

ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO GERAL

GESTÃO PÚBLICA - DIAGNÓSTICO E PROPOSTAS DE MELHORIAS: O CASO DO INSTITUTO EMATER NA UNIDADE REGIONAL DE GUARAPUAVA - PARANÁ

AUTORES

SERGIO LUIS DIAS DOLIVEIRA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE DO PARANÁ - UNICENTRO
sldd@uol.com.br

SÉRGIO AUGUSTO GUARIENTI

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE DO PARANÁ
sergioguarienti@emater.pr.gov.br

ADRIANA QUEIROZ SILVA

FACULDADES CAMPO REAL
aqueirozsilva@uol.com.br

Resumo

O aprimoramento da gestão é imprescindível às organizações públicas, devido principalmente ao fato de melhorias nos resultados e apresentação destes e ao atendimento das necessidades da sociedade. Este trabalho tem como objetivo principal realizar um diagnóstico interno da situação da gestão no Instituto EMATER na Unidade Regional de Guarapuava, estado do Paraná e propor ações que contribuam com o aprimoramento do processo. O EMATER é o Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural, uma autarquia do Governo do Estado do Paraná. O trabalho foi baseado principalmente em pesquisa realizada em dezembro de 2008 junto a 55 servidores da instituição, abrangendo o diagnóstico e propostas com relação à infra-estrutura disponível para o trabalho, a questões administrativas, questões técnicas relacionadas à extensão rural e questões de gestão. Com base nos resultados do diagnóstico se verificou que existem deficiências quanto à situação dos principais itens priorizados, a necessidade de investimentos é urgente e deve ocorrer com eficiência e eficácia. Deverão assim ser realizadas ações para reestruturação física das Unidades da Região, aprimoramento das questões administrativas, organização e qualificação dos trabalhos técnicos e consequentemente ações que viabilizem o gerenciamento eficaz da região.

Palavras chave: Gestão Pública; Diagnóstico; Extensão Rural.

Abstract

The refining of administration is a urgent necessity in public organizations, mainly due to the need of producing results and answering people's demands in order to help the social repairing and to develop communities. The aim of this essay is make a diagnosis and suggest some activities in order to refine the management situation of EMATER Institute at Guarapuava Sectional. The Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural, known as EMATER is a department of Paraná State Government. The main basis of this essay was a research on 76 EMATER's workers in December of 2008. Available

infrastructure, administrative issues, technique issues related to rural extension and management issues were diagnosed and then some suggestions were made. Based on diagnosis results, some lacks on the situation of the main itens were noticed. There's a necessity of investments and they must be effective and efficient. So, some activities must be done for physical rearrangement of unities from this Sectional, for refining administrative issues, for organization and qualification of technique works. This way, the activities for making feasible the Sectional management could be effective.

Key words: Public Management; Diagnostic; Rural Extension.

1. INTRODUÇÃO

Na busca pela eficiência e eficácia, as instituições privadas e públicas tem realizado investimentos no aprimoramento da gestão. Segundo Barbieri e Hortale (2005), desde 1930, a reforma administrativa do serviço público é discutida internamente em diversos setores e é vista como uma necessidade, no sentido de modernizar-se para acompanhar as mudanças econômicas do momento e para otimizar a eficiência e eficácia das ações.

Ferrarezi e Zimbrão (2005) citam que no início do século XXI, os problemas do setor público, principalmente aqueles relacionados à gestão de recursos, à eficácia dos resultados, eficiência e relação com os cidadãos, ficaram mais complexos e nesse contexto, a questão da formação dos servidores exige novas perspectivas; haja vista que as pessoas não foram preparadas para analisar e lidar com a enorme produção de conhecimentos e informações, com a quebra de paradigmas, e com as exigências de reflexão constante para a busca de soluções aos problemas.

Atualmente, as organizações precisam ser inovadoras e promover as mudanças internas necessárias para atender às demandas de competitividade de mercado em tempos de globalização da economia, que exigem novas habilidades dos membros de equipes. As empresas cada vez mais necessitam de equipes produtivas, sinérgicas, criativas cujos integrantes tenham capacidade de se relacionar com as pessoas, sejam motivados, adaptados ao que fazem e comprometidos com os resultados da organização (FILIPPIN e TURECK, 2008).

Com relação às demandas para as entidades públicas, Oliveira et al (2008) comentam que a relação entre cidadão e governo com o passar dos tempos vem se modificando e se tornando mais próxima e mais crítica por parte do cidadão que está mais consciente de seus direitos e que se deve cobrar das instituições públicas a fim de fornecer serviços de qualidade à sociedade.

Os mesmos autores ainda citam que “é necessária à busca de forças para se conduzir a uma profunda análise da situação atual visando obter as melhores estratégias para reformular as organizações públicas, tornando-as capazes de atingir seus objetivos, os quais se baseiam em serviços eficientes e eficazes à sociedade. Reforma que, além de minimizar a evasão de divisas dos cofres públicos, fortalece a moral e ética dentro dos órgãos públicos permitindo o achatamento da corrupção que acontece de todas as formas e em todos os níveis hierárquicos”.

Diante do exposto acima, a presente pesquisa teve como objetivo diagnosticar internamente a situação da gestão do Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER, autarquia do Governo do Estado do Paraná, tendo como foco de estudo a Unidade Regional de Guarapuava, que abrange 20 municípios do Centro-Oeste do Estado e propor ações que contribuam com o aprimoramento do processo de gestão.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Gestão Pública

Quanto à gestão pública é importante ressaltar que segundo Junior (2007) os conceitos e as teorias da administração são aplicáveis tanto às instituições privadas quanto às instituições públicas e comenta ainda que a grande diferença é que na administração pública o gestor só pode fazer aquilo que a lei permite, enquanto na administração privada o gestor pode fazer tudo aquilo que a lei não proíbe. Dessa forma, ao administrador público cabe aplicar estritamente o que está regulamentado legalmente e ao administrador de instituições privadas cabe a aplicação de qualquer princípio ou ação que não tenha impedimento legal.

Ainda sobre a mesma perspectiva, Oliveira et al (2008) citam que as normas da Administração Pública estão fundamentadas no Direito Administrativo, onde são dispostas as regras pelas quais toda organização pública deve conduzir-se para efetivar suas ações ou reações, e só podem fazer exatamente o que a Lei permite, estando sujeitos aos princípios básicos administrativos da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Oliveira et al (2008, p 25 e 26) também comentam que existe um esforço institucional para a promoção de melhorias na Gestão Pública:

O Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão informa que no Brasil, desde 2005, existe um Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública, criado para avaliar e ajustar a Administração Pública aos modelos de gestão excelente, o qual passa por aperfeiçoamentos contínuos a fim de manter alinhado ao “estado da arte” em gestão. Entende que o maior desafio na Administração Pública é de natureza gerencial, fazendo com que iniciasse uma busca de um novo modelo de gestão pública, na década de 90, focado em resultados e orientado para o cidadão.

Em grande medida, esta lógica esteve orientada para o que Kliksberg (1994) considera como a redefinição do perfil do Estado, visando, dentre outros objetivos, garantir uma melhoria na qualidade dos serviços prestados ao cidadão. No caso brasileiro, historicamente, de acordo com Faoro (2008), a função de servidor público sofreu impactos, pois a influência na esfera pública de traços patrimonialistas acabou tornando esta figura muito combatida, sendo comumente caracterizada por ineficiência, privilégios e corrupção – o que, com efeito, contribui para a amplificação dos clamores da sociedade para a realização de rearranjos na organização e na prestação dos serviços públicos (CABRAL, et al, 2008).

Segundo Vilhena (2006, p.21) apud por Junior (2007) “o choque de gestão é um conjunto integrado de políticas de gestão pública orientado para o desenvolvimento”. Em Minas Gerais comenta ainda o mesmo autor que uma das primeiras medidas adotadas para o Choque de Gestão foi a criação da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG, definida como responsável por conduzir o Choque de Gestão. O mesmo autor cita ainda que segundo Lane (2000) a administração no setor público engloba todas as atividades de governo, todos os tipos de finanças públicas e regulação e que estas atividades do governo consistem, entre outras, na oferta de serviços por parte dos órgãos públicos, tendo a sociedade como principal cliente. A qualidade dos serviços oferecidos deve ser considerada, e nesse caso é, em muitas vezes, insatisfatória. E para Grönroos (1993), a qualidade dos serviços deve ser destacada também porque no setor público, onde o serviço originalmente significa um elemento-chave, passaram a dominar a burocracia excessiva e outros elementos negativos.

Inácio (2009) observa que existe um grande esforço no sentido de mudar do antigo modelo burocrático para um modelo de gestão gerencial que em muitos casos grandes avanços aconteceram, como por exemplo, a introdução de novas técnicas orçamentárias, descentralização administrativa de alguns setores, redução de hierarquias, implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional. O mesmo autor ainda comenta que “para desenvolver essas ações o gestor também deve ter: visão sistêmica, trabalho em equipe, bom relacionamento inter pessoal, Planejamento, Capacidade empreendedora, Capacidade de adaptação e flexibilidade, Cultura da Qualidade, Criatividade e comunicação, Liderança, Iniciativa e dinamismo”.

Segundo Pacheco (2006) muitos governos estaduais têm adotado a contratualização como instrumento amplo de planejamento e modernização da gestão, abrangendo toda a estrutura administrativa do estado: são estabelecidos pactos de resultado entre o chefe do governo (representado em geral pela Secretaria de Planejamento) e as diversas secretarias. Estes pactos são repassados a compromissos firmados entre as diversas secretarias e entidades

vinculadas, algumas das quais transformadas em organizações sociais. Em alguns casos, o mecanismo de pactuação de resultados vem sendo desdobrado até a ponta – a entidade prestadora de serviços. Comenta ainda Pacheco (2006, p. 8 e 9) que:

Parece bastante difundida, entre os responsáveis pela modernização da gestão pública, a importância de medir resultados alcançados pelas diferentes organizações. A experiência internacional tem mostrado que mensurar resultados não se justifica apenas para avaliar as ações empreendidas em programas e projetos; conforme afirma Behn (2004), há pelo menos sete outras razões para medir resultados: controlar, orçamentar, motivar, promover, celebrar, aprender e melhorar.

Esperar um impacto das ações no IDH do estado é ambicioso; ajuda a apontar a finalidade última da ação pública, coloca uma visão de futuro, ajuda a evitar o risco de foco exclusivo no curto prazo, restrito ao cumprimento das metas pré-estabelecidas. Mas sabemos que o IDH é um indicador pouco sensível à variação no prazo de poucos anos, de um mandato de governo. Há o risco de o impacto das ações não se traduzir em mudança positiva do IDH, por diversos motivos – dentre eles, os que escapam ao controle de uma administração estadual, como queda na atividade econômica, queda no poder de compra dos salários, etc. E a não tradução dos esforços em termos de mudança positiva no IDH pode afetar o moral das equipes, desmotivando-as em vez de servir como visão de futuro.

Por outro lado, o foco exclusivo em metas pré-fixadas para a provisão de serviços pode levar a distorções importantes. Trosa (2001) relata o caso de hospitais na Nova Zelândia que, na fase inicial da introdução de contratos de resultados, quiseram em determinado momento suspender atendimentos porque haviam atingido suas metas. Trata-se claramente de um desvio da intenção inicial, voltada à melhoria do desempenho das organizações públicas. O risco é o de utilizar um novo instrumento – o compromisso prévio com resultados a alcançar – com uma mentalidade antiga baseada no cumprimento de obrigações e procedimentos formais.

A partir do primeiro mandato presidencial, Fernando Henrique Cardoso iniciou as medidas de modernização do setor público, adotando o modelo de administração gerencial para o setor público, o qual sustentou os seguintes aspectos: o foco é o cidadão, a flexibilização, a descentralização, a horizontalização das estruturas, a organização em redes, a criação de agências reguladoras, o contrato de gestão e organizações sociais, o foco no resultado, a participação de atores sociais e a *accountability* e a transparência. O processo de modernização estendeu-se até o final do segundo mandato de FHC, em 2002, com avanços significativos. (FILHO, 2004)

Para Perez (2004, p. 213) apud em Vieira (2006) a Constituição Federal brasileira avançou a mera enunciação dos princípios da Democracia e do Estado de Direito, estabelecendo uma série significativa de normas voltadas a respaldar a adoção de institutos participativos na Administração Pública. É cada vez mais consensual no Brasil assim como em outros países, a preocupação com o princípio da participação na Gestão Pública, assim como a sua eficiência e a legitimidade. A referida autora cita ainda que Torres (2004, p. 01) esclarece que nem mesmo o ‘modelo burocrático’ foi plenamente implantado no Estado brasileiro, que permanece sendo administrado através de práticas que muitas vezes ignoram os princípios de impessoalidade, publicidade, especialização e profissionalismo’. É evidente a ‘capacidade de resistência do patrimonialismo’ na cultura política da administração pública.

Segundo Oliveira et al (2008) analisando a administração pública, conclui-se que sua produção é composta de serviços, ou seja, decisões tomadas visando à solução dos problemas da sociedade e decisões são tomadas por pessoas.

2.2 A organização EMATER

Com base principalmente em dois documentos do EMATER, o Relato de Ações 2007 e o Planejamento Regional de Guarapuava de outubro de 2007 realiza-se neste tópico uma descrição da entidade pesquisada.

O Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural é uma autarquia do Governo do Estado do Paraná e possui como missão “Contribuir de forma educativa e participativa para o desenvolvimento da agricultura, para o desenvolvimento rural sustentável e para a promoção da cidadania e da qualidade de vida da população rural”.

O público prioritário da EMATER são os agricultores familiares, assentados da reforma agrária, trabalhadores rurais, pescadores artesanais, quilombolas e indígenas.

São funções básicas da extensão rural:

- Alcançar os segmentos mais carentes da população rural e criar condições de acesso aos meios de produção e às políticas públicas.
- Orientar a produção e apoiar os agricultores e suas organizações para o acesso ao mercado de forma justa e solidária

São ações para o cumprimento das funções básicas:

- Desenvolver ação de natureza territorial
- Análise do ambiente territorial (entidades, atores, prioridades)
- Ajudar na construção de planos sustentáveis
- Negociar ações do Instituto (escutar a sociedade)
- Atuar em projetos essenciais ao Desenvolvimento (Conceito e visão da cadeia produtiva e articular com os atores)
- Facilitar o acesso da população rural às Políticas Públicas e aos Programas Oficiais (Qualificar as ações e programas como elementos facilitadores da ação de desenvolvimento)

Os Eixos da Ação são:

- Inclusão Social (Segmentos mais pobres da população ao rural)
- Fortalecimento das Economias Locais (Melhoria da renda das famílias através de oportunidades nas economias locais)
- Recuperação e Preservação Ambiental (“Zeramento” do passivo ambiental e uso sustentável dos recursos)

Para cumprir sua missão, a entidade possui 393 Unidades Municipais, 09 Unidades Distritais, 19 Unidades Regionais e 01 Unidade Estadual. São ao todo 1.445 funcionários, distribuídos principalmente em técnicos em agropecuária, engenheiros agrônomos, médicos veterinários, zootecnistas, profissionais da área de bem estar social e da área administrativa.

A Unidade Regional de Guarapuava onde se realizou a pesquisa abrange 20 municípios do Centro-Oeste do Estado do Paraná.

A região conta com 21 unidades, sendo 20 municipais e 1 regional, dos quais 11 estão instalados em sedes próprias, 1 em sede alugada e 8 em ambientes cedidos por prefeituras. A frota de veículos da região conta com 43 carros, alguns já com mais de 12 anos de uso, sendo 8 novos e na média, os veículos possuem mais de 7 anos de uso.

A estrutura de pessoal da região é composta atualmente por um total 76 servidores, destes, 39 são funcionários próprios (concursados) do EMATER, 11 são cedidos por prefeituras, 22 são contratados através do Convenio EMATER/INCRA/Fundação Terra e 4 são estagiários. Com relação à função profissional desempenhada: 56 são técnicos da área agropecuária e bem estar social e 20 são da área administrativa. Vale ressaltar que em 2007 a estrutura de pessoal na região era de somente 47 servidores, 32 da área técnica em agropecuária e 15 da área administrativa.

Na Unidade Regional trabalham 9 servidores, 5 técnicos da área agropecuária e 4 profissionais da área administrativa., sendo esta composição é recente. A Unidade Regional passou em setembro de 2007 por uma reestruturação e ampliação, até o mês de junho de 2007 atuavam no regional apenas dois profissionais da área agropecuária.

A região está subdividida em 4 Áreas de Desenvolvimento Integradas, que contam cada uma com um coordenador, são elas: ADI de Palmital (abrangendo os municípios de Palmital, Marquinho e Laranjal); ADI de Laranjeiras do Sul (abrangendo os municípios de Laranjeiras do Sul, Quedas do Iguaçu, Espigão Alto do Iguaçu, Nova Laranjeiras, Rio Bonito do Iguaçu, Porto Barreiro e Virmond); ADI de Cândói (abrangendo os municípios de Cândói, Pinhão, Reserva do Iguaçu, Foz do Jordão e Cantagalo) e ADI de Guarapuava (abrangendo os municípios de Guarapuava, Prudentópolis, Turvo, Campina do Simão e Goioxim). O objetivo destas Áreas de Desenvolvimento Integrado é principalmente propiciar ambientes de discussão, análise e planejamento das ações do EMATER, bem como facilitar a interação da entidade com a sociedade e com entidades parceiras.

Os principais trabalhos realizados e planejados pela EMATER na região são relacionados à: cadeias produtivas do leite, da fruticultura e do cultivo florestal; e ações voltadas à recuperação e preservação ambiental; organização rural e conselhos de desenvolvimento; desenvolvimento territorial; segurança alimentar e alternativas de renda; agroecologia; mercado e agroindústria; execução de políticas e programas, em especial crédito rural através do PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar.

Para o ano de 2009 o EMATER está implantando uma nova proposta para a realização de Termos de Cooperação Técnico e Financeiro com as administrações municipais. Esta proposta faz parte do Projeto de ATER (Assistência Técnica e Extensão Rural), que é apoiado pelo Governo do Estado e pelo Ministério de Desenvolvimento Agrário – MDA, o principal objetivo deste projeto é melhorar a qualidade e a quantidade de assistência técnica aos agricultores familiares e suas organizações.

A proposta tem como premissa alinhar a instituição à política do governo estadual e do governo federal de criar condições diferenciadas de apoio às regiões economicamente menos dinâmicas e com populações menos desenvolvidas. Assim a proposta está ajustada ao grau de desenvolvimento de cada município, ou seja, estão previstos critérios e ações que favoreçam a ampliação da ATER nos municípios que possuem condições mais precárias de desenvolvimento.

Para efetivar esta proposta o EMATER estabeleceu uma classificação de todos os municípios do Estado, esta classificação foi baseada nos índices de VBP/ha, IDH-M, Taxa de Pobreza e repasse de FPM, conforme o quadro abaixo, que originou a divisão dos municípios em 3 níveis.

Quadro 1. Classificação dos municípios do Estado do Paraná conforme índices de VBP/ha, IDH-M, Taxa de Pobreza e repasse de FPM, EMATER, 2008.

Nível de Município	Situação do Município	Quantidade de Municípios
Tipo 1	Município com condições precárias	77
Tipo 2	Município com condições médias	206
Tipo 3	Município com boas condições	116

Fonte: Orientações sobre Termos de Cooperação, EMATER, 2008

Na Unidade Regional de Guarapuava, dos 20 municípios que a compõe, 10 estão classificados como Tipo 1, ou seja possuem condições precárias de desenvolvimento; 9 municípios estão no Tipo 2 com condições médias de desenvolvimento e apenas 1 município está no Tipo 3 com boas condições para o desenvolvimento.

3. METODOLOGIA

As informações para o atingimento desta pesquisa foram obtidas por meio de:

a) Levantamento junto aos documentos da EMATER e da Unidade Regional de Guarapuava, tais como relatórios, apostilas, documentos de reuniões, documentos sobre planejamento, normativos e memorandos.

b) Levantamento de informações obtidas durante o período de exercício na função de Gerente Regional do pesquisador, abrangendo julho de 2007 a janeiro de 2009.

c) Pesquisa estruturada com perguntas fechadas e espaço para comentários. A pesquisa foi direcionada para todos os servidores do EMATER na região de Guarapuava, foi ainda dividida em quatro questões, são elas: questões de infra-estrutura; questões administrativas; questões técnicas e questões de gestão. Em um primeiro momento o objetivo da pesquisa foi o de obter a opinião dos servidores sobre a importância do item avaliado para o desempenho dos trabalhos e em um segundo momento obter a opinião sobre a situação que se encontram cada item avaliado. Do total de 75 servidores 55 responderam ao questionário.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Infra-estrutura

Neste quesito foram avaliados os itens: base física/escritório; veículos; equipamentos de informática; equipamentos de apoio; material de apoio; internet; telefone; móveis; manutenção de veículos; manutenção de equipamentos, escritórios e móveis; planejamento da área e segurança no trabalho. Na tabela 1 estão os resultados da pesquisa quanto à importância e a situação que se encontram os itens avaliados.

Tabela 1. Resultado de pesquisa com servidores da EMATER na Regional de Guarapuava com relação a questões de infra estrutura, identificando à prioridade e a situação de cada item avaliado.

Item Avaliado	Prioridade			Situação				
	Não prioritário	Pouco prioritário	Muito prioritário	Péssimo	Regular	Bom	Muito bom	Ótimo
1. Base física/escritório		6	45	3	19	14	12	1
2. Veículos	1	9	42	5	12	13	11	3
3. Equipamentos de informática	6	3	44	8	23	20	2	
4. Equipamentos de apoio (projetor multimídia, Gps, etc.)	7	12	32	15	15	11		3
5. Material de apoio (apostilas, folders, pastas, banners, etc.)	8	17	30	6	18	22	4	
6. Internet	6	2	43		18	22	4	3
7. Telefone	2	11	40	2	8	32	9	9
8. Móveis	1	19	35	8	24	16		
9. Manutenção de veículos		4	47	3	11	29	1	
10. Manutenção de equipamentos, escritórios e móveis		9	41	5	28	20	6	1
11. Planejamento da área	1	4	46	2	14	32	5	
12. Segurança no	2	4	42	1	9	35	7	

trabalho								
Total	34	100	487	58	199	266	61	20

Fonte: Pesquisa de campo, janeiro de 2009.

Para realizar a classificação dos itens foi utilizado o seguinte critério, selecionar 50% dos itens avaliados em função da prioridade, como nesta questão foram avaliados 12 itens, a intenção foi de selecionar as 6 maiores concentrações de número de opiniões como muito prioritário. Tendo-se como prioridade os itens: base física/escritório com 45 opiniões; veículos com 42; equipamentos de informática com 44; internet com 43; manutenção de veículos com 47; planejamento da área com 46 e segurança no trabalho com 42. Estes resultados refletem as reais necessidades relacionadas à infra-estrutura ao desempenho dos trabalhos nas Unidades da EMATER.

Com relação à situação que se encontram os itens, se verifica que a grande maioria está em situação boa para regular, são poucas as opiniões que avaliam os itens em situação muito boa ou ótima, o que seria o desejável. Em percentual, com base no total de opiniões, está avaliação fica ainda mais evidente, pois apenas 3,3% dos servidores avaliam que a situação está ótima, 10,1% que está muito boa, 44,0% que está boa, 33,0% que está regular e 9.6% que está péssimo. Nos itens priorizados esta questão fica ainda mais agravada, pois em nenhum a maioria dos servidores avaliou que a situação está muito boa ou ótima. Temos nos itens priorizados a seguinte situação expressa em maior quantidade: base física/escritório está em situação regular; veículos está bom; equipamentos de informática está regular; internet está bom; manutenção de veículos está bom; planejamento da área está bom e segurança no trabalho também a opinião da maioria e que a situação está boa.

4.2 Questões administrativas

Nesta questão foram avaliados os itens: normas e rotinas; arquivo de documentos; arquivo de documentos (computador); organização da biblioteca; recepção no escritório e atendimento ao telefone; arquivo de imagens; almoxarifado; capacitação e treinamento na área; administração de patrimônio (inventário, organização e limpeza); uso e reciclagem de materiais; mural/quadro; planejamento da área; apoio e orientação que recebo; meu desempenho; desempenho de meus colegas. Na tabela 2 estão os resultados da pesquisa.

Tabela 2. Resultado de pesquisa com servidores da EMATER na Regional de Guarapuava com relação a questões administrativas, identificando à prioridade e a situação de cada item avaliado.

Item Avaliado	Prioridade			Situação				
	Não prioritário	Pouco prioritário	Muito prioritário	Péssimo	Regular	Bom	Muito bom	Ótimo
1. Normas e rotinas	1	4	46	1	9	33	4	3
2. Arquivo de documentos	1	3	46	2	20	25	4	
3. Arquivo de documentos (computador)	2	3	46	4	11	29	7	
4. Organização da biblioteca	4	21	26	10	20	20	1	
5. Recepção no escritório e atendimento ao telefone	5	20	23	4	20	19	3	2

6. Arquivo de imagens	6	21	22	4	20	19	3	2
7. Almojarifado	7	18	27	9	13	17	3	
8. Capacitação e treinamento na área administrativa	1	9	38	1	29	19	2	
9. Administração de patrimônio (inventário, organização e limpeza)	2	9	39	3	10	33	3	1
10. Uso e reciclagem de materiais	4	17	27	4	19	19	2	1
11. Mural/quadro	8	18	29	9	17	18	8	
12. Planejamento da área administrativa		5	42	2	13	22	8	
13. Apoio e orientação que recebo		4	44	1	9	24	10	3
14. Meu desempenho	1	1	42	11	6	16	15	2
15. Desempenho dos meus colegas	1	2	49	1	4	22	12	2
Total	43	154	505	64	193	338	85	16

Fonte: Pesquisa de campo, janeiro de 2009.

Para realizar a classificação dos itens foi utilizado o mesmo critério da questão anterior de selecionar 50% dos itens avaliados em função da prioridade, como nesta questão foram avaliados 15 itens, a intenção foi de selecionar as 7 maiores concentrações de número de opiniões como muito prioritário. Temos assim como prioridade os itens: normas e rotinas com 46 opiniões; arquivo de documentos com 46; arquivo de documentos (computador) com 47; administração do patrimônio (inventário, organização e limpeza) com 39; apoio e orientação que recebo com 44; meu desempenho com 40 e desempenho dos meus colegas com 49. Estes resultados refletem na opinião dos servidores os itens mais prioritários e necessários ao desempenho dos trabalhos administrativos nas Unidades da EMATER.

Com relação à situação que se encontram os itens, se verifica que a grande maioria está em situação boa e regular, são poucas as opiniões que avaliam os itens em situação muito boa ou ótima, o que seria o desejável. Em percentual, com base no total de opiniões, está avaliação fica ainda mais evidente, pois apenas 2,3% dos servidores avaliam que a situação está ótima, 12,2% que está muito boa, 48,6% que está boa, 27,7% que está regular e 9,2% que está péssimo. Nos itens priorizados esta questão fica ainda mais agravada, pois em nenhum a maioria dos servidores avaliou que a situação está muito boa ou ótima. Nos itens priorizados a maioria das opiniões avaliou que a situação em todos os itens está boa.

Uma análise importante que deve ser realizada é com relação à estrutura de pessoal disponível para executar as atividades administrativas nas Unidades da Região. São atualmente na região 20 servidores da área administrativa, em 2007 eram 15 servidores, dos 20 servidores 4 atuam na Unidade Regional e 16 atuam nas Unidades Municipais, somente 7 são servidores próprios (concursados) do EMATER, 6 são cedidos por administrações municipais, 3 são contratados através do Convenio EMATER/INCRA/Fundação Terra e 4 são estagiários. Em 8 Unidades Municipais não existem servidores da área administrativa, o que faz com que os técnicos tenham que realizar também as tarefas e trabalhos administrativos, que por consequência acarretam deficiências administrativas e também a redução do tempo disponível para o servidor se dedicar as questões técnicas que são sua função básica.

4.3 Questões técnicas

Nesta questão foram avaliados os itens: capacitação e treinamento; programas e projetos disponíveis; aplicação de programas e projetos; materiais e bibliografias disponíveis; organização de eventos municipais; organização de eventos regionais; organização de times por área técnica; apoio e orientação que recebo; planejamento das áreas técnicas; meu desempenho; desempenho dos meus colegas e definição e manutenção de prioridades. Na tabela 3 estão os resultados da pesquisa quanto à prioridade e a situação.

Tabela 3. Resultado de pesquisa com servidores da EMATER na Regional de Guarapuava com relação a questões de técnicas, identificando à prioridade e a situação de cada item avaliado.

Item Avaliado	Prioridade			Situação				
	Não prioritário	Pouco prioritário	Muito prioritário	Péssimo	Regular	Bom	Muito bom	Ótimo
1. Capacitação e treinamento		4	39		9	26	7	
2. Programas e projetos disponíveis		6	36	3	12	22	2	2
3. Aplicação de programas e projetos		6	39	3	13	20	6	2
4. Materiais e bibliografias disponíveis		14	32	5	25	12	2	1
5. Organização de eventos municipais	2	8	34	1	14	26	2	
6. Organização de eventos regionais	5	8	33	5	3	20	12	3
7. Organização de times por área técnica	2	5	40	1	12	19	10	1
8. Apoio e orientação que recebo		3	42		4	28	8	4
9. Planejamento das áreas técnicas		2	43		11	36	4	2
10. Meu desempenho	1	2	47		5	29	8	4
11. Desempenho dos meus colegas	1	1	41		4	25	11	2
12. Definição e manutenção de prioridades	5	3	37	5	15	20		1
Total	16	63	463	23	127	283	72	22

Fonte: Pesquisa de campo, janeiro de 2009.

Para realizar a classificação dos itens foi utilizado o mesmo critério das questões anteriores de selecionar 50% dos itens avaliados em função da prioridade, como nesta questão foram avaliados 12 itens, a intenção foi de selecionar as 6 maiores concentrações de número de opiniões como muito prioritário. Temos assim como prioridade os itens: capacitação e treinamento com 39 opiniões; aplicação de programas e projetos com 39; organização de times por área técnica com 40; apoio e orientação que recebo com 42; planejamento das áreas com 43; meu desempenho com 47 e desempenho dos meus colegas com 41. Estes resultados refletem na opinião dos servidores os itens mais prioritários e necessários ao desempenho dos trabalhos nas áreas técnicas de agropecuária e bem estar social nas Unidades da EMATER.

Com relação à situação que se encontram os itens, se verifica que a grande maioria está em situação boa e regular, são poucas as opiniões que avaliam os itens em situação muito boa ou ótima, o que seria o desejável. Em percentual, com base no total de opiniões, está

avaliação fica ainda mais evidente, pois apenas 4,2% dos servidores avaliam que a situação está ótima, 13,6% que está muito boa, 53,7% que está boa, 24,1% que está regular e 4,4% que está péssimo. Nos itens priorizados esta questão fica reforçada, pois em nenhum a maioria dos servidores avaliou que a situação está muito boa ou ótima. Nos itens priorizados a maioria das opiniões avaliou que a situação em todos os itens está boa.

Uma análise importante que deve ser realizada é com relação à estrutura de pessoal disponível para executar as atividades técnicas nas Unidades da Região. São atualmente na região 56 servidores da área administrativa, em 2007 eram apenas 32 servidores, dos 56 servidores 5 atuam na Unidade Regional e 51 atuam nas Unidades Municipais, somente 32 são servidores próprios (concurados) do EMATER, 5 são cedidos por administrações municipais e 19 são contratados através do Convenio EMATER/INCRA/Fundação Terra.

Existe ainda uma concentração de técnicos em algumas Unidades Municipais devido principalmente a execução de convênios, assim na Unidade de Quedas do Iguaçu atuam 9 técnicos (8 atendem assentamentos), Guarapuava atuam 6 técnicos (2 atendem assentamentos e 2 atendem convênio com Sindicato Rural e Sindicato dos Trabalhadores Rurais), Prudentópolis onde atuam 5 técnicos (município com grande número de agricultores familiares) e Palmital onde atuam 4 técnicos (2 atendem assentamentos).

Uma informação relevante é que a estrutura de pessoal técnico apresenta as maiores deficiências em número de servidores justamente na maioria dos municípios da região que são Tipo 1 (com condições precárias de desenvolvimento) e está situação se agrava pois existe ainda nestas Unidades a deficiência no número de servidores da área administrativa.

Em termos de planejamento e relatórios vale destacar que a Unidade Regional de Guarapuava tem atingido nos últimos anos o número de atendimentos a agricultores planejados, em 2008 foi alcançado mais de 114% da programação. Com relação a números absolutos a região atendeu 11.100 agricultores, o equivalente a 431 agricultores por técnico, sendo a maior média de agricultores atendidos por técnico entre todas as 19 Unidades Regionais do EMATER.

4.4 Questões de gestão

Nesta questão foram avaliados os itens: convênios; parcerias; processo de planejamento; relatórios; organização por ADI; organização do Regional (coordenadores); comunicação interna; valorização profissional; divulgação de trabalhos e marketing institucional; avaliação de desempenho; sistemática gerencial (reuniões, acompanhamentos, orientações, etc.); processo de avaliação externa (parceiros) e processo de avaliação externa (atendidos). Na tabela 4 estão os resultados da pesquisa quanto à prioridade e a situação.

Tabela 4. Resultado de pesquisa com servidores da EMATER na Regional de Guarapuava com relação a questões de gestão, identificando à prioridade e a situação de cada item avaliado.

Item Avaliado	Prioridade			Situação				
	Não prioritário	Pouco prioritário	Muito prioritário	Péssimo	Regular	Bom	Muito bom	Ótimo
1. Convênios		4	34	2	9	30	6	3
2. Parcerias		2	49		20	27	3	
3. Processo de planejamento		1	46		6	36	3	
4. Relatórios	3	8	38		20	21	5	1
5. Organização por ADI		9	40	2	17	25	4	

6. Organização do Regional (coordenações)		7	48		3	29	9	1
7. Comunicação interna		6	39		8	19	8	8
8. Valorização profissional		2	47	4	24	22	2	2
9. Divulgação de trabalhos e marketing institucional	1	9	34	3	25	15	3	1
10. Avaliação de desempenho	2	11	34	4	17	14	3	1
11. Sistemática gerencial (reuniões, acompanhamentos, orientações, etc.)		4	43	1	4	26	13	2
12. Processo de avaliação externa (parceiros)	2	11	41	6	9	28	6	2
13. Processo de avaliação externa (atendidos)	1	8	40	4	7	29	7	2
Total	9	79	533	26	169	321	72	23

Fonte: Pesquisa de campo, janeiro de 2009.

Para realizar a classificação dos itens foi utilizado o mesmo critério das questões anteriores de selecionar 50% dos itens avaliados em função da prioridade, como nesta questão foram avaliados 13 itens, a intenção foi de selecionar as 6 maiores concentrações de número de opiniões como muito prioritário. Temos assim como prioridade os itens: parcerias com 49 opiniões; processo de planejamento com 46; organização do regional (coordenadores) com 48; valorização profissional com 47; sistemática gerencial (reuniões, acompanhamentos, orientações, etc.) com 43; e processo de avaliação externa (parceiros) com 40. Estes resultados refletem na opinião dos servidores os itens mais prioritários e necessários para o gerenciamento e gestão do EMATER na região.

Com relação à situação que se encontram os itens, se verifica que a grande maioria está em situação boa e regular, são poucas as opiniões que avaliam os itens em situação muito boa ou ótima, o que seria o desejável. Em percentual, com base no total de opiniões, está avaliação fica ainda mais evidente, pois apenas 3,8% dos servidores avaliam que a situação está ótima, 11,8% que está muito boa, 52,5% que está boa, 27,7% que está regular e 4,2% que está péssimo. Nos itens priorizados esta questão fica ainda mais agravada, pois em nenhum a maioria dos servidores avaliou que a situação está muito boa ou ótima. Nos itens priorizados a maioria das opiniões avaliou que a situação dos itens está boa, apenas no item valorização profissional a situação avaliada pela maioria é regular.

Uma análise importante que deve ser realizada é com relação ao processo de reestruturação que a região está passando, um exemplo desta situação é que de julho de 2007 a dezembro de 2008 a região ampliou em 61,7% a estrutura de pessoal, passando de 47 servidores para os atuais 76, por conseqüência ocorreu ainda à recomposição da Unidade Regional e uma grande necessidade de incorporação, acompanhamento e treinamento dos novos servidores.

Aliada a este aumento no número de servidores outros fatores são importantes, com destaque para: reposicionamento institucional e a nova proposta de termos de cooperação (prioridade aos municípios com maiores carências de desenvolvimento); realização de etapas do planejamento estratégico e do planejamento operacional.

5. CONCLUSÃO

Com base na análise da situação e nos resultados da pesquisa com os servidores se pode concluir:

- Todos os quesitos avaliados, sejam estes sobre infra- estrutura, administrativos, técnicos e de gestão necessitam de investimento e ações para ter sua situação aprimorada, passando da avaliação de regular e boa, para muito boa e ótima e se tornarem efetivamente a base eficiente e eficaz para a execução dos trabalhos do EMATER nas Unidades do Regional de Guarapuava.

- Os investimentos devem ser feitos com maior ênfase nos itens priorizados pela pesquisa, são eles discriminados por questão:

Infra estrutura: base física/escritório; veículos; equipamentos de informática; internet; manutenção de veículos; planejamento da área e segurança no trabalho.

Administrativa: normas e rotinas; arquivo de documentos; arquivo de documentos (computador); administração do patrimônio (inventário, organização e limpeza); apoio e orientação que recebo; meu desempenho e desempenho dos meus colegas.

Técnica: capacitação e treinamento; aplicação de programas e projetos; organização de times por área técnica; apoio e orientação que recebo; planejamento das áreas; meu desempenho e desempenho dos meus colegas.

Gestão: parcerias; processo de planejamento; organização do regional (coordenadores); valorização profissional; sistemática gerencial (reuniões, acompanhamentos, orientações, etc.) e processo de avaliação externa (parceiros).

- Na gestão pública uma das questões relevantes é a obrigatoriedade de seguir a legislação, seguir ainda as formas de administração onde os recursos devem estar previstos e a orçados em todos os instrumentos legais para este fim. Ainda com relação à entidade ser de origem pública existe a situação da disponibilidade de recursos e do fato que as Unidades Municipais e a Unidade Regional do EMATER não terem autonomia financeira para realizar investimentos.

- Estas situações expostas deixam claro que uma das funções básicas na gestão da Unidade Regional deve ser a de manter um diagnóstico atualizado da região e por conseqüência um plano de ação que contemple e priorize os investimentos em todas as questões e itens necessários. Este diagnóstico e plano de ação da região deve fazer parte e estar alinhada ao processo de gestão da organização.

- Este trabalho pode ser utilizado para uma primeira sistematização deste diagnóstico, porém se sugere que seja aperfeiçoado com a discussão dos servidores em grupos e reuniões, por Unidade Municipal, ADI e na Região.

- Também se sugere que o plano da ação seja construído com base nestas reuniões e conte com a participação do maior número de servidores, pois é fundamental que as ações que venham a ser realizadas sejam eficazes e alcancem as reais demandas de cada Unidade e de cada servidor do EMATER na Região.

- Contudo para algumas situações são sugeridas algumas ações, para servirem de exemplo e para serem incluídas nas discussões com os servidores:

Estrutura de pessoal: partindo da premissa que todas as Unidades Municipais deveriam ter uma equipe mínima com 2 técnicos e 1 administrativo, deverão ser realizadas ações que viabilizem a composição destas equipes. A nova proposta de termos de cooperação disponibilizada pelo EMATER pode ser uma importante ferramenta para apoiar estas ações.

Base física/escritório: realizar ações para melhorar e ampliar o ambiente de trabalho nas 8 Unidades Municipais onde o local é cedido pela administração municipal; fazer ainda todos os encaminhamentos para viabilizar a construção de escritórios nos 9 municípios onde o

EMATER não possui sede própria e solicitar a Unidade Estadual a inclusão no orçamento da entidade; realizar nas demais Unidades as melhorias e reformas necessárias.

Equipamentos de informática: a intenção neste item é disponibilizar para todos os funcionários um computador em boas condições, para tanto precisam ser realizadas ações que viabilizem a atualização constante dos equipamentos e a ampliação do número de equipamentos.

Normas e rotinas: neste item o fundamental é sistematizar e padronizar as informações que hoje chegam aos servidores por vários meios, sejam em reuniões, contatos telefônicos e com muita intensidade via internet. Uma das ações que podem ser adotadas é sempre enviar qualquer norma e ou orientação também em forma de Circular, para ser lida por todos os servidores e para que seja devidamente arquivada nas Unidades.

Administração do patrimônio (inventário, organização e limpeza): na administração de patrimônio o fundamental é a conscientização dos servidores sobre os cuidados com o patrimônio e com a organização e limpeza das Unidades. Precisam assim ser realizadas ações para orientação dos servidores e que busquem um padrão de escritório em todas as Unidades da Região.

Organização de times por área: reorganizar os times com base nas prioridades de trabalho do EMATER na região, compondo oficialmente as equipes, estabelecendo assim um grupo base de servidores, que deverão estabelecer uma sistemática de trabalho e desencadear principalmente atividades de apoio, coordenação, planejamento, capacitação dos técnicos e eventos com agricultores.

Aplicação de programas e projetos: a execução de políticas públicas é uma função básica do EMATER e para aprimorar esta atividade devem ser realizadas ações que visem à capacitação dos servidores, o estabelecimento de coordenações por programa ou projeto, a definição de estratégia para a divulgação dos programas e para a formação de parcerias e ainda manter um banco atualizado sobre o andamento dos programas na região.

Processo de planejamento: o aprimoramento do planejamento deve ser uma ação constante, deve ser participativo internamente e também externamente, uma vez que os trabalhos do EMATER devem refletir as demandas da sociedade. Assim se sugere que nos municípios seja adotada uma estratégia de planejamento e relatório que viabilize a participação das lideranças e do público atendido.

Sistemática gerencial: a sistemática gerencial deverá contemplar e atender todas as demandas previstas no Plano de Ação da Região. Assim são sugeridas: atividades sistemáticas de envolvimento e motivação dos servidores; estabelecimento de um calendário de reuniões regionais e de ADI; realizar a programação semanal em todas as Unidades; discussão e estabelecimento claro das funções em especial dos Coordenadores Regionais e dos Coordenadores de ADI; sistemática de coordenação baseada no apoio e na presença efetiva dos coordenadores regionais e de ADI nas Unidades Municipais; na Unidade Regional realizar reuniões semanais com a equipe regional e mensalmente realizar uma reunião incluindo os Coordenadores de ADI.

- Este trabalho explorou alguns aspectos da gestão pública e mesmo com relação a EMATER podem ser realizados outros estudos, porém uma das principais conclusões deste trabalho é que na gestão pública o fundamental é ter um diagnóstico preciso da situação que descreva todas as demandas e necessidades da organização, as priorize e ainda realizar a partir deste diagnóstico um plano de ação que atue nestas demandas tendo como perspectiva todas as questões relacionadas ao setor público. Tanto na realização do diagnóstico, como na elaboração e execução do plano de ação deve ser exercida uma estratégia de envolvimento dos servidores, assim as possibilidades de acerto serão maximizadas.

BIBLIOGRAFIA

BARBIERI, Ana Rita & HORTALE, Virginia Alonso. **Desempenho gerencial em serviços públicos de saúde: estudo de caso em Mato Grosso do Sul – Brasil**. Caderno de Saúde Pública, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: [HTTP:// www.scielo.br](http://www.scielo.br). Acesso em 30/01/2009.

BISPO, Tarsi Pereira. **A gestão de pessoas e sua vantagem competitiva**. Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, 2008. Disponível em: [HTTP:// www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br). Acesso em 18/01/2009.

CABRAL, Sandro; BARBOSA, Allan Claudius Q. & LAZZARIN, Sérgio G. **Monitorando a polícia: um estudo sobre a eficácia dos processos administrativos envolvendo policiais civis na Corregedoria Geral da Bahia no período 2005-2006**. IBMEC, São Paulo, 2008. Disponível em: [HTTP:// www.ibmrcsp.edu.br](http://www.ibmrcsp.edu.br). Acesso em 18/01/2009.

COSTA, Carlos Eduardo. **Os processos de gestão de Pessoas**. Centro Universitário Leonardo da Vinci, UNISSELVI, 2007. Disponível em: [HTTP:// www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br). Acesso em 30/01/2009.

FERRAREZI, Elisabete & ZIMBRÃO, Adélia. **Formação de carreiras para a gestão pública contemporânea: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental**. X Congresso Internacional del CLDA, Santiago, Chile, 2005. Disponível em: [HTTP:// www.bresserpereira.org.br](http://www.bresserpereira.org.br). Acesso em 18/01/2009.

FILHO, Jácomo Mutti Perrucho. **Gestão social e políticas públicas: A Agência de Desenvolvimento Social**. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2004. Disponível em: [HTTP://www.tede.ufsc.br](http://www.tede.ufsc.br). Acesso em 18/01/2009.

FILIPPIM, Eliane Salete & TURECK, Vanessa Cristina. **O trabalho em equipe na administração pública municipal**. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*. Volume 6, Número 3, 2008. Disponível em: [HTTP://www.gestaoorg.dca.ufpe.br](http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br). Acesso em 18/01/2009.

GRODISKI, Henrique Ronne. **Gestão estratégica de pessoas fazendo a diferença nas organizações**. 2008. Disponível em: [HTTP://www.artigonal.com.br](http://www.artigonal.com.br). Acesso em 30/01/2009.

INÁCIO, Sandra Regina da Luz. **A diferença entre recursos humanos e gestão de pessoas**. Disponível em: [HTTP://www.artigonal.com.br](http://www.artigonal.com.br). Acesso em 30/01/2009.

JUNIOR, Marcos Haroldo Costa. **A importância da utilização do Endomarketing para Gestão Pública Estratégica**. PUC – MINAS, Centro Universitário de Belo Horizonte, 2007. Disponível em: [HTTP:// www.portaldomarketing.com.br](http://www.portaldomarketing.com.br). Acesso em 30/01/2009.

LIMA, Juliano de Carvalho & RIVERA, Francisco Javier Uribe. **Gestão de sistemas regionais de saúde: um estudo de caso no Rio Grande do Sul, Brasil**. Caderno de Saúde Pública, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: [HTTP://www.scielosp.org](http://www.scielosp.org). Acesso em 30/01/2009.

OLIVEIRA, Miriam Braz Pires de; FERREIRA, Ricardo Honorato & SANTOS, Shirley Leite. **Gestão de pessoas e as organizações públicas**. Faculdade IBTA e INEA Faculdade, São José dos Campos – SP, 2008. Disponível em: [HTTP:// www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br). Acesso em 18/01/2009.

PACHECO, Regina Silvia. **Brasil: avanços da contratualização de resultados no setor público**. XI Congresso Internacional del CLDA, Ciudad de Guatemala, 2006. Disponível em: [HTTP:// www.clad.org.ve](http://www.clad.org.ve). Acesso em 18/01/2009.

SIRENA, José Piovesan. Qualidade de vida no trabalho. **Compreendendo a repercussão da dinâmica satisfação-desmotivação em colaboradores da administração no ramo da saúde: estudo de caso no Hospital Universitário Santa Terezinha – SC**, 2006. Disponível em: [HTTP:// www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br). Acesso em 30/01/2009.

SOTO, Maria Josefa Del Carmem Martinez. **Planejamento Institucional, capacidade de conduzir ações**. São Paulo em perspectiva, 2003. Disponível em: [HTTP:// www.scielo.br](http://www.scielo.br). Acesso em 18/01/2009.

VIEIRA, Rejane Esther. **Administração pública de caráter democrático e participativo no Estado de Direito no Brasil: o novo serviço público face a Constituição de 1988**. Revista Direitos Fundamentais & Democracia, UNIBRASIL, Vol. 4, 2008. Disponível em: [HTTP:// www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br). Acesso em 30/01/2009.

VIEIRA, Ricardo Stanziola; VIEIRA, Rejane Esther & ABREU, Sabrina de. **Políticas públicas e administração pública democrática e participativa no Brasil: uma análise socioambiental à luz da Constituição Brasileira de 1988**. Revista Direitos Fundamentais & Democracia, UNIBRASIL, Vol. 4, 2008. Disponível em: [HTTP:// www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br). Acesso em 30/01/2009.

ZANELLI, José Carlos. **Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas**. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2008. Disponível em: [HTTP:// www.scielo.com.br](http://www.scielo.com.br). Acesso em 30/01/2009.