanizada do Provarzeas/Ruralminas | () | () |

5. b) Se a alternativa escolhida para o Momento 01 diferiu da alternativa escolhida para o Momento 02, qual foi, na sua opinião a razão que justificou essa diferença ?

16. a) Na sua opinião, a infraestrutura da Ruralminas/Provarzeas destinada à prestação de serviços (nº de máquinas, veículos e equipamentos) era:

- | | | |
|--|-----|-----|
| . Insuficientes para o cumprimento das metas e objetivos pré-estabelecidos | () | () |
| . Suficientes porém, mal administrada pelos responsáveis diretos | () | () |
| . Insuficientes porém, muito bem administrada pelos responsáveis diretos | () | () |
| . Suficiente e bem administrada pelos responsáveis diretos | () | () |
| . Excessiva e mal administrada pelos responsáveis diretos | () | () |
| . Excessiva porém, bem administrada pelos responsáveis diretos | () | () |

16. b) Se a alternativa escolhida para o Momento 01 diferiu da alternativa escolhida para o Momento 02, qual foi, na sua opinião a razão que justificou essa diferença ?

17. a) Na sua opinião, a solução de problemas relativos à contratação e/ou demissão de funcionários era:

- | | | |
|--|-----|-----|
| . Pouco burocratizada, fácil e rápida | () | () |
| . Burocratizada mas, dentro de padrões burocráticos aceitáveis | () | () |
| . Excessivamente burocratizada, difícil e demorada | () | () |
| . Desburocratizada e informal | () | () |

17. b) Se a alternativa escolhida para o Momento 01 diferiu da alternativa escolhida para o Momento 02, qual foi, na sua opinião a razão que justificou essa diferença ?

18. a) Na sua opinião, pode-se dizer que, a alta administração da Ruralminas:

- | | | |
|--|-----|-----|
| . Envolvia toda a equipe, tomando opiniões e buscando o consenso | () | () |
| . Decidia como se as decisões fossem de responsabilidade exclusiva dos diretores, sem tomar opiniões e buscar o consenso | () | () |
| . Apenas consultava as chefias sem, no entanto, sem preocupar em obter o consenso | () | () |

18. b) Se a alternativa escolhida para o Momento 01 diferiu da alternativa escolhida para o Momento 02, qual foi, na sua opinião a razão que justificou essa diferença ?

19. a) Quanto às reuniões de chefia, pode se dizer que:

- | | | |
|---|-----|-----|
| . Eram programadas em tempo hábil e realizadas um número suficiente de reuniões | () | () |
| . Eram programadas em tempo hábil e realizadas um número insuficiente de reuniões | () | () |
| . Não eram programadas em tempo hábil e realizadas em número suficiente | () | () |
| . Não eram programadas em tempo hábil e realizadas em número insuficiente | () | () |

19. b) Se a alternativa escolhida para o Momento 01 diferiu da alternativa escolhida para o Momento 02, qual foi, na sua opinião a razão que justificou essa diferença ?

20. a) Para a implantação dos projetos do Provárzeas, em média, gastava-se:

- | | | |
|--|-----|-----|
| . Mais tempo que o programado | () | () |
| . Tempo igual ao programado | () | () |
| . Menos tempo que o programado | () | () |
| . O respondente desconhecia esse detalhe | () | () |

20. b) Se a alternativa escolhida para o Momento 01 diferiu da alternativa escolhida para o Momento 02, qual foi, na sua opinião a razão que justificou essa diferença ?

21. a) Na sua opinião, o fator que mais contribuía para reduzir o grau de satisfação dos clientes (produtores rurais) diante dos serviços prestados pela Ruralminas/Provarzeas era:

- | | | |
|--|-----|-----|
| . O custo dos projetos | () | () |
| . A qualidade técnica dos projetos | () | () |
| . O tempo necessário à elaboração e o tempo de implantação dos projetos | () | () |
| . Os resultados físicos (produtividade) e econômico-financeiros esperados e alcançados com os projetos | () | () |
| . Os problemas administrativos da empresa, especificamente dos escritórios do Provarzeas | () | () |

21.b) Se a alternativa escolhida para o Momento 01 diferiu da alternativa escolhida para o Momento 02, qual foi, na sua opinião a razão que justificou essa diferença ?

22. a) Na sua opinião, a empresa:

- | | | |
|---|-----|-----|
| . Oferecia aos funcionários muitas oportunidades para a participação em treinamentos e cursos reciclagem | () | () |
| . Oferecia aos funcionários poucas oportunidades para a participação em treinamentos e cursos de reciclagem | () | () |
| . Não oferecia aos funcionários oportunidades para a participação em cursos de treinamentos e reciclagem | () | () |
| . Oferecia oportunidades suficientes para os funcionários se capacitarem segundo a necessidade | () | () |

22. b) Se a alternativa escolhida para o Momento 01 diferiu da alternativa escolhida para o Momento 02, qual foi, na sua opinião a razão que justificou essa diferença ?

23. a) Pode-se dizer que as soluções e as sugestões obtidas em reuniões de chefias:

- . Eram efetivadas de imediato pela alta administração da empresa () ()
- . Se emperravam devido à burocracia e não eram efetivadas, com raras exceções () ()
- . Demorava muito para serem efetivadas mas, sempre eram efetivadas () ()
- . Sempre voltavam à pauta para novas discussões () ()

23. b) Se a alternativa escolhida para o Momento 01 diferiu da alternativa escolhida para o Momento 02, qual foi, na sua opinião a razão que justificou essa diferença ?

24. a) Na sua opinião, o fator que mais prejudicava o bom desempenho da Ruralminas/Provarzeas era:

- . O fator técnico (conhecimento e capacitação técnica dos funcionários) () ()
- . O fator infraestrutural (número e condição das máquina e veículos) () ()
- . O fator econômico-financeiro da empresa (falta de recursos) () ()
- . O fator política agrícola-crédito rural e juros ao produtor () ()
- . O fator político-interferências e pressões políticas junto à empresa () ()
- . O fator climático (chuvas) () ()
- . O fator deficiências administrativas (burocracia, indecisões etc) () ()
- . O fator social interno (salários, instabilidade no emprego etc) () ()
- . Outro fator (especificar): () ()

24. b) Se a alternativa escolhida para o Momento 01 diferiu da alternativa escolhida para o Momento 02, qual foi, na sua opinião a razão que justificou essa diferença ?

25. a) Na sua opinião, o fator mais elogiado pelos produtores rurais, em relação aos serviços prestados pela Ruralminas/Provárzeas era:

- | | | |
|---|-----|-----|
| . O custo dos projetos e serviços mecânicos | () | () |
| . O tempo de elaboração e implantação dos projetos | () | () |
| . A qualidade técnica dos serviços prestados | () | () |
| . Os resultados físicos (produtividade) e econômico-financeiros alcançados com a implantação dos projetos | () | () |
| . A administração da empresa, especificamente dos escritórios do Provárzeas | () | () |

25. b) Se a alternativa escolhida para o Momento 01 diferiu da alternativa escolhida para o Momento 02, qual foi, na sua opinião a razão que justificou essa diferença ?

() ()

PARTE III - Questões complementares

1. Na sua opinião, quais eram os principais objetivos da Ruralminas/Provárzeas ?

2. Quais eram os pontos fortes e os pontos fracos da Ruralminas/Provárzeas ?

PONTOS FORTES:

PONTOS FRACOS:

3. Quais foram os principais problemas encontrados por V.Sa. no desempenho de suas funções, na Ruralminas/Provárzeas ?

4. Na sua opinião, em que período a Ruralminas/Provárzeas melhor desempenhou suas atividades ? Por que ?

5. Qual é a opinião de V.Sa. à respeito das mudanças (ou reformas) por que tem passado a Ruralminas nos últimos anos ?

ANEXO II

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO
ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA DE LAVRAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL

CONFIDENCIAL

QUESTIONARIO Nº:

DATA DA ENTREVISTA:

NOME DO ENTREVISTADO:

NOME DO ENTREVISTADOR:

LOCAL DA ENTREVISTA:

TEMPO DE DURAÇÃO DA ENTREVISTA:

LAVRAS-MG

I - IDENTIFICAÇÃO DO PRODUTOR

1. NOME:

CONHECIDO POR:

2. RESIDENCIA:

CIDADE ()

MEIO RURAL ()

3. TEMPO DE PERMANENCIA SEMANAL NA PROPRIEDADE:

DIAS:

HORAS:

4. ESCOLARIDADE:

PRIMARIO () COMPLETO () INCOMPLETO

SECUNDARIO () COMPLETO () INCOMPLETO

SUPERIOR () COMPLETO () INCOMPLETO

II. IDENTIFICAÇÃO DA PROPRIEDADE

1. DENOMINAÇÃO:

2. LOCALIZAÇÃO:

MUNICIPIO/DISTRITO:

DISTANCIA DA SEDE:.....KM - ACESSO:

3. AREA TOTAL:.....ha - AREA DE VARZEAS:.....ha

4. USO DO SOLO:

ESPECIFICAÇÃO

TOTAL (ha)

VARZEAS (ha)

a. Lavoura temporária

b. Lavoura permanente

c. Pastagens/capineiras

d. Reservas florestais

e. Area não explorada

f. Outras

III. CONDIÇÕES DA ÁREA DE VARZEAS ANTES DO PROJETO PROVARZEAS

1. Antes do projeto, a área de várzeas possuía condições de ser explorada?

SIM () em que percentagem?

NAO ()

2. Tipos de exploração e produção obtida na área de várzeas.

Exploração	Antes do projeto		Depois do projeto	
	Area	produção	Area	produção

3. Antes de se implantar o projeto; o Sr. havia experimentado algum tipo de melhoramento em sua varzea?

() Não

() Sim. Qual?

4. O que o levou a se decidir pela implantação do projeto Provarzeas-Ruralminas?

IV. DADOS DO PROJETO

1. Área:

2. Data da implantação:

3. Tempo gasto pela RM em sua implantação:

meses:

dias:

V. CONDIÇÕES DA VARZEA DURANTE E APÓS A REALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS

01. A drenagem realizada pela Ruralminas funcionou bem desde o primeiro ano, após a implantação do projeto ?

() Sim. Então posso dizer que não existem mais dificuldades para se preparar o solo ?

() Sim.

() Não. Por quê ?

() Não. Por quê ?

02. Antes de se implantar o projeto, a várzea se encontrava sujeita a inundações frequentes ?

() Não.

() Sim. E agora ?

() Não.

() Sim. Esse problema pode ser considerado um defeito técnico do projeto ?

() Não.

() Sim. Por quê ?

03. A área beneficiada com o projeto pode ser explorada, sem problemas, com atividades agrícolas e pecuárias ?

() Sim. Ela vem sendo explorada regularmente ?

() Sim.

() Não. Por quê ?

() Não. Por quê

04. Após o 1º ano da implantação, houve necessidade de se fazer alguma correção, isto é, foi necessário aumentar o número de drenos, aumentar a profundidade dos drenos, corrigir a sistematização etc. ?

() Não.

() Sim. Por quê ?

A RM participou dessa correção ?

() Não.

() Sim. Por quê ?

Com a correção o problema ficou perfeitamente solucionado ?

() Sim.

() Não. Por quê ?

05. Do seu ponto de vista, o projeto feito pela RM poderia ter ficado melhor ?

() Sim. Por quê ?

() Não. Então posso dizer que ficou perfeito ?

() Sim.

() Não. Por quê ?

06. Tem ocorrido muito desmoronamento ou quebra das laterais dos drenos ?

() Não.

() Sim. A que o Sr. atribui esse problema ? E defeito do projeto ?

() Não.

() Sim. Por quê ?

07. Todas as obras programadas no projeto foram realmente executadas pela RM ?

() Sim.

() Não. Por quê ?

08. Ocorreu paralização dos serviços, durante a implantação do projeto, devido a quebra de máquinas e equipamentos ?

() Não.

() Sim. Então,

a) A qualidade dos serviços ficou prejudicada por falta de manutenção das máquinas, equipamentos e/ou por falta de cuidados dos operadores de máquinas?

() Sim.

() Não.

b) O custo dos serviços teria sido menor se as máquinas e equipamentos da RM fossem melhor conservadas ?

() Sim.

() Não.

c) O tempo de implantação dos projetos teria sido menor se os funcionários da RM cuidassem melhor das máquinas e equipamentos ?

() Sim.

() Não.

09. Quando o Sr. se decidiu pela implantação do projeto, o Sr. possuía noção dos custos dos serviços ?

() Não.

() Sim. Com base a que ?

No orçamento apresentado pela RM, o valor dos serviços estava próximo ao imaginado pelo Sr. ?

() Sim.

() Não. Por quê ?

10. Em função do orçamento apresentado pela RM, houve necessidade de se parcelar o projeto, isto é, reduzir a área do projeto, deixando uma parte para implantação num ano posterior ?

() Sim.

() Não.

11. Os drenos abertos pela RM prejudicam o manejo das máquinas e animais, na várzea ?

() Não.

() Sim. Por quê ?

12. O valor que o Sr. pagou a RM, para a elaboração e implantação do projeto, foi igual ou diferente ao valor previsto no orçamento ?

() Igual.

() Diferente. Por que ?

13. O projeto ficou caro ?

() Sim. Por que ?

() Não. Por que ?

14. Esse projeto causou algum aborrecimento, isto é, o Sr. chegou a pensar em desistir de sua implantação ou deixá-lo sem terminar ?

() Sim. Por que ?

() Não. Então valeu à pena correr os riscos ?

() Sim.

() Não. Por que ?

Quer dizer, então, que se tivesse de começar tudo de novo o Sr. o faria com a RM ?

() Sim.

() Não. Por que ?

15. Quanto ao atendimento, pode-se dizer que a visita dos técnicos, a elaboração do projeto e, o início das obras ocorreu imediatamente após a sua solicitação ?

() Sim.

() Não. Por que ?

16. O engenheiro (ou técnico) considerou a sua opinião, isto é, discutiu com o Sr. os detalhes do projeto ?

() Sim.

() Não.

17. O projeto foi implantado dentro do prazo previsto (ou programado) pela RM ou o Sr. acha que a empresa poderia tê-lo implantado em menos tempo ?

18. O Sr. considera os atrasos ocorridos como normais ?

() Sim.

() Não. Por quê ?

Mas, a RM não solucionava os problemas com rapidez ?

19. Quanto ao relacionamento com os funcionários da empresa, o Sr. teve algum problema ?

() Não.

() Sim. O Sr. pode explicar por favor ?

Os operadores de máquinas possuíam experiência suficiente para lidar com as mesmas ou vieram aprender aqui em sua propriedade ?

20. Ocorreu paralização dos serviços por falta de combustíveis ?

() Sim.

() Não.

21. Durante a implantação do projeto ocorreu atolamento de máquinas ?

() Não.

() Sim. O que o Sr. atribui como causa desse atolamento ?

22. Houve paralização dos serviços por falta de marcação dos mesmos ?

() Sim.

() Não.

23. Alguma vez o operador abandonou o serviço e a RM demorou a substituí-lo ?

() Não.

() Sim. Que justificativa o chefe do escritório apresentou?

24. Após a implantação do projeto, a RM prestou alguma assistência técnica quanto a conservação e exploração da área ?

() Sim.

() Não. Mas, não houve necessidade ?

() Não.

() Sim.

25. Hoje, como se encontra o projeto, em termos de conservação ?

() Bem conservado.

() Mal conservado. Por quê ?

26. Quantos projetos o Sr. fez com a RM ?

(se fez só um): Por quê o Sr. não o ampliou ?

27. Com a exploração desse projeto, ocorreu aumento do custo de produção da propriedade ?

() Sim.

() Não.

Em razão do projeto, aumentou a quantidade consumida de fertilizantes ?

() Sim.

() Não.

... de sementes certificadas ?

() Sim.

() Não.

... de defensivos químicos ?

() Sim.

() Não.

... foi necessário contratar um maior número de empregados para a propriedade ?

() Sim.

() Não.

28. O que o Sr. tem a dizer em relação ao prazo dado pela RM para o pagamento das faturas ?

29. Pode-se dizer que o Sr. obteve lucros coma implantação desse projeto ?

() Sim. Por quê ?

() Não. Por quê ?

30. E prejuízos ! O Sr. perdeu alguma lavoura ou animais por deficiência ou erro do projeto ?

() Não.

() Sim. O Sr. pode explicar o que ocorre ?

31. Quando o Sr. decidiu pelo projeto, o objetivo principal era a produção () agrícola ou pecuária () ?

Apos a implantação, ocorreu mudança de objetivos ?

() Não.

() Sim. Por quê ? Não foram bons os resultados ? A produção não aumentou ?

32. O aumento da produção foi suficiente para que o Sr. recuperasse o capital investido no projeto ?

() Sim. Em quanto tempo o Sr. acredita que o recuperou ?

() Não. Por quê ?

ANEXO III - Relação dos itens discriminantes e discriminados.

[illegible]

ANEXO IV

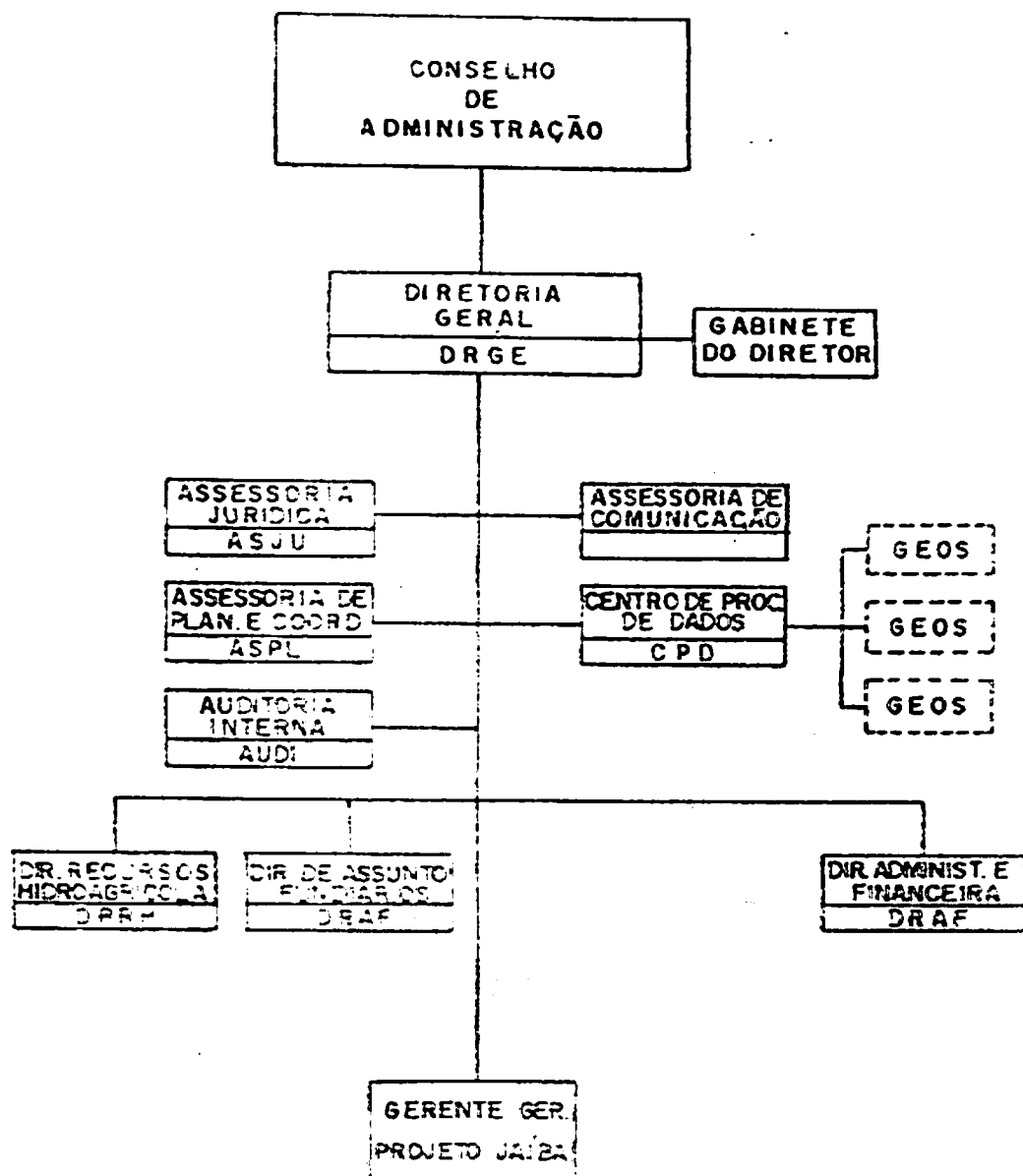
Relação de documentos analisados.

- Doc 01 - Relatório anual do Provárzeas. ESLE. 1980.
- Doc 02 - Relatório anual do Provárzeas. ESLE. 1981.
- Doc 03 - Relatório das atividades do escritório de Leopoldina. ESLE. 1983.
- Doc 04 - Relatório anual de avaliação do componente Provárzeas. Escritório de Muriaé. ESMU. 1984.
- Doc 05 - Relatório anual de avaliação do componente Provárzeas. ESLE. 1984.
- Doc 06 - Relatório anual do Provárzeas. Escritório de Leopoldina. ESLE. 1986.
- Doc 07 - Relatório para a reunião anual de avaliação: Provárzeas Nacional/Embrater. 1987.
- Doc 08 - RURALMINAS/DPOH. Relatório de atividades 1983/1986.
- Doc 09 - RURALMINAS/coordenadoria regional de Muriaé. Proposições de medidas e ações estratégicas para 1985.
- Doc 10 - CONSIX/SEPLAN-MG/GEVALE. Seminário para análise do Provárzeas em Minas Gerais. Síntese dos resultados. Julho. 1989.
- Doc 11 - DPOH/DIVISAO DE IMPLANTAÇÃO. Dimensionamento de metas dos projetos hidroagrícolas 1988.
- Doc 12 - Coordenadoria do Provárzeas. Memória de cálculo. Plano operativo, plano de ação e proposta orçamentária para 1989.
- Doc 13 - RURALMINAS/CTC. Relatório geral de atividades nov/83 -- consolidado.

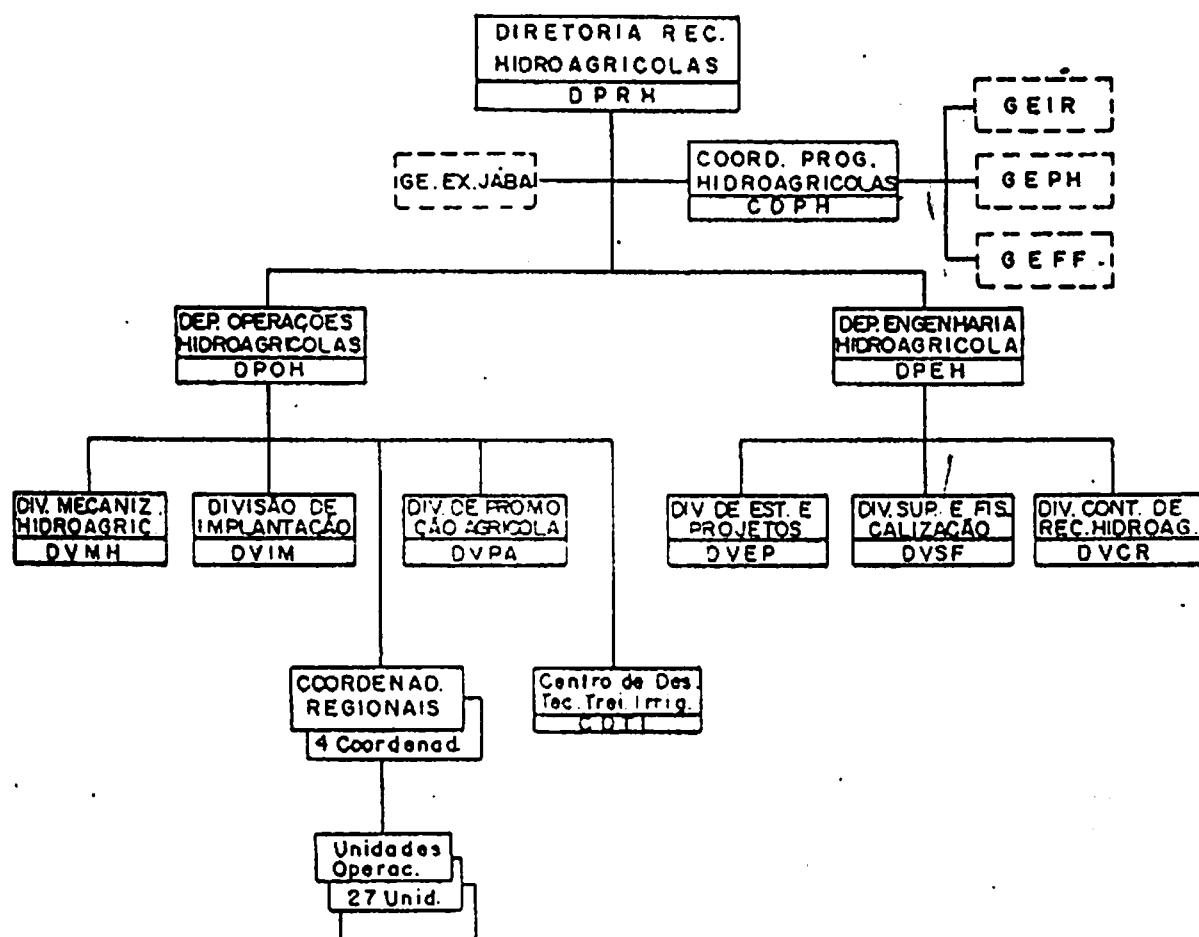
- Doc 14 - Lei n^o 4278 de 21 de novembro de 1966.
- Doc 15 - Coordenadoria do Provarzeas/condomínio agrícola. Recursos capitados pela Ruralminas junto ao Provarzeas Nacional no período 1982 a 1988.
- Doc 16 - Ruralminas: Avaliação sócio econômica do Provarzeas. Proposta de trabalho - resultados alcançados pela Ruralminas. Belo Horizonte. 1985. 19p. mimeografado.
- Doc 17 - Ruralminas. Análise econômica de projetos do Provarzeas. 14p. mimeografado.
- Doc 18 - Provarzeas/Profir - Ministério da Agricultura. Relatório. Resultados acumulados. 1987.
- Doc 19 - Provarzeas/Profir - Ministério da Agricultura. Resultados 1981.
- Doc 20 - _____ . Resultados 1982.
- Doc 21 - Ruralminas/coordenadoria do Provarzeas/condomínio agrícola. Demonstrativo de projetos hidroagrícolas (Provarzeas) implantados no período 1974/1988.
- Doc 22 - Ruralminas/SEAGRI/Ministério da Agricultura. Plano operativo do Provarzeas Nacional no Estado de Minas Gerais. 1981.
- Doc 23 - _____ . 1982.
- Doc 24 - _____ . 1983.
- Doc 25 - _____ . 1984.
- Doc 26 - _____ . 1985.
- Doc 27 - _____ . 1986.
- Doc 28 - _____ . 1987.
- Doc 29 - _____ . 1988.

- Doc 30 - Relatórios mensais de serviços motomecanizados. Escritório de Leopoldina. ESLE. 1981 a 1987.
- Doc 31 - RURALMINAS/DPOH/DVPA. Programa de treinamento de funcionários. 1987.
- Doc 32 - REPID - Relatórios de evolução física de projetos de irrigação e drenagem 1981.
- Doc 33 - _____ . 1982.
- Doc 34 - _____ . 1983.
- Doc 35 - _____ . 1984.
- Doc 36 - _____ . 1985.
- Doc 37 - _____ . 1986.
- Doc 38 - _____ . 1987.
- Doc 39 - _____ . 1988.
- Doc 40 - Reunião de avaliação e programação do Provárzeas Nacional/Embrater. 1987.

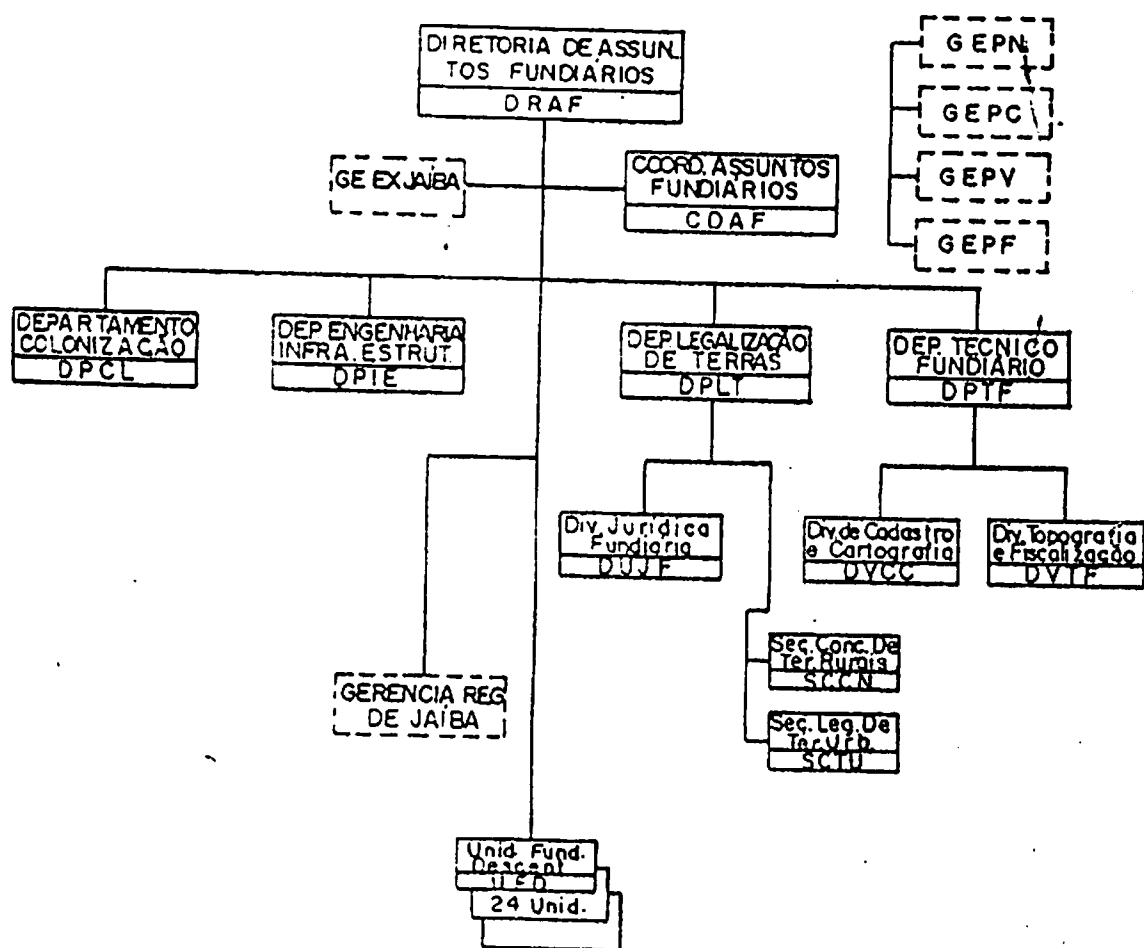
ANEXO V



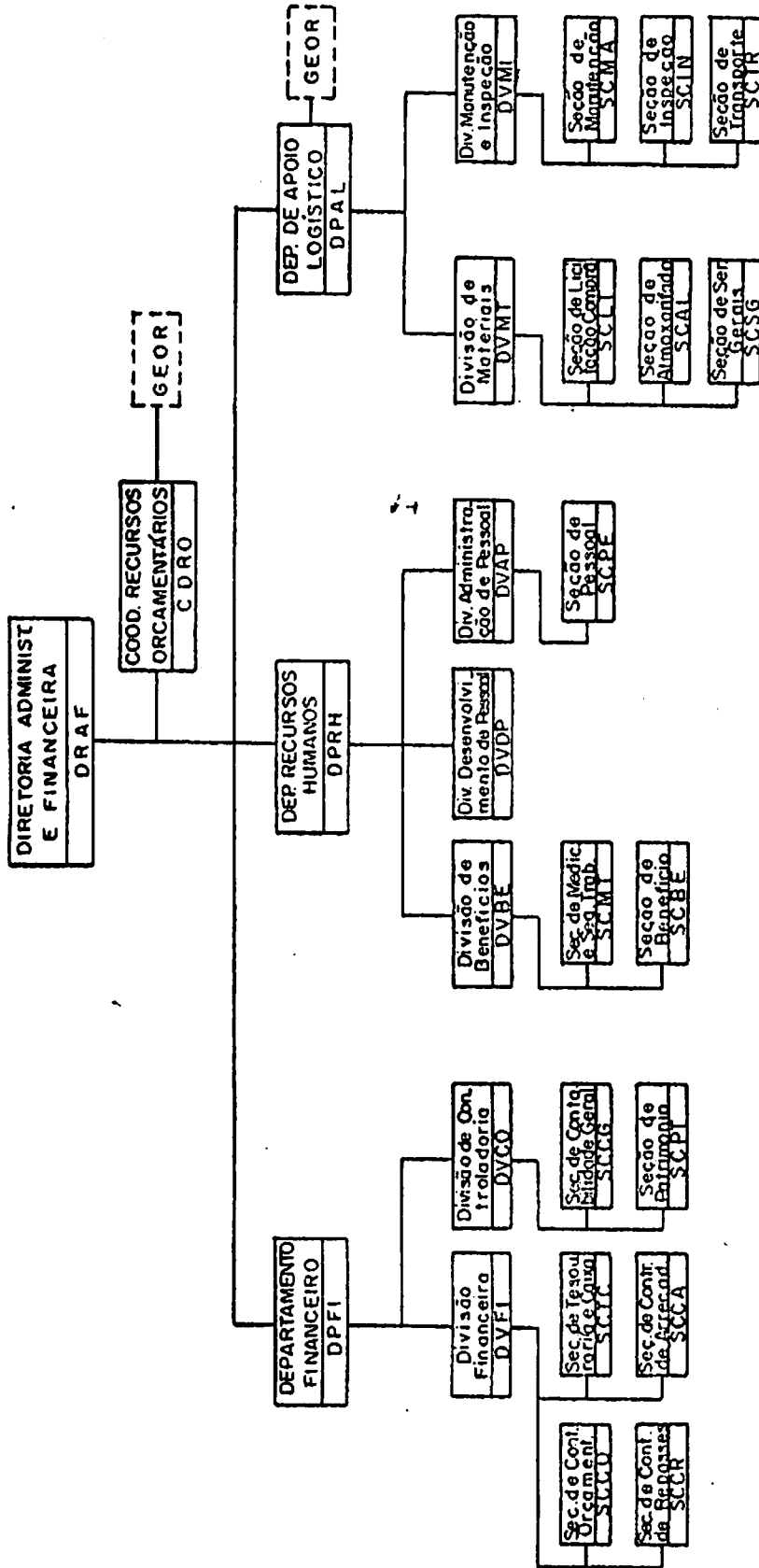
ORGANOGRAMA - DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
DA RURAL MINAS EM 1987



ORGANOGRAMA 2 - DIRETORIA DE RECURSOS HIDROAGRICOLA
DA RURALMINAS EM 1987



ORGANOGRAMA 03 - DIRETORIA DE ASSUNTOS FUNDIÁRIOS
DA RURALMINAS DE 1987



ORGANOGRAMA 04 - DIRETORIA ADMINISTRATIVA FINANCEIRA
DA RURALMINAS EM 1987

- I - METALURGICA
- II - ZONA DA MATA
- III - SUL DE MINAS
- IV - TRIANGULO E ALTO PARANAIBA
- V - ALTO SÃO FRANCISCO
- VI - NOROESTE
- VII - JEQUETINHONHA
- VIII - RIO DOCE

- ESC. CENTRAL
- ◎ COORD. REGIONAL
- UNIDADES OPERACIONAIS

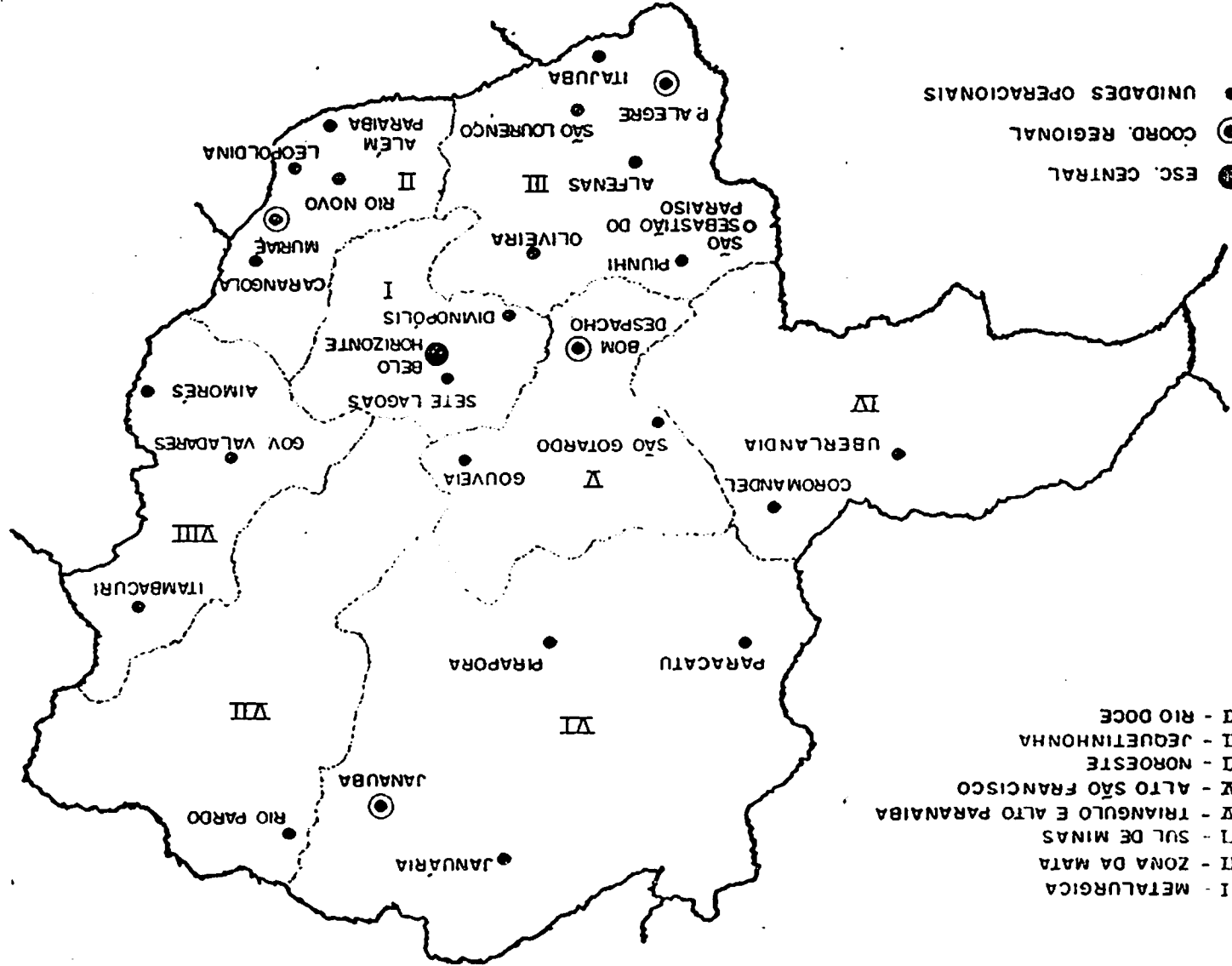


FIG.01 - DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS UNIDADES OPERACIONAIS
HIDROAGRICOLAS DA RULALMINAS EM 1987.

