

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES GOVERNAMENTAIS: O PAPEL DO
LÍDER

AUTORES: ÂNGELA LANTMANN DE MEIRELLES E MARIA NELCI MORIGI

Trabalho de Conclusão do Curso
apresentado à Universidade Federal do
Paraná para obtenção de título de
Especialista em Administração de
Pessoas.

Orientadora: Mirian Palmeira (Dra)

CURITIBA
2007

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos colegas de turma que sempre estiveram unidos em prol da busca do saber.

Aos nossos parentes e amigos que souberam entender nossos momentos de ausência, apoiaram nossa iniciativa e deram força para que continuássemos no nosso aprimoramento acadêmico, profissional e pessoal.

Aos mestres que nos orientaram no caminho da aprendizagem significativa, estimulando-nos a refletir sobre o nosso papel social.

À orientadora e Professora Dra. Mirian Palmeira que foi nossa coordenadora e orientadora em prol deste trabalho.

Ao nossos colegas de trabalho pelo companheirismo, amizade e carinho dedicado durante esta jornada.

"A metáfora é uma das mais poderosas formas de comunicação pelo seu poder de quebrar resistências com histórias que levam as mensagens que você quer comunicar".

Oliver W. Holmes

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA.....	02
1.2 OBJETIVOS.....	02
1.2.1 Objetivo Geral.....	02
1.2.2 Objetivos Específicos.....	02
1.3 JUSTIFICATIVA.....	03
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	04
2.1 COMUNICAÇÃO.....	04
2.1.1 Aspectos gerais da comunicação.....	04
2.1.2 Axiomas da comunicação.....	07
2.3 LIDERANÇA.....	08
2.4 RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO.....	12
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	18
3.1 TIPO DE ESTUDO.....	18
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA, AMOSTRAGEM.....	18
3.3 PROCEDIMENTO DE CAMPO.....	18
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	19
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	20
5 PROPOSTAS DE MELHORIA.....	45
6 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
ANEXO 1 – HISTÓRICO DA EMATER.....	51
ANEXO 2 – HISTÓRICO DO IPEM.....	57
ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA COM LÍDERES DO SETOR PÚBLICO.....	62

LISTA DE GRÁFICOS

FIGURA 1 – TEMPO DE SERVIÇO.....	20
FIGURA 2 – TEMPO NA FUNÇÃO DE LIDERANÇA.....	21
FIGURA 3 – PROCESSO SELETIVO PARA SE TORNAR LÍDER.....	22
FIGURA 4 – FATORES QUE COMPROMETEM A GESTÃO DE PESSOAS.....	25
FIGURA 5 – DIFERENÇA DO SETOR PÚBLICO E PRIVADO.....	29
FIGURA 6 – COMUNICAÇÃO ENTRE LÍDERES E SERVIDORES.....	33
FIGURA 7 – COMUNICAÇÃO DURANTE AS REUNIÕES.....	34
FIGURA 8 – DE ONDE É ORIUNDO O PROBLEMA NA COMUNICAÇÃO.....	35
FIGURA 9 – TREINAMENTO NA ÁREA DE COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA.	36
FIGURA 10 – HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA.....	38
FIGURA 11 – O QUE O SERVIÇO PÚBLICO PRECISA PARA MELHORAR NA GESTÃO DE PESSOAS.....	41

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - PROCESSO SELETIVO.....	22
QUADRO 2 – ESTABILIDADE DO SERVIDOR PÚBLICO.....	25
QUADRO 3 – SETOR PÚBLICO E PRIVADO.....	30
QUADRO 4 – COMUNICAÇÃO DO LÍDER.....	38
QUADRO 5 – AVALIAÇÃO DO SERVIDOR.....	41

RESUMO

O presente estudo trata do papel da comunicação interna e os aspectos de liderança dentro do setor público, avaliando como os gestores que trabalham em órgãos governamentais procedem à comunicação com seus funcionários e como atuam enquanto líderes. Questiona-se, como o líder que atua dentro do setor público pode desenvolver estratégias adequadas de comunicação com seus funcionários? O objetivo é identificar como o líder que atua dentro do setor público pode desenvolver estratégias adequadas de comunicação com seus servidores. Justifica-se o presente estudo pela necessidade de discutir o papel da empresa pública, rever como o Estado administra seu pessoal, na atualidade a prestação de serviços e a qualidade de atendimento do setor público são regularmente questionadas quanto à sua eficiência. Desta forma, propõe-se uma análise de como ocorre o processo de comunicação interna e os aspectos de liderança dentro do setor público. A metodologia utilizada para pesquisa de campo foi aplicação de questionário, realizou-se entrevista com 24 (vinte e quatro) líderes do setor público questionando sobre o papel a comunicação interna e da liderança dentro do ambiente de trabalho. A entrevista foi realizada com líderes que atuam na EMATER (Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural) e IPEM (Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Paraná). Com a pesquisa constatou-se a necessidade de mudanças no setor público, principalmente no maior investimento na área de capacitação em comunicação e liderança.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação, empresa, liderança, pessoas, gestão.

INTRODUÇÃO

A discussão sobre o papel da comunicação e da liderança não é um tema novo ou exclusivo do setor público, são variáveis importantes e cruciais que conduzem a um aperfeiçoamento da capacidade de gestão, assim como do desempenho da organização. O enfoque na comunicação e na liderança também tem o poder de desempenhar papel integrador sobre os diversos componentes da Gestão de Recursos Humanos, incluindo recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão do desempenho, ética no serviço público e planejamento prospectivo.

O tema proposto por esta monografia é o papel da comunicação interna e os aspectos de liderança dentro do setor público, avaliando como os gestores que trabalham em órgãos governamentais procedem à comunicação com seus funcionários e como atuam enquanto líderes.

Para fundamentar este trabalho realizou-se pesquisa bibliográfica dos principais autores que debatem a temática em questão, bem como foi realizada pesquisa de campo.

A seguir serão descritos os capítulos que compõe este trabalho:

Comunicação interna e seus aspectos fundamentais: Abordagem dos principais autores que retratam a questão da comunicação dentro da empresa, valorizando sua importância e delimitando seu papel dentro da instituição.

Liderança dentro da organização: Retrato da liderança e o papel do líder dentro de uma instituição privada ou pública.

Pesquisa de campo: Entrevista com 24 (vinte e quatro) líderes do setor público questionando sobre o papel a comunicação interna e da liderança dentro do ambiente de trabalho.

A entrevista foi realizada com líderes que atuam na EMATER (Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural) e IPEM (Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Paraná), o histórico das duas instituições encontram-se nos ANEXOS 1 e 2.

1.1. PROBLEMA DA PESQUISA

Em relação ao setor público e o privado encontram-se diferenças marcantes, sendo que essas interferem significativamente no processo de comunicação interna e aspectos de liderança. Desta forma, questiona-se, como o líder que atua dentro do setor público pode desenvolver estratégias adequadas de comunicação como seus funcionários?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Identificar como o líder que atua dentro do setor público pode desenvolver estratégias adequadas de comunicação com seus servidores.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar o tempo de serviço dos servidores e tempo na função de liderança;
- Identificar como é o processo seletivo para se tornar líder;
- Analisar os fatores que comprometem a gestão de pessoas;
- Conhecer a diferença do setor público e privado;
- Analisar a comunicação entre líderes e servidores;
- Identificar a comunicação durante as reuniões;
- Analisar de onde é oriundo o problema na comunicação;
- Identificar se existe treinamento na área de comunicação e liderança;
- Identificar a habilidade de comunicação e liderança;
- Identificar o que o serviço público precisa para melhorar na gestão de pessoas.

1.3. JUSTIFICATIVA

Justifica-se o presente estudo pela necessidade de discutir o papel da empresa pública, rever como o Estado administra seu pessoal, na atualidade a prestação de serviços e a qualidade de atendimento do setor público são regularmente questionadas quanto à sua eficiência. Desta forma, propõe-se uma análise de como ocorre o processo de comunicação interna e os aspectos de liderança dentro do setor público.

No setor privado, a competição é o grande motor da inovação. As empresas inovam para superar seus concorrentes, para obter o monopólio temporário de uma boa idéia. No setor público esse tipo de competição não existe. Do ponto de vista do ambiente externo, o que há é a pressão social por um bom serviço público.

De forma geral, as empresas privadas investem em processos de Gestão de Pessoas, recrutam e escolhem seus funcionários através de rigorosos testes seletivos e entrevistas, já no poder público o que conta é o desempenho obtido através de uma prova de conhecimentos.

Se na empresa privada a hierarquia e ascensão de cargos são conseguidas através de promoção e avaliação de desempenho, no setor público, ainda, ocorre pelo sistema de indicação, sendo que isso pode incorrer em favorecimento e troca de favores.

Tradicionalmente, tem havido uma grande lacuna entre o setor público e o setor privado. Mas na era da informação, as organizações do setor público têm se tornado mais inovadoras, ágeis e capazes de se adaptar a esse mundo que está em constante inovação. Cada vez mais, as organizações públicas têm adotado as técnicas de gerenciamento do setor privado, como a gestão da qualidade, e têm procurado as organizações do setor privado, contratando ou utilizando seus serviços. Nas administrações públicas que entraram nesta era da informação, tem-se visto uma mistura maior entre gestão no estilo público e no estilo técnico da gestão privada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 COMUNICAÇÃO

A comunicação é um fato nas empresas, ou seja, não existe nenhuma organização sem uma prática de comunicação, ainda que os processos comunicativos não sejam institucionalizados. Eles são essenciais para a operação da entidade e estão intimamente vinculados às formas de significar, valorar e expressar uma organização.

Kunsch (1997, p.21) afirma que a comunicação interna é aquela dirigida ao público interno da organização, sobretudo seus funcionários, o objetivo principal é promover a máxima integração entre a organização e seus empregados sendo “um setor planejado com objetivos definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados”.

Quando a comunicação da empresa é valorizada, novos recursos e práticas são desenvolvidos e adotados pelas organizações. A comunicação burocratizada, realizada por meio de memorandos, circulares, atas e comunicados estão cada vez sendo menos utilizada nas empresas. A própria velocidade requerida hoje na tomada de decisões não permite a lentidão na troca de informações.

Dois motivos devem ser considerados com relação à comunicação interna, primeiro, porque comunicação é o processo através do qual se realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle; segundo, por ser a comunicação uma atividade à qual os administradores dedicam uma enorme proporção de seu tempo. (STONER e FREEMAN, 1999).

2.1.1 Aspectos Gerais da Comunicação

A comunicação, na era da informação e da tecnologia, é basicamente o processo de troca de informações. Este processo é fundamental na vida de uma organização porque nenhum indivíduo pode gerar sozinho todas as informações necessárias para a tomada de uma decisão.

Cahen (2005), retrata que a palavra comunicação deriva do latim *communicare*, que significa pôr em comum, conviver. Este "pôr em comum" implica que transmissor e receptor estejam dentro da mesma linguagem, caso contrário não se entenderão e não haverá compreensão. Assim, comunicação deve levar consigo a idéia de compreensão. A qualidade do processo de comunicação é derivada de alguns pontos considerados relevantes:

- A comunicação assume alta prioridade: qualidade e *timing* da comunicação assegurando sintonia de energia e recursos de todos com os objetivos maiores da empresa;
- Competências: desenvolvimento de competências básicas em comunicação (ouvir, expressão oral e escrita, habilidades interpessoais) assegurando qualidade das relações internas;
- Participação de todos os envolvidos e da alta direção da empresa: disposição da cúpula de abrir informações essenciais garantindo insumos básicos a todos os colaboradores;
- Rapidez: velocidade na comunicação dentro da empresa potencializando sua qualidade e nível de contribuição aos objetivos maiores;
- Apoio tecnológico: equilíbrio entre tecnologia e alto contato humano assegurando evolução da qualidade da comunicação e potencializando a força do grupo.
- Processo de busca: pró-atividade de cada colaborador em busca as informações que precisa para realizar bem o seu trabalho;
- Autenticidade: no relacionamento entre os colaboradores assegurando eficácia da comunicação e do trabalho em times;
- Busca contínua da aprendizagem: garantia de efetiva aprendizagem do que é comunicado, otimizando o processo de comunicação;
- Respeito às diferenças individuais: assegurando melhor sintonia e qualidade de relacionamento na organização;

Cahen (2005) argumenta que a comunicação dentro da empresa é uma via de mão dupla, portanto, é importante saber falar, mas ouvir é primordial. Os 5 "C's" de uma

comunicação interna eficaz são: consciente, clara, contínua e freqüente, curta e rápida e completa.

Segundo Souza e Ferreira (2002), o desenvolvimento das formas de comunicação levou à construção de um modelo mais amplo, assim, o processo de comunicação é visto hoje como contendo os seguintes elementos e processos:

Emissor: para Berlo (1999) o emissor é a pessoa ou grupo que emite a mensagem com idéias, necessidades, informações, ou desejos e o propósito de comunicá-los a uma pessoa ou grupo de pessoas.

Codificação: significa formular o conteúdo através de símbolos (palavras, gestos etc.) e selecionar o veículo mais adequado para a transmissão da informação. A função codificadora segundo Berlo (1999) é executada pelas habilidades motoras do emissor. A codificação é importante porque a informação só poderá ser transferida de um indivíduo a outro através da escolha de símbolos, geralmente na forma de palavras e gestos.

Mensagem: pode ter qualquer forma que possa ser captada e compreendida por um ou mais dos sentidos do receptor, ou seja, a fala pode ser ouvida; os gestos podem ser vistos ou sentidos; as palavras escritas podem ser lidas.

Canal: Stoner e Freeman (1999) afirmam que o canal é o meio de transmissão de um indivíduo a outro que freqüentemente é inseparável da mensagem. O canal deve ser adequado à mensagem para que a comunicação seja eficiente e eficaz.

Receptor: segundo Berlo (1999), o receptor é a pessoa ou grupo a quem se destina à mensagem, logo ele é o alvo da comunicação. Se a mensagem não chegar ao receptor, a comunicação não acontece.

Decodificação: conforme Souza e Ferreira (1999), ocorre quando a mensagem veiculada chega ao seu destino e os símbolos utilizados na codificação são traduzidos em informações e sentimentos significativos pelo destinatário.

2.1.2 Axiomas da comunicação

A teoria da comunicação humana proposta por Watzlawick et al. (1983) propõe os axiomas da comunicação. Nestes pressupostos encontra-se a estreita relação entre comunicação e o processo relacional.

Primeiro Axioma: É impossível não se comunicar, efetivamente, todo e qualquer comportamento em interação tem valor de mensagem. A interação entre sujeitos encerra uma complexidade de fatores (a voz, a postura, o contexto, etc.) que contribuem para o valor do seu comportamento como mensagem.

Segundo Axioma: Toda a comunicação tem um aspecto de conteúdo e um aspecto de relação, a comunicação impõe um comportamento e por conseguinte define a relação, para além de consistir numa troca de informação, daí a necessidade de haver “um sujeito que as pronuncie”, patente na metáfora. Os níveis de relação consistem em como a mensagem deve ser considerada, tendo em conta a relação entre os comunicantes. Por sua vez, o conteúdo diz respeito à mensagem codificada.

Terceiro Axioma: A natureza de uma relação depende da pontuação das seqüências comunicacionais entre os comunicantes: as pessoas pontuam os acontecimentos consoante o seu ponto de vista, daí, para que se construa um significado da situação. A pontuação consiste numa diferenciação progressiva das relações entre dois sujeitos, de forma que se cria um padrão na relação. A discordância sobre a forma como pontuar a seqüência de acontecimentos cria inúmeros conflitos e organiza os comportamentos patológicos.

Quarto Axioma: Os seres humanos comunicam de forma digital e analógica: estas duas formas de comunicação complementam-se. Pode-se então esperar que todo o aspecto conteúdo seja transmitido através de comunicação digital (verbal) e que todo o aspecto relação seja transmitido através da comunicação analógica (não verbal).

Quinto Axioma: As permutas comunicacionais são simétricas ou complementares: a interação simétrica é caracterizada pela igualdade e minimização da diferença, enquanto que a interação complementar caracteriza-se pela maximização da diferença.

Para a teoria pragmática da comunicação humana a linguagem não é simples suporte da comunicação e sim uma forma de ação, agente construtor e modificador das relações entre interlocutores.

A premissa fundamental dos axiomas refere-se ao fato que qualquer comunicação implica um compromisso, logo também define a relação. Para além de transmitir uma determinada mensagem, a comunicação impõe um comportamento.

Entender como os axiomas da comunicação funcionam podem garantir às empresas melhores condições de conhecer seus funcionários, mas a comunicação não pode ser encarada, simplesmente, como ferramenta, mas como um elemento estratégico na engrenagem da empresa e transformador da gestão empresarial, buscando dar sustentação e vitalidade organizacional.

O processo de comunicação que permite estabelecer contatos, exprimir desejos, aprender e partilhar conhecimentos, é essencial para que duas ou mais pessoas se entendam, para que as pessoas interajam umas com as outras e para que a sociedade tenha um sentido de conhecimento do que é e do que tem de fazer.

2.3 LIDERANÇA

A palavra liderança possui acepções diversas. Por vezes, refere-se à posse de certas qualidades pessoais, tais como coragem, vigor ou carisma. Em outros contextos, remete à adoção de uma posição que confere a seu ocupante poder, autoridade e responsabilidade.

Estudos atuais apontam para as dinâmicas organizacionais, especificamente sobre comportamento humano e liderança como um processo coletivo compartilhado entre os membros de um grupo. O líder é a pessoa capaz de canalizar a atenção dos envolvidos e dirigi-la para ideais comuns.

É necessário desmistificar a idéia de que os líderes são pessoas dotadas de qualidades excepcionais, de carismas extraordinários. O objetivo do líder não é simplesmente explicar nem esclarecer, mas criar significado. Numa organização a

liderança é exercida quando ela dá ritmo e energia às tarefas e a força de trabalho é maximizada.

O termo liderança sofreu adaptação para a língua portuguesa por volta das décadas de 1930 e 1940. No inglês, a palavra *lead* foi utilizada em torno do ano 1300 da era cristã. As palavras liderança, líder e liderado, muitas vezes, são usadas com significação de imponência, sempre relacionada a grandes personagens da história. Nas organizações, os líderes são vistos como pessoas comuns mas com um diferencial (KUNSCH, 1997).

Para Kunsch (1997), liderança é um objeto que apresenta controvérsias, possibilitando, inclusive, duas abordagens antagônicas: primeira, pode ser entendida como a característica de um indivíduo e a liderança como propriedade de um grupo; segunda, como propriedade de um grupo, que surge a partir da sua formação e desenvolvimento, das características de cada elemento e de como estas características são percebidos pelos demais elementos.

Uma visão mais abrangente de liderança está na definição apresentada por Kunsch (1997, p. 28) quando a concebe como “a capacidade de uma comunidade configurar seu futuro e, especificamente, de sustentar seus processos de mudanças significativos, necessários para que isto aconteça”.

Goldsmith (1996, p.25) apresenta um modelo de liderança baseado em quatro princípios:

- a. Aprendizado constante e contínuo: Buscar treinamentos, estudar, ler, assistir a aulas, ouvir, perguntar.
- b. Orientação para o trabalho: Priorizar atitudes positivas em relação a todo o trabalho que executa.
- c. Ser otimista: Ser alegre, agradável, feliz, positivo, animado, entusiasmado, esperançoso e acreditar nas pessoas.
- d. Manter uma vida equilibrada: Ser equilibrado, moderado, sensato, simples, direto, ativo física e socialmente.

Ao canalizar no poder existente nos liderados, o líder rearticula esse poder em sintonia com o seu próprio para conseguir uma aliança grupal em relação a objetivos

comuns, mantendo sua influência através do reforço do comprometimento com ideais comuns. Assim, a liderança é a expressão de apoio e confiança; é o desenvolvimento de um real sentido de interdependência entre os integrantes, com respeito às individualidades (GOLDSMITH, 1996).

O ideal é que o líder tenha uma idéia clara do que quer fazer e força para persistir diante de adversidades, possuir integridade, curiosidade, ousadia e, principalmente, amor pelo que se faz. A integridade deriva do autoconhecimento, honestidade e maturidade. Um líder deve conhecer seus pontos fortes e fracos, agir de acordo com seus princípios, aprender com a experiência a aprender e trabalhar com os outros.

Conforme Tannenbaum et al. (2001), podem ser observadas quatro forças internas para influenciar o estilo de liderança:

- a. o sistema de valores - grau de firmeza que o líder entenda como necessária para fazer o funcionário participar das decisões a serem tomadas ou pelo seu entendimento de quanto é importante para um dado funcionário tomar para si a responsabilidade da decisão;
- b. confiança nos funcionários - saber colocar a decisão nas mãos dos funcionários e ter a confiança de que o resultado vai ser satisfatório, sabendo que dentre esses funcionários estão funcionários preguiçosos e irresponsáveis ou, ao contrário, funcionários motivados e criativos. Ter confiança também por que ele entende que existe o conhecimento e a competência na área de responsabilidade que ele está indicando;
- c. Inclinação para a liderança - são os diversos tipos assumidos pelo líder, ele pode ter um estilo predominante, ou seja, do tipo demanda., que gosta do trabalho em grupo com o funcionário ou que delega e deixa que o funcionário tome a decisão que ele entenda como a mais adequada;
- d. sentimento de segurança em situações incertas - tem grande repercussão sobre a disposição do gerente de ceder a outras pessoas o controle do processo de decisão.

Para Bergamini (1994) o processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência e duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas.

Bergamini argumenta sobre uma nova dimensão do conceito de liderança, ao apontar a “administração do sentido” e, ao final da introdução da sua obra, deixa claro o que entende por liderar: “Liderar é, antes de mais nada, ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo”, acrescentando que “essa administração do sentido implica o conhecimento e domínio das características da cultura da organização, ao mesmo tempo em que liderar exige também o conhecimento do sentido que cada um dá à atividade que desempenha”, para finalizar reconhecendo que “no cruzamento dessas duas fontes de significado é que o líder se tem proposto, cada vez de forma mais clara, como elemento chave dentro das organizações” (BERGAMINI, 1994, p.22).

Na visão de Bergamini (1994) o líder caracteriza-se por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo.

Através de seu poder de influência os líderes podem direcionar as pessoas para atitudes inovadoras e renovadoras, sendo importante transmitir confiança, tranquilidade e ponderação possibilitando, desta maneira, algumas mudanças organizacionais. A necessidade da busca incessante de novos aprendizados obriga aos líderes a adoção de posturas comportamentais de abertura, curiosidade, sensibilidade e bom relacionamento interpessoal. Esta aprendizagem inovadora, prepara as organizações para as novas situações, propiciando as modificações, renovações, resoluções de

problemas, para isto é fundamental que as lideranças estimulem o desenvolvimento do potencial humano.

Na liderança o foco de estudo é as relações interpessoais entre líder e liderados, uma vez que, sem seguidores não existem líderes. No estilo de liderança as características comportamentais, são reflexos do uso das diferentes formas de poder.

Moscovici (1998) afirma existem três variáveis básicas:

- Relação membro-líder (como se estabelecem as relações interpessoais);
- Estrutura da tarefa (o nível de tarefa a ser executada);
- Poder de posição (refere-se ao poder e a autoridade inerente à ocupação de líder)

É possível verificar também esta dicotomia dos estilos autocrático e democrático, onde o primeiro encontra-se direcionado para a tarefa e o segundo para as relações, existindo ainda, o estilo de liderança inoperante, que é o *laissez-faire*, ou seja, a abdicação da posição de líder.

Para um ambiente em constantes e rápidas transformações, o papel do líder é fundamental na determinação do caminho que leve a organização a seguir e alcançar seus objetivos e metas, mas, para isso, precisa fazer com que liderados sejam convencidos da validade de suas idéias.

2.4 RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO

O líder é o centro do fluxo de informação e comunicação de toda ou parte da organização, as fontes que ele utiliza asseguram-lhe a condição de melhor informado sobre ocorrências e eventos de seu ambiente organizacional, sendo ele o responsável em grande parte pela circulação da adequação comunicacional dentro do ambiente da empresa.

Goldsmith (1996, p.28) argumenta que:

O líder do futuro acompanhará e crescerá de forma consistente e efetiva...perguntará, aprenderá... Este líder solicitará a diversos grupos de interesse opiniões, idéias, e feedback. Entre as fontes vitais de informação estarão clientes potenciais e atuais, fornecedores, membros de equipe, subordinados diretos, gerentes, outros membros da organização,

pesquisadores... Duas chaves para o aprendizado são ouvir atentamente e refletir após indagar e receber informações ... Os líderes precisarão reconhecer e apoiar aqueles que têm coragem de dizer duras verdades antes que os problemas se transformem em desastres.

A comunicação objetiva provocar mudanças esperadas no comportamento das pessoas, através do desenvolvimento de atitudes positivas em relação ao próprio desempenho, que culmina com a satisfação profissional. Sob esse aspecto, a comunicação está no núcleo da liderança, uma vez que a liderança é um relacionamento interpessoal no qual os líderes influenciam pessoas para mudança via processo comunicativo.

Segundo Goldsmith (1996, p.98), "a comunicação é um meio de obter a ação dos outros e é definida como o processo de transmitir informação. É um modo de desenvolver entendimento entre pessoas através de um intercâmbio de fatos, opiniões, atitudes, idéias e emoções".

Uma liderança eficiente só é possível se o líder em questão for um exímio comunicador. Um dos maiores problemas nas empresas são decorrentes dos ruídos e dos conflitos gerados pela comunicação inadequada.

De acordo com Moscovici (1998) as pessoas diferem na maneira de perceber, pensar, sentir e agir. A partir de divergências de percepção e idéias, as pessoas se colocam em oposições antagônicas, caracterizando uma situação de conflito. Dentre as mais leves até a mais profundas, as situações de conflito são componentes inevitáveis e necessários da vida grupal. A necessidade humana de sociabilização leva as pessoas a buscarem a convivência em grupo. Nem sempre, essa convivência se dá de forma harmoniosa. Nessa nova realidade, de intercâmbio e compartilhamento as pessoas experimentam diferenças de conhecimentos, informações, opiniões, atitudes, expressões, preferências, crenças e valores. Neste sentido, as diferenças de percepção e idéias têm sido o grande rival das interações humanas, principalmente quando o conflito advindo dessas relações traz resultados negativos: desgaste da confiança; situação de concorrência entre as pessoas; formação de alianças com posturas polarizadas; sigilo e redução do fluxo de informações; problemas morais.

Segundo Moscovici (1998) líder é a pessoa no grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa. Sua maior preocupação prende-se à consecução de algum objetivo específico do grupo. A maneira pela qual uma pessoa numa posição de líder influencia as demais pessoas no grupo é chamada de estilo de liderança.

Como comunicador, compete ao líder transferir informação de sua organização para o ambiente externo. Investido de autoridade formal ele é chamado a representar sua organização e, para tanto, ele é possuidor das informações necessárias para um desempenho efetivo deste papel. Ele tem os meios para influenciar outros representantes com vistas à obtenção de medidas favoráveis a sua organização.

A maneira de ser dos líderes é cuidadosamente observada e copiada dentro das empresas. Por sua vez, através do comportamento das pessoas, a personalidade do líder começa a ser absorvida por toda a companhia. A forma ideal para o gestor se fazer compreender e conseguir que a sua mensagem seja absorvida e implementada por todos na companhia, através de uma linguagem simples e inteligível, é o exemplo e atitudes coerentes com o que se está pedindo.

Pimenta (1999, p. 71) argumenta que um sistema de comunicação adequado contribui para a eficiência e a eficácia com um todo, ao líder cabe saber administrar o processo em conjunto com todos os funcionários, para que a empresa atinja plena eficácia e eficiência.

Eficácia: é resultado maximizado de todas as formas de rendimento para a empresa. A eficácia ocorre quando se consegue o melhor resultado de acordo com os objetivos iniciais. Entretanto, o ótimo resultado deve ser conseguido com eficiência.

Eficiência: é medida pela razão entre o produto e o investimento, quanto maior for essa razão, maior a eficiência. Para tanto, deve-se realizar a tarefa em questão com o mínimo de esforço, sem desperdício, da forma mais correta e inteligente que for possível (PIMENTA, 1999, p.71).

Para Pimenta (1999) as organizações com líderes competentes, são aqueles que investem no processo comunicacional e onde as pessoas:

- Sentem-se importantes, cada qual percebe que participa ativamente do sucesso da organização. A participação pode ser pequena. Entretanto, quando potencializada, as pessoas sentem que aquilo que fazem tem significado e significação.
- Aprendizado e competência contam, os líderes valorizam o conhecimento e a maestria, o mesmo fazendo aqueles que trabalham para os líderes. Os líderes insistem em esclarecer que não existem fracassos, apenas enganos que nos instruem e nos dizem o que fazer em seguida.
- Pessoas fazem parte de uma comunidade, onde há liderança, há equipe, família, unidade. Mesmo as pessoas que não se dão bem têm o senso da comunidade. O trabalho é animador. Onde os líderes estão, o trabalho é uma coisa estimulante, cheia de desafios, de fascínio e de alegria.

Ventura (2003) enfatiza a importância do líder em dar sentido às tarefas do grupo liderado e a importância da comunicação com todos. Ao conhecer este grupo, o líder, detecta os motivos e as necessidades de seus seguidores, facilita condições, aponta a direção e sinaliza o que é possível fazer para superar os obstáculos. O líder não tenta fazer com que eles mudem, mas sim que se comprometam e se envolvam, estando motivados. A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar a outra, o que ela pode fazer é estimular a outra.

Para Ventura (2003) o comportamento dos líderes nas organizações deveria ocorrer em três níveis distintos: de ação, da comunicação e de pessoas.

A administração em termos de ação proporciona que o trabalho administrativo possa ser direta ou indiretamente efetivado por meio de pessoas e formas de comunicação entre todos os setores da empresa.

O gerenciamento por meio da comunicação, parte do princípio de que é através deste atributo que as 'coisas' acontecem, podendo ser agrupadas em papéis que estão relacionados à comunicação e ao controle. Na comunicação, as atividades estão ligadas a: coleta, disseminação de informações e controle como uma maneira de utilização e estímulo.

A administração por meio das pessoas ocorre pela delegação de atividades, sendo especialmente importante neste contexto o papel da liderança. Normalmente, os gerentes lideram na base individual, após, na base do grupo por mediante o trabalho com equipes, mas é especialmente na base de unidade que ocorre a criação e a manutenção da cultura organizacional.

A cultura da informação e ampliação da boa comunicação pode ser moldada pelos padrões culturais dos líderes. Assim, devem os gerentes atuar como líderes, já que a liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados (VENTURA, 2003).

A cultura da comunicação torna-se elemento importante para empresas que procuram mudanças, em última análise, a abordagem da empresa sobre o processo de informação estratégica será fortemente influenciada pela sua perspectiva da administração de processos, princípios organizacionais, estilo de aprendizagem e valores.

A adequada comunicação organizacional por parte de suas lideranças, provoca o amadurecimento e fortalecimento das equipes de trabalho, tornando-as aptas ao enfrentamento das várias situações adversas comuns às organizações, de forma que as dificuldades são sobrepujadas e contornadas com eficácia e dinamismo.

Paladini (2000) destaca que um líder deve ter altos padrões de integridade: ser justo, honesto, tolerante, dependente, cuidadoso, aberto, leal e comprometido com as melhores tradições do passado. Além disso, deve incentivar os outros à troca de idéias e a confiar uns nos outros, a se comunicar bem e constantemente e a buscar soluções cooperativas para os problemas.

Em organizações que a liderança tenha fluência na comunicação é visível a evolução de suas culturas organizacionais. É perceptível a rápida assimilação e disseminação por parte de todos, inclusive a base da empresa, onde sempre é mais difícil esse entendimento. Com essa assimilação por parte de todos na empresa de sua cultura, de sua forma de trabalhar, fica mais fácil enfrentar as ameaças externas e a resolver possíveis fraquezas ainda existentes.

Com todos esses pontos positivos em relação à adequada comunicação organizacional através de suas lideranças, nada mais natural que as organizações que ajam dessa maneira tenham como característica o crescimento e sólida estabilidade em todos os níveis de avaliação.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 TIPO DE ESTUDO

A metodologia adotada para esta pesquisa, baseada numa abordagem quantitativa e qualitativa, favoreceu a compreensão da realidade em estudo a partir das entrevistas.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA, AMOSTRAGEM

Entrevistaram-se 24 (vinte e quatro) funcionários públicos que exercem cargo de chefia, questionando sobre a comunicação interna e o papel do líder dentro da organização.

No caso em questão entrevistaram-se servidores do IPEM (Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Paraná) e EMATER (Serviço de Extensão Rural do Paraná).

São 10 servidores do IPEM e 14 da EMATER, todos ocupam cargos de liderança, sendo responsáveis pelo gerenciamento de informações e tomada de decisões dentro do serviço público dos órgãos que representam.

3.3 PROCEDIMENTO DE CAMPO

Conforme Mattar (2001, p.26) a pesquisa de campo com levantamento de campo tem vantagens, como por exemplo, a representatividade da população em estudo, à medida que a amostra é gerada a partir de métodos estatísticos, desta forma, há controle sobre a representatividade dos dados.

Distribuiu-se o questionário para os líderes dos setores das duas empresas, tiveram duas semanas para respondê-lo, após esse prazo houve coleta do mesmo e tabulação dos dados.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Optou-se pela pesquisa de campo, através de questionário. Demo (1981) aponta vantagens e desvantagens do uso de questionário e de entrevistas. As vantagens do questionário estão no fato de ser um instrumento aplicável a um grande número de pessoas, transportável, de caráter impessoal e com instruções padronizadas. Entretanto, discute-se a relatividade dessa uniformidade, pelo fato das palavras e frases poderem assumir interpretações diferentes para cada pessoa. Ao estabelecer comparações entre questionários e entrevistas, esse autor aponta que o primeiro fica limitado ao texto escrito, enquanto que a entrevista oferece condições para uma observação do entrevistado.

O processo de pesquisa trata-se de uma atividade que proporciona respostas ao objeto de estudo proposto nesta investigação, mediante os conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de procedimentos científicos e instrumentos, no decorrer da investigação (GIL, 2002).

Segundo Demo (1981), os questionários podem ser elaborados através de questões fechadas com respostas de múltipla escolha, com perguntas abertas que requerem respostas descritivas, ou ainda num formato de *check-list*. Neste último, demanda-se o preenchimento de informações através de códigos estabelecidos para aquele instrumento de coleta.

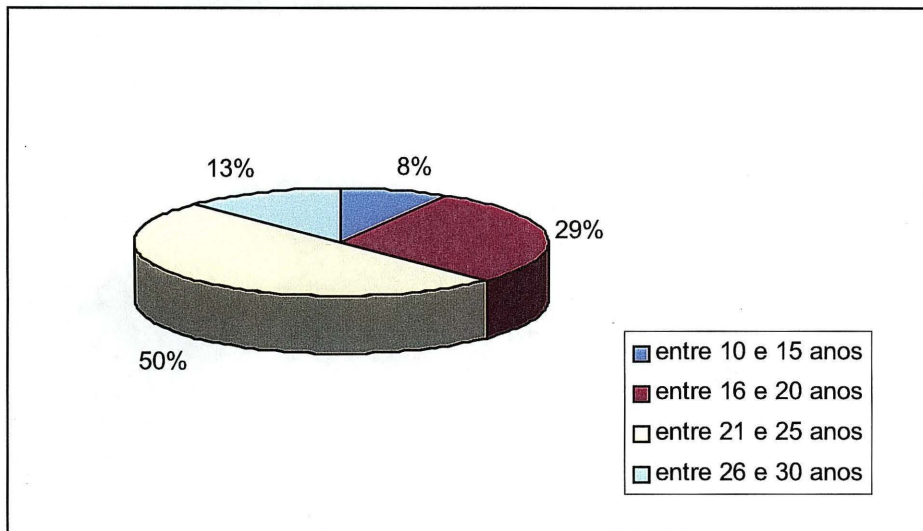
Conforme Mattar (2001, p.75) “o questionário precisa estar amarrado com o objetivo da pesquisa, que, por sua vez, deve estar amarrado com o problema da pesquisa”.

O questionário foi elaborado com 10 (dez) questões fechadas e pedido de justificativa de cada uma delas (ANEXO 3).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com relação ao tempo de serviço, como funcionário público, obteve-se o seguinte índice:

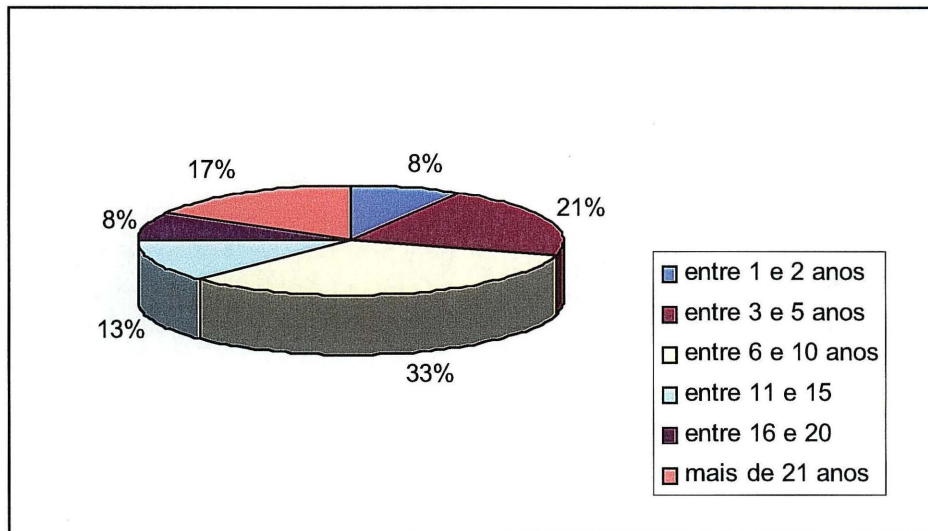
FIGURA 1 – TEMPO DE SERVIÇO



FONTE: MEIRELLES & MORIGI, 2007

Dos entrevistados, metade deles são funcionários públicos entre 21 e 25 anos, 29% são entre 16 e 20 anos, 13% entre 26 e 30 anos e 8% entre 10 e 15 anos.

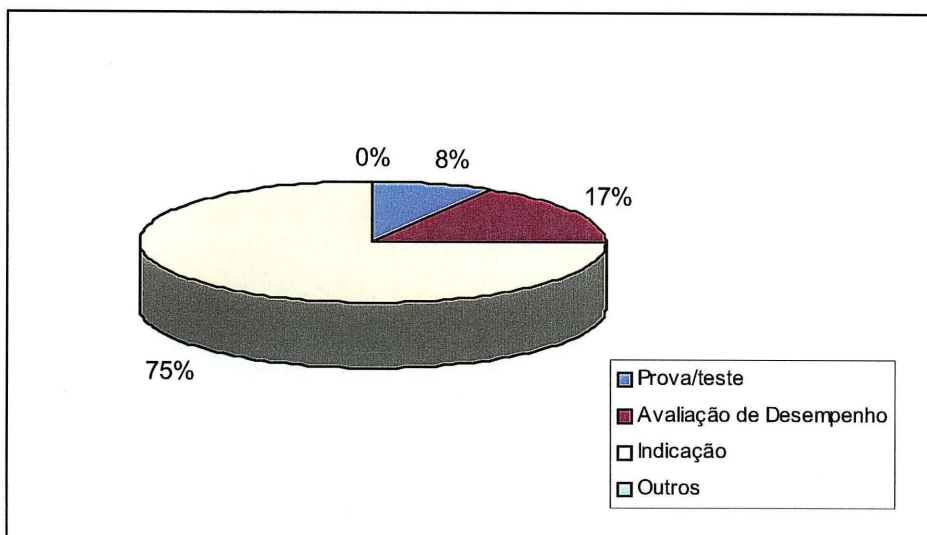
Perguntou-se há quanto tempo o entrevistado exerce a função de liderança dentro da empresa pública:

FIGURA 2 – TEMPO NA FUNÇÃO DE LIDERANÇA

FONTE: MEIRELLES & MORIGI, 2007

Dos entrevistados 8% entre 1 e 2 anos; 21% entre 3 e 5 anos, 33% entre 6 e 10 anos, 13% entre 11 e 15 anos, 8% entre 16 e 20 anos e 17% a mais de 21 anos.

Perguntou-se como foi realizado o processo seletivo para se tornar um líder e exercer o papel de chefia:

FIGURA 3 – PROCESSO SELETIVO PARA SE TORNAR LÍDER

FONTE: MEIRELLES & MORIGI, 2007

Dos entrevistados 8% apontam que passaram por prova ou teste, 17% passaram por avaliação de desempenho e 75% por indicação.

Pediu-se que comentassem sobre o processo, onde obteve-se as seguintes respostas:

QUADRO 1 – PROCESSO SELETIVO

RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS	
1	Fui convidado pelo Diretor Presidente para assumir o cargo, com base no meu comportamento e desempenho obtido em meu setor.
2	Indicado por outro colega que já havia assumido outro cargo.
3	Outro profissional foi exonerado e o cargo ficou em aberto, fui indicado para assumir a função.
4	Meu desempenho sempre foi acompanhado por minha gerência e diretoria, então fui designado por indicação para assumir.
5	Avaliaram o meu desempenho.
6	Acredito ter me tornado líder, devido as minhas atitudes diante dos desafios

	enfrentados no dia-a-dia. No Setor Público comportamento ético, comprometimento com o trabalho, capacidade para enfrentar desafios são atitudes que chamam atenção, foi desta forma que me tornei líder.
7	No Serviço Público temos que nos adaptar às mudanças que ocorrem, principalmente, porque envolve política, é preciso estar sempre motivado para que a sua equipe não desanime, e possa gerar resultados. “Unidos jamais seremos vencidos”.
8	Fui indicado por superiores hierárquicos.
9	Provavelmente o convite originou-se de uma habilidade natural em manutenção e tecnologia, isto aliado há uma boa interação com os serviços da instituição.
10	Me tornei chefe em substituição ao servidor que estava se aposentando.
11	Indicada por outros profissionais que conheciam meu trabalho.
12	Cumprindo as metas inerentes ao cargo, bem como buscando o melhor para a instituição, agindo sempre com imparcialidade, respeitando as opiniões alheias, com flexibilidade e senso de humor, valorizando a competência humana e corporativa.
13	Através de indicação
14	A indicação às vezes é acompanhada da avaliação de desempenho. Já existiu casos que a pessoa não se tornou “chefe” por motivo da avaliação.
15	Por demanda de gerências e após passar por avaliação de desempenho dentro e fora da empresa.
16	Trabalho, conhecimento e ética profissional.
17	Numa mudança de governo, a nova diretoria juntamente com o segundo escalão decidiu investir em novos talentos.
18	Fui convidado.
19	Reconhecimento ao trabalho realizado nas diversas funções.
20	Convidado a assumir uma função de responsabilidade por uma atividade que eu já dominava no setor.
21	Por indicação.

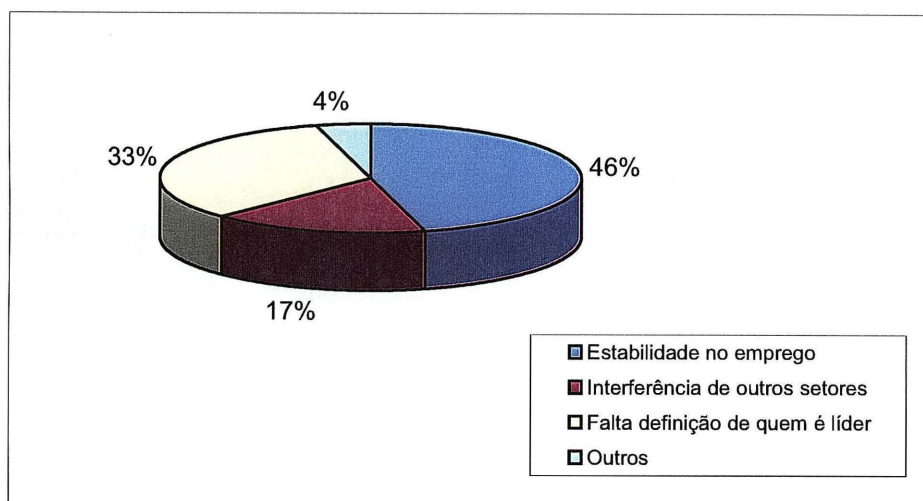
22	Indicação de superiores.
23	Por ter trabalhado no setor durante anos.
24	Por ter experiência na área.

FONTE: PESQUISA

Analisando as respostas dos entrevistados foi possível verificar grande parte deles foram indicados aos cargos que ocupam, um deles argumenta que indicado para o cargo por estar “cumprindo as metas inerentes ao cargo, bem como buscando o melhor para a instituição, agindo sempre com imparcialidade, respeitando as opiniões alheias, com flexibilidade e senso de humor, valorizando a competência humana e corporativa”. Percebe-se que há um sentido de apoio em critérios de cumprimento aos interesses do cargo e reconhecimento pelo trabalho.

Segundo Guimarães (2000) o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras. As tentativas de inovação na administração pública correspondem à busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto, necessário se faz o rompimento com os modelos tradicionais de se realizar Gestão de Pessoas.

Questionou-se sobre os fatores que comprometem a “Gestão de Pessoas” no serviço público:

FIGURA 4 – FATORES QUE COMPROMETEM A GESTÃO DE PESSOAS

FONTE: MEIRELLES & MORIGI, 2007

Dos entrevistados 46% apontam a estabilidade no emprego, 17% a interferência de outros setores, 33% a definição de quem é o líder ou muitas chefias e 4% outros. Seguem-se as respostas apresentadas:

QUADRO 2 – ESTABILIDADE DO SERVIDOR PÚBLICO

RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS	
1	Com a estabilidade de emprego muitas pessoas se acomodam e não se preocupam com as chefias, com as atividades.
2	A liderança é nata. As pessoas já nascem sendo líderes e fazem adaptações na “estrada da vida”. O problema de muitos serviços públicos é que a Gestão de Pessoas “é levado de forma menos profissional. As pessoas trabalham com o coração e nós com a razão, e às vezes trabalham até pensando: - Hoje sou” chefe “amanhã serei subordinado dessa pessoa que hoje” sou chefe “”.
3	A estabilidade pode acarretar fracos desempenhos é justa pois os funcionários públicos são mal remunerados e alguns ficam acomodados.

4	Precisamos de lideranças com mais compromissos com o trabalho organizacional e social do que somente preocupados com o poder político.
5	A estabilidade é o câncer do serviço público. Além de que o serviço público é um cabide de emprego que vai atender mais os interesses pessoais do que os de uma sociedade.
6	A tendência muitas vezes do funcionário se acomodar na função por ser um emprego estável.
7	Fatores políticos externos comprometem o trabalho.
8	Falta de objetivos claros e definidos pelas chefias.
9	Muitas chefias, não nem todos delegam.
10	Exercício de poder, nas diversas facetas do poder. Pessoas mais acomodadas e outras mais ativas.
11	É difícil gerenciar pessoas que não possuem um sistema de controle (ética, responsabilidades etc) definido pela instituição.
12	Fatores políticos internos e externos, metas e programas de governo.
13	É importante que o papel do chefe/gerente, seja bem definido na instituição para que o funcionário possa se posicionar e conseqüentemente exercer suas funções.
14	A estabilidade torna algumas pessoas mais acomodadas e sem iniciativa para um crescimento funcional e pessoal.
15	A falta de definição de quem é o líder pode ser um empecilho para o trabalho eficiente.
16	Embora outros fatores possam vir também a comprometer a gestão de pessoas, no serviço público o maior fator para um bom desempenho das pessoas em suas funções é o comodismo e seu sentido de 'segurança' na forma como atuam. Deve-se é claro, levar em conta que existiriam muitos riscos se a estabilidade não houvesse, mas que atrapalha, não há dúvidas.
17	Fatores de políticas parciais, que não se completam por questões de mudanças de governo.
18	Tenho vivenciado situações em que o servidor não tem interesse em participar de

	<p> cursos, não aceita mudanças, não tolera nem a possibilidade de aprender novas atividades novas, é neste momento que considero a estabilidade como um fator negativo ao serviço público.</p>
19	<p>A estabilidade cria comodismo e estagnação em algumas pessoas.</p>
20	<ul style="list-style-type: none"> - As pessoas confundem estabilidade com comodismo, quando na verdade deveriam ver a estabilidade como oportunidade. - Cada setor é dono da verdade, acredito que os líderes deveriam ser mais flexíveis, ponderados, mais equilibrados no momento de negociação e defesa de pontos de vista, enfim, mais maduros. - O líder deve ser de fato e de direito e não apenas de “direito” como acontece no serviço público. Deve se impor e ser respeitado pelos seus atos e não pelo seu cargo que muitas vezes não é merecido.
21	<p>Falta de definição de quem realmente é chefe.</p>
22	<p>A maioria dos servidores efetivos não admitem a subordinação.</p>
23	<p>Ter emprego estável não é justificativa para não fazer o que tem que ser feito, não há justificativa para o comodismo.</p>
24	<p>Quantos muitos mandam e poucos produzem, fica comprometido não só a “Gestão de Pessoas” mas também a subsistência da empresa. No meu ponto de vista chefia deve ser sinônimo de competência.</p>

FONTE: PESQUISA

Para analisar o que o entrevistados expuseram se faz necessário retornar ao histórico da estabilidade do servidor público. Conforme COUTINHO (1999, p.67) O instituto da estabilidade surgiu nos Estados Unidos da América para evitar a prática antidemocrática e predatória na Administração Pública, em decorrência da constante alternância no Poder Público de partidos políticos tradicionais (Democrata e Republicano). Assim, por interesse coletivo social o instituto da estabilidade foi idealizado, para dar proteção à população na prestação das atividades essenciais do Estado. Daí a razão de ter sido erigido com *status* de direito constitucional.

No Brasil, segundo Coutinho (1999), a estabilidade do servidor público teve início em 1915 com a Lei nº. 2924. Foi agasalhada em sede constitucional em 1934 e, desde então, tem sido mantida nas diversas Constituições posteriores (1937, 1946, 1967 até a atual).

Coutinho (1999, p.68) faz uma ressalva importante, "...por outro lado, a estabilidade não pode ser compreendida como uma blindagem protetora de servidores desqualificados".

Percebeu-se, através da entrevista que 46% dos entrevistados apontam a estabilidade no emprego, como fator que dificulta a Gestão de Pessoas.

Vale ressaltar que quando se instituiu legalmente a estabilidade do servidor público, objetivou-se que:

A estabilidade é uma garantia fundamental para o bom desempenho do servidor público, para a independência do servidor, que deve agir só em função da lei, praticando os atos administrativos que lhe couberem sem o receio de, com esse ou aquele despacho, contrariar o chefe imediato e, assim, ser incluído nessas listas de exoneração por excesso de quadros... (PEREIRA JR., 1999, p. 254).

Coutinho (1999, p.99) chama a atenção para outro aspecto:

... a figura do servidor público, em si considerado, como a origem e o fim dos inúmeros problemas que vêm afligindo a administração pública. Essa administração encontra-se repleta de vícios que, muitas vezes, independem da pessoa do servidor, tais como excesso de burocracia, nepotismo, inércia e excesso de gastos.

Segundo o autor o ideal é que a estabilidade não seja considerada como um fator que contribua para a deficiência e inoperância das atividades públicas. Muito pelo contrário; ela deve permitir habilitar e promover qualificação funcional de forma crescente, o que torna o serviço público gradativamente mais especializado (COUTINHO, 1999, p.99).

Rands (1999, p.13), ressalta que:

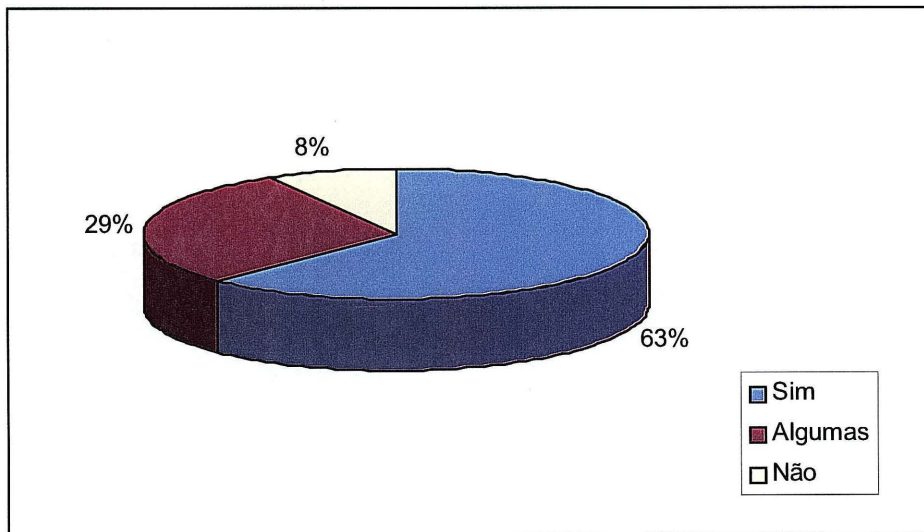
A estabilidade do servidor tem sido brandida como responsável pela improdutividade e ineficiência no serviço público. Essas críticas esquecem de dois fatos incontornáveis: Primeiro que a gestão da coisa pública tem falhado muito mais pela falta de profissionalismo de dirigentes nomeados apenas pelo

mérito de suas conexões políticas e pela falta de continuidade administrativa. Segundo que, num país em que o Estado ainda está privatizado e sob controle patrimonialista de uns poucos, a estabilidade do servidor funciona como uma garantia contra as demissões dos que não são “amigos do rei”. Sem vedação à demissão imotivada, a cada eleição seriam substituídos todos os servidores não dóceis ao grupo político vitorioso. Os princípios da moralidade, impessoalidade e eficiência, tão solenemente proclamados no art. 37 da Carta Política da República seriam letras mortas.

Então a estabilidade do servidor público não deve ser vista como privilégio pessoal, mas instrumental de defesa de permanência e qualidade dos serviços prestados à sociedade pela Administração Pública.

Questionou-se junto aos entrevistados se há diferença entre trabalhar no Setor Público e no Privado. Onde obteve-se os seguintes resultados:

FIGURA 5 – DIFERENÇA DO SETOR PÚBLICO E PRIVADO



FONTE: MEIRELLES & MORIGI, 2007

Dos entrevistados 63% deles apontam que “Sim”, 29% que “Algumas” e 8% que “Não”.

QUADRO 3 – SETOR PÚBLICO E PRIVADO

RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS	
1	No setor público “infelizmente” as pessoas, a meu modo de ver, não buscam alcançar degrau acima, se acomodam, o que é prejudicial tanto para o órgão, quanto para elas mesmas. O que não ocorre no setor privado onde quem se acomoda, fica para trás, pois perde sua capacidade de análise.
2	No setor público, como algumas pessoas têm habilidades na área, por questões políticas são remanejadas para outras áreas.
3	No setor público há muita interferência política.
4	Na empresa privada há reconhecimento pelo desenvolvimento profissional. Tem vantagens e desvantagens nos dois sistemas.
5	Acredito que no setor público há um dinamismo maior e também um comprometimento maior por parte das pessoas.
6	No setor privado as pessoas estão sempre em busca de informações em virtude da concorrência.
7	Na esfera privada, os funcionários procuram garantir seu emprego através de muito conhecimento, treinamento e desenvolvimento contínuo, pois precisam apresentar resultados positivos no final do mês.
8	No setor privado as atitudes são verticalizadas.
9	Talvez o principal diferencial seja justamente a estabilidade, já em empresas privadas, existindo a preocupação de manter-se pelo desempenho e vontade apresentadas, traga melhoria na forma de atuação das pessoas.
10	No Estado temos o interesse público, da coletividade, o no setor privado o que interessa é o lucro.
11	No setor público as atitudes de coleguismo são mais constantes. Na iniciativa privada a concorrência de pessoas atrapalha bastante a comunicação.
12	A estabilidade de emprego faz toda a diferença.
13	Não vejo diferença, por ser público ou privado, o que há são pessoas diferentes,

	lideranças que são mais ou menos eficazes, em todos os lugares há conflitos e situações a serem resolvidas.
14	Há maior concorrência no setor privado.
15	Com a questão da estabilidade é diferente gerenciar e comunicar-se com pessoas, no setor privado há maior transito de informações e menos interferência política.
16	Pela mudança política, há descontinuidade de alguns projetos do serviço público, às vezes, bons projetos ficam esquecidos.
17	No setor público a exigência é menor e por isso as pessoas se preocupam menos com a avaliação do seu trabalho e dos resultados.
18	No setor privado existe maior autonomia dos chefes, a liderança pode ser exercida melhor.
19	No setor privado as ações são mais dinâmicas e as decisões são mais rápidas.
20	Cada empresa tem sua característica própria, independente de ser pública ou privada.
21	Existem diferenças com relação ao comprometimento das pessoas.
22	Vejo muitas pessoas que generalizam o setor público, onde os 'bons', pagam pelos 'maus', em todos os sistemas existem pessoas comprometidas, éticas e trabalham com seriedade e afinco.
23	Não, tanto no setor público, como no privado, há fatores inerentes a cada instituição.
24	A competição no setor privado, pode prejudicar, no setor público todos trabalham em prol da coletividade.

FONTE: PESQUISA

Analisando-se a opinião dos entrevistados pode-se considerar o argumento do Instituto Pereira Passos (2003) de que diante da tecnologia, rapidez e eficiência com que as Empresas Privadas vêm se apresentando no mercado, assumindo estratégias para administrar seus colaboradores e seus conhecimentos, se faz mister que a Administração Pública adote uma nova visão baseada num plano estratégico para

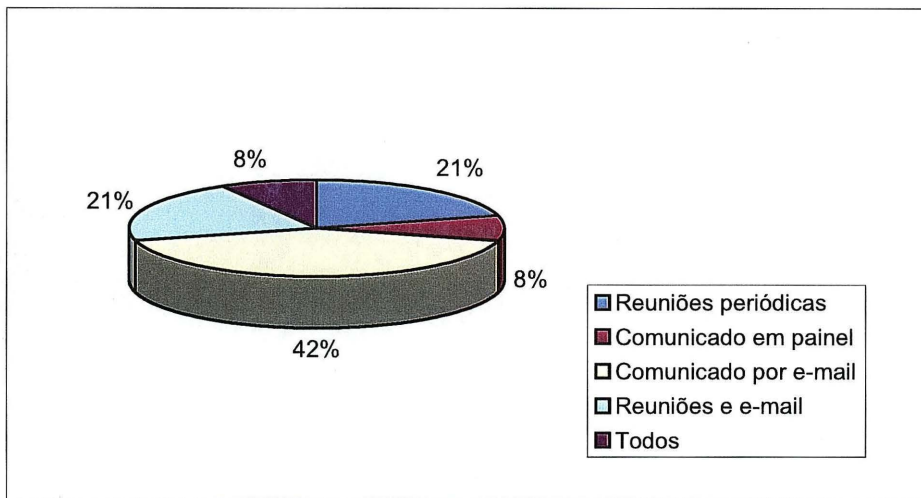
provocar mudanças rápidas para adaptar as técnicas administrativas, gerenciais e estratégicas ao serviço público, diante das ameaças e oportunidades que as rodeiam, buscando novas formas de lidar com as pressões legítimas de uma sociedade cada vez mais exigente.

Para implantar um novo modelo de Administração Pública não basta apenas mudar sistemas, organizações, organogramas, codificações etc. Significa também criar condições objetivas de desenvolvimento das pessoas que conduzirão esse processo. A valorização do Servidor Público é a âncora do processo de construção coletiva do novo paradigma, estimulando sua capacidade empreendedora, sua criatividade, destacando o espírito público de sua missão e do seu comportamento ético, visando o resgate da auto-estima e o estabelecimento de relações profissionais de trabalho. As bases de uma organização inteligente são as pessoas que a conduzem (INSTITUTO PEREIRA PASSOS, 2003).

Os Órgãos Governamentais possuem linhas rígidas de demarcação entre departamentos, funções e níveis de gestão, que acabam gerando “feudos”. Por esta estrutura ser tão hierarquizada acaba-se gerando um ambiente hostil e desmotivado onde cada um faz o seu trabalho sem se preocupar, ou nem mesmo se conscientizar que o todo é mais que as partes, ou seja, estamos juntos no mesmo barco, eticamente responsáveis em atender a população de forma humana e igualitária (INSTITUTO PEREIRA PASSOS, 2003).

O tamanho, a complexidade e a cultura do setor público tendem a exacerbar alguns dos problemas mais comuns na implementação de mudanças de paradigmas. Estes obstáculos são essencialmente de ordens estruturais, culturais, legais, temporais e políticas.

Perguntou-se aos entrevistados sobre como é o processo de comunicação entre o líder e os funcionários:

FIGURA 6 – COMUNICAÇÃO ENTRE LÍDERES E SERVIDORES

FONTE: MEIRELLES & MORIGI, 2007

Dos entrevistados 21% apontam reuniões periódicas, 8% comunicado afixado em painel, 42% comunicado por e-mail, 21% reuniões e e-mail e 8% todos os tipos de comunicado.

Segundo Berlo (1999) a tecnologia e a utilização cada vez mais frequente dela faz com que a informação circule mais rápida, tornando-se acessível a um número cada vez maior de pessoas em menor tempo, o que obriga os líderes a conduzirem a comunicação a fim de gerenciar esse grande volume de informações, além de mediar as relações estratégicas entre os membros de sua equipe.

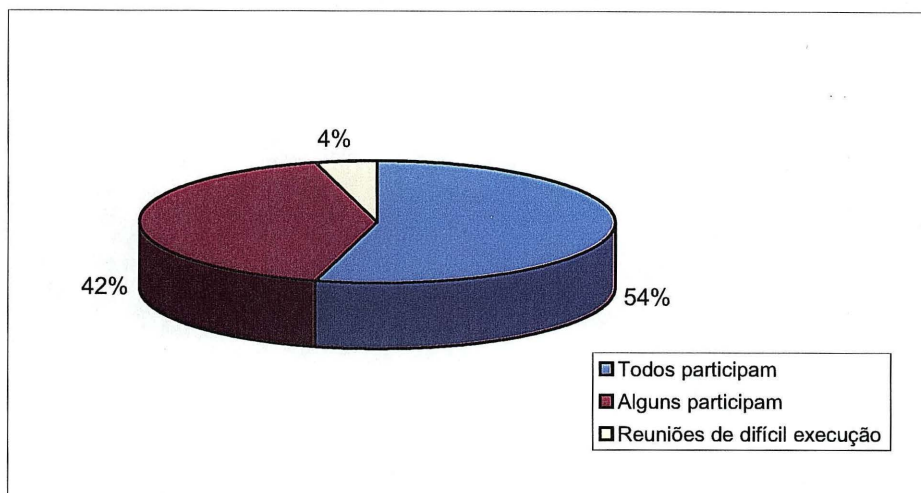
A utilização do e-mail é uma ferramenta corrente nas organizações, tem muitas vantagens: encurtar distâncias, economizar tempo, gerenciar vários assuntos ao mesmo tempo, repasse instantâneo de informações, facilidade de comunicação com diversos emissores ao mesmo tempo.

A tecnologia exerce um papel essencial tanto na comunicação e armazenamento dos dados, das informações e dos conhecimentos como na integração dos tomadores de decisão. Exerce também enorme potencial para o compartilhamento do conhecimento.

Quanto maior a capacidade das tecnologias da informação e da comunicação, maior a capacidade de inter-relacionamentos e a capacidade de aprender e lucrar com o compartilhamento da informação e do conhecimento.

Perguntou-se aos entrevistados sobre o processo de comunicação durante as reuniões:

FIGURA 7 – COMUNICAÇÃO DURANTE AS REUNIÕES



FONTE: MEIRELLES & MORIGI, 2007

Dos entrevistados 54% apontaram que todos os servidores participam, expõe suas opiniões, dão sugestões; 42% que alguns participam, expõe suas opiniões e dão sugestões e 4% apontam como de difícil execução.

A reunião conceitualmente pode ser definida como um processo de decisão coletiva, através do qual os envolvidos, após exposição e discussão de suas idéias conseguem chegar a uma conclusão capaz de atingir as expectativas e objetivos de todos os que mantinham interesse em seus resultados.

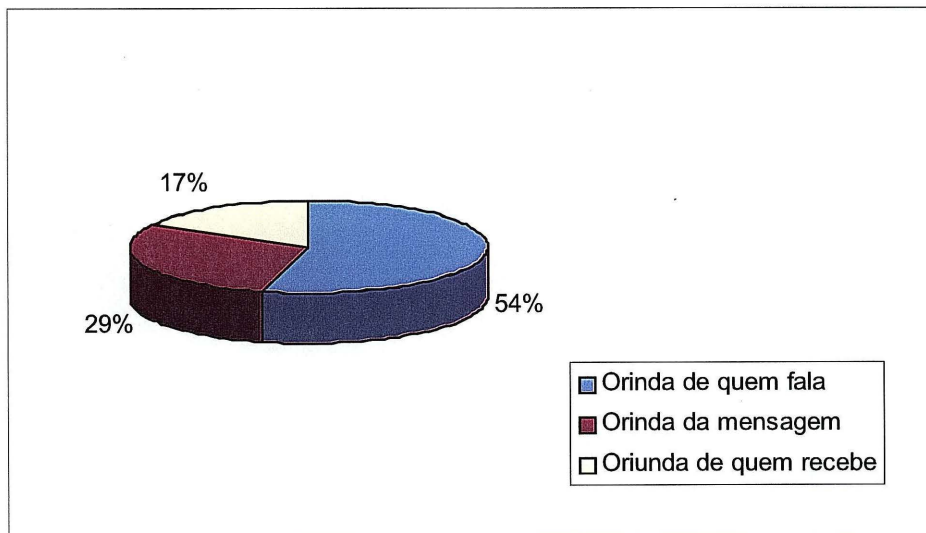
Não pode haver reunião sem líder e este tem que ter uma visão estratégica para que a reunião não perca sua finalidade. Deve ser capaz de conduzir os assuntos sem permitir a luta pelo poder, não influenciando o grupo, encorajando a discussão de pontos contrários, principalmente aos seus e direcionando todos estes argumentos para

que cheguem a um denominador comum, mantendo sempre uma atitude de convergência.

Segundo Jordão (2004) o ideal é que o líder promova a participação do grupo na tomada de decisões. Na vida de uma instituição, decisões devem ser tomadas continuamente e em conjunto, cabendo ao papel de líder conduzir este processo e preocupar-se para que todos participem efetivamente. É necessário clarificar as alternativas que estão em jogo e possibilitar que os funcionários dêem argumentos para apoiar uma ou outra decisão. Por isso, é fundamental facilitar a integração do grupo, confrontando a opinião de uns com as dos outros e possibilitando, assim, que todos se escutem.

Questionou-se junto aos entrevistados sobre a maior causa de problema na comunicação do dia-a-dia da organização:

FIGURA 8 – DE ONDE É ORIUNDO O PROBLEMA NA COMUNICAÇÃO



FONTE: MEIRELLES & MORIGI, 2007

Os entrevistados pesquisados apontaram que em 54% dos casos é de quem fala, 29% é oriunda da mensagem e 17% de quem recebe.

Segundo o conceito de Gil (1994, p.33):

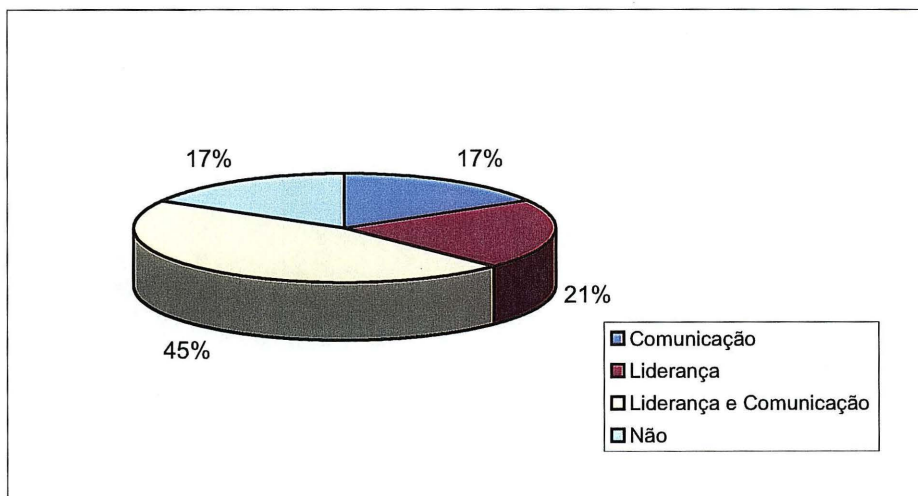
Um comunicante (emissor) tem uma idéia (significado) que pretende comunicar. Para tanto se vale de seu mecanismo vocal (codificador), que expressa sua mensagem em palavras. Essa mensagem, veiculada pelo ar (canal) é interpretada pela pessoa a quem se comunica (receptor), após sua decifração por seu mecanismo auditivo (decodificador). O receptor, após constatar que entendeu a mensagem (compreensão), esclarece a fonte acerca de seu entendimento (regulamentação). Pode-se, portanto, dizer que a comunicação só pode ser considerada eficaz quando a compreensão de receptor coincide como o significado pretendido pelo emissor.

Conforme o autor o processo de comunicação nunca é perfeito. No decorrer de suas etapas sempre ocorrem perturbações que prejudicam o processo, no qual são denominados ruídos. Ruído é uma perturbação indesejável em qualquer processo de comunicação, que pode provocar perdas ou desvios na mensagem.

Gil (1994, p.34), argumenta que o que se entende por ruído é qualquer fonte de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem, seja ela sonora, visual, escrita etc.

Perguntou-se aos entrevistados se eles já receberam treinamento específico na área de Comunicação e Liderança:

FIGURA 9 – TREINAMENTO NA ÁREA DE COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA



FONTE: MEIRELLES & MORIGI, 2007

Dos entrevistados 17% receberam treinamento na área de comunicação (técnicas de oratória e como falar em público); 25% na área de liderança (papel do líder e principais estratégias para trabalhar com seus funcionários); 45% já receberam os dois treinamentos e 17% nunca receberam treinamento específico.

CHIAVENATO (1999, p.20) relata que “alguns especialistas em administração de recursos humanos consideram o treinamento como um meio para desenvolver a força de trabalho de funções ou cargos particulares”. Para o autor treinamento é “um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o pessoal aprende conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido”.

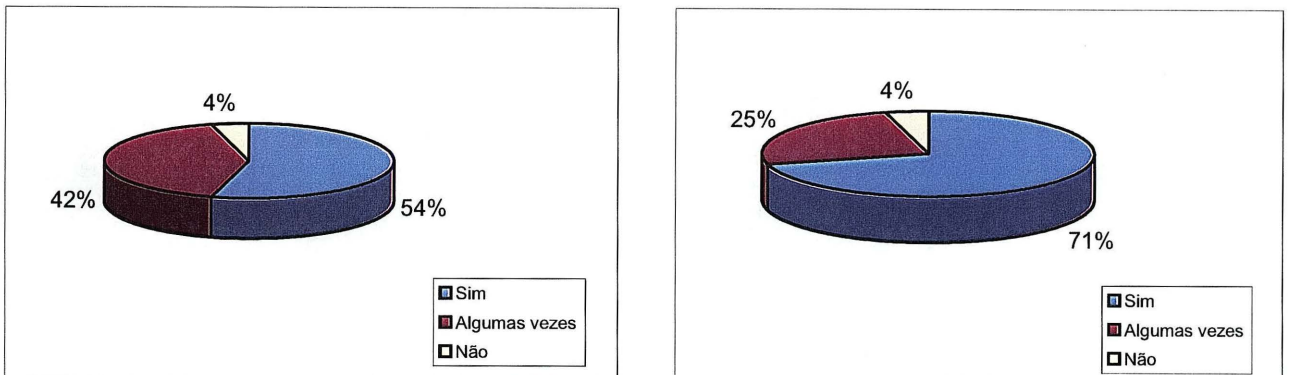
Macedo (1995, p.66), retrata uma pesquisa onde considerou que os funcionários públicos são extremamente desmotivados, pois: não têm formação adequada e não são treinados; recebem salários irrisórios e atravessam dificuldades financeiras; não lhes são proporcionadas condições de trabalho adequadas e; são mal gerenciados. Por conta dessa falta de motivação e condições de trabalho, o atendimento é de péssima qualidade.

Conforme o autor, diante das dificuldades surgidas no modelo burocrático, as organizações públicas deveriam desenvolver, dentre outras alternativas, programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal. Com o intuito de desenvolver habilidades e competências nos servidores, pretende-se torná-los mais produtivos, criativos e inovadores, contribuindo, assim, para a melhoria do serviço público em geral.

Segundo Vergara (999) desenvolver pessoas e investir em seu potencial significa não domesticar, amestrar ou treinar indivíduos para o melhor desempenho em seu posto de trabalho, mas possibilitar a mais plena manifestação do potencial de crescimento e realização que uma pessoa seja capaz no desempenho de seu papel profissional, social e pessoal.

Perguntou-se aos entrevistados se eles se consideram bons comunicadores e bons líderes:

FIGURA 10 – HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA



FONTE: MEIRELLES & MORIGI, 2007

Com relação ao perfil de comunicador: 54% afirmam que “Sim”; 42% afirmam que “Algumas vezes” e 4% afirmam que “Não”.

Quanto ao perfil de líder: 71% afirmam que “Sim”, 25% “Algumas vezes” e 4% que “Não”.

QUADRO 4 – COMUNICAÇÃO DO LÍDER

RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS	
1	Escuto, falo e escuto de novo... A comunicação deve sempre se pautar no diálogo e respeito. Na posição de líder sempre procuro entender as pessoas que trabalham comigo.
2	Procuro receber e dar feedback de todas as informações que recebo. Respeito às pessoas que fazem parte da equipe de trabalho.
3	Sempre achei que sou um bom comunicador, porém com o feedback das pessoas posso melhorar. Faço o possível, mas tenho falhas como líder e posso melhorar.

4	Tento fazer o melhor, como líder sempre considero a ética profissional e o respeito com todos.
5	Não me considero um bom comunicador, porque acho que o tento passar é apenas uma semente de uma árvore. Sou bom líder porque sei compartilhar.
6	Procuro ser um bom comunicador. Penso que sou um bom líder, embora no meu setor todos somos responsáveis por tudo que aconteça.
7	Em algumas oportunidades as pressões exercem uma função negativa na comunicação. Existem momentos em que a liderança dá espaço para “outros tipos de líderes”.
8	Tenho facilidade de comunicação interpessoal e falar em público.
9	Algumas vezes sou bom comunicador e bom líder, em outros momentos me cobro muito, procuro sempre fazer o melhor.
10	Tenho algumas dificuldades para falar em público, estou sempre tentando ser um líder melhor.
11	Consigo fazer com as pessoas entendam o que é preciso fazer, sem muitas dificuldades, como chefe sou respeitado e também respeito a todos com ética e compromisso.
12	Algumas vezes, costumo ter uma comunicação inadequada, é por pressão de todos os lados e acúmulo de tarefas. Mas na maioria das vezes sei reconhecer e admitir meus acertos e erros.
13	Costumo passar a mensagem na íntegra sem visar interesses pessoais. Quando fatores emocionais influenciam as tomadas de decisões me fazem ter falhas como líder.
14	Creio que consigo expor minhas idéias e opiniões, nossa liderança nunca é perfeita, manter o equilíbrio é difícil, mas é primordial.
15	Ao longo do exercício profissional, com a experiência, consegui me tornar melhor comunicador. Em linhas gerais sou um bom líder, tenho angariado simpatia e afinidade com a grande maioria das pessoas que trabalho.
16	O grupo é heterogêneo e prefiro sempre respeitar as pessoas como líder.

17	Em alguns momentos sou bom comunicador, com relação à liderança, observo através de meus colaboradores que estão felizes em trabalhar ao meu lado.
18	Procuro ser uma pessoa clara e objetiva.
19	Algumas vezes sou bom comunicador, outras nem tanto, algumas vezes por mais esperança e boa vontade que se tenha em alguns momentos o desânimo fala mais alto.
20	Me preocupo com as pessoas, creio que esta seja uma premissa para todo bom líder, pois, ter pessoas nos auxiliando conscientes de sua importância para o líder e para a instituição é um dos elementos especiais de uma liderança.
21	Em alguns momentos como líder sou muito paternalista.
22	O bom líder também deve ser um bom comunicador, porque boa parte da liderança é falar, ouvir e dialogar.
23	Na medida do possível procuro escutar as pessoas e trabalhar os pontos divergentes. "Liderança tem a ver com o que se faz e não com o que se diz".
24	Através do retorno que tenho das pessoas posso me considerar um bom líder e um bom comunicador.

FONTE: PESQUISA

Os dados coletados na pesquisa indicam que os entrevistados procuram desempenhar seu papel de líder e melhorar a comunicação.

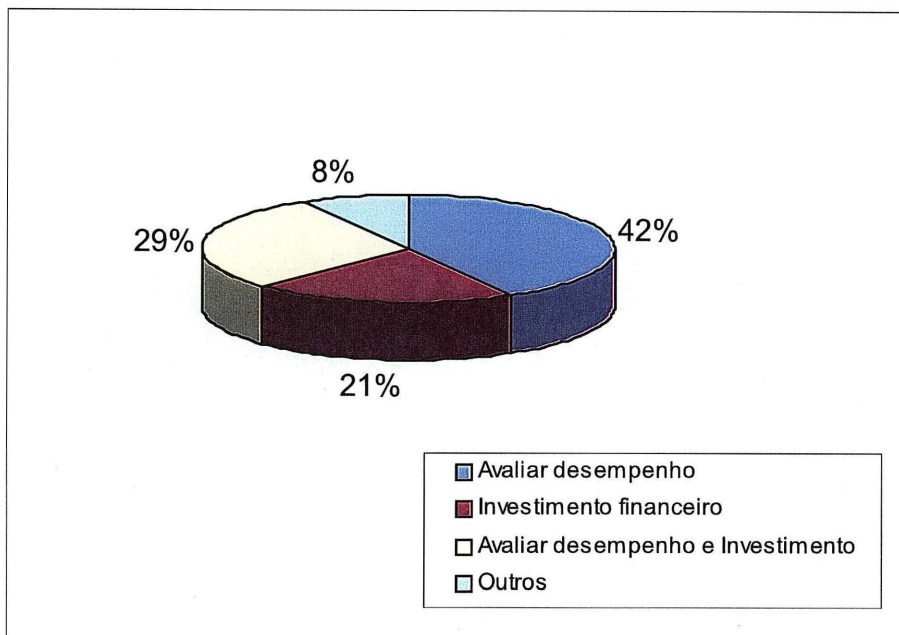
Conforme Gutierrez (1999), para melhorar a qualidade da comunicação, o líder precisa desenvolver as habilidades de se expressar e de ouvir. Normalmente as pessoas estão predispostas a defender suas opiniões, assim, quando um interlocutor está falando, o outro não está atento ao que ele está dizendo, mas já está preparando a argumentação para defender sua opinião sobre o assunto, interferindo na qualidade da comunicação.

A ação comunicativa realmente ocorre quando as pessoas, livres de autodefesas, buscam chegar a um acordo sobre determinada situação de decisão, ouvindo e respeitando outras opiniões. pressupõe que um conjunto de pessoas, com

preparação intelectual, informações e interesse em chegar a um acordo, debate todas as alternativas possíveis, até constituir um plano de ação coletivo consensual.

Questionou-se sobre o que precisa o Serviço Público para atuar na Gestão de Pessoas:

FIGURA 11 – O QUE O SERVIÇO PÚBLICO PRECISA PARA MELHORAR NA GESTÃO DE PESSOAS



FONTE: MEIRELLES & MORIGI, 2007

Dos entrevistados, 42% apontaram a necessidade de critérios mais eficientes para avaliar o desempenho dos servidores, 21% investimento financeiro, 29% critérios mais eficientes par avaliar o desempenho e investimento financeiro e 8% outros.

QUADRO 5 – AVALIAÇÃO DO SERVIDOR

RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS	
1	As pessoas devem ser avaliadas segundo seu desempenho, e não somente por ser "amigo" do chefe.

2	Necessita-se de regras mais claras e aperfeiçoamento do estatuto do servidor.
3	Muitos avaliadores, antes ou depois desse momento, passa a ser avaliado pela pessoa a quem está emitindo avaliação. Desta forma, se torna “bonzinho” no momento e acoberta falhas, chegando às vezes até a omitir.
4	As pessoas precisam ser avaliadas em seus talentos, conhecimentos e eficiência. O que não é feito nas empresas públicas, na minha opinião.
5	O serviço público neste aspecto, teria de eliminar a politicagem para atender efetivamente a razão dele existir que é o bem-estar da sociedade na área de sua competência.
6	Muitos órgãos públicos não usam avaliar os funcionários, outros órgãos não desenvolvem critérios de avaliação adequados para cada atividade, e quando existe muitos avaliadores levam pelo lado pessoal. Para mim avaliação deve ser uma rotina do dia-a-dia, pois cria-se um relacionamento mais amistoso. Fica difícil avaliar o funcionário uma única vez no ano e dizer a ele que em seu desempenho não foi satisfatório, cria-se descontentamento dificultando ainda mais o relacionamento.
7	A uma ausência de abertura para novos modelos de gestão.
8	Necessita-se de critérios mais eficientes e investimento financeiro, entre outros, como: valorizar o servidor e, adequar a política de remuneração.
9	Investimento em “Desenvolvimento” e no treinamento de pessoas.
10	Há necessidade de chefias mais preparadas para ajudar e orientar sua equipe.
11	Sempre que se exige mais, a justificativa é que o salário não condiz com a responsabilidade.
12	Precisamos avaliar melhor, usando critérios mais justos e também maior investimento.
13	Acima de tudo o fator motivacional é o grande alavancador de desempenho das pessoas. Deve-se sempre estimular a participação dos colaboradores, elogiar as coisas corretas que ele faz e saber como tenacidade, corrigir suas falhas, mostrando que é errando é que se aprende, mas que a gravidade destes erros

	pode trazer conseqüências penosas a todos. Isto ajuda a nos mostrar a importância deste colaborador, como peça de uma engrenagem que deve funcionar no todo, desde que, cada peça esteja devidamente ajustada e “azeitada” para produzir sem barulhos ou falhas.
14	Adoção sistemática de políticas imparciais, com adoção de fatores técnicos para funcionamento da engrenagem funcional e estrutural.
15	Com maior índice de investimento financeiro teríamos uma situação um pouco melhor.
16	É preciso muito treinamento para mudar a cultura das pessoas.
17	Os critérios de avaliação devem ser respeitados, cobrados, analisados e que sirvam para algo concreto, que esteja acima dos interesses pessoais ou de classe.
18	Tudo é importante, pois o equilíbrio é essencial.
19	É necessário que haja menos interferência política, critérios mais objetivos e conscientização da hierarquia.
20	Bom ambiente de trabalho e condições favoráveis, comprometimento de equipe com a missão da empresa e maturidade profissional.
21	Implementação de dispositivos que permitam conhecer, potencializar, com integração e subsídios para o desenvolvimento de “competências individuais” e institucionais, tendo como objetivo a auto-realização do servidor público e a excelência no cumprimento da missão institucional.

FONTE: PESQUISA

Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações, sejam elas públicas ou privadas, a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos clientes.

Nota-se que o sucesso das organizações modernas depende, e muito, do investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual.

Observa-se 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.

Entretanto, algumas questões cruciais permanecem pendentes e precisam ser enfrentadas. Um dos caminhos que poderão ser percorridos é o aprimoramento da gestão de pessoas, tendo como premissas à valorização do capital intelectual e a modernização do processo produtivo. Onde o líder possa atuar efetivamente, independente de fatores políticos e pressões externas.

Ressaltando a postura da PQGF (acesso em 10/03/2007) em que o desenvolvimento passa necessariamente pelo investimento em inovações tecnológicas, sobretudo em Tecnologia da Informação, e na definição de um novo perfil para os servidores públicos, investimento em sistemas mais apurados de avaliação de desempenho e liberdade para o avaliador.

Para o fortalecimento do serviço público é fundamental a implantação de um modelo de gestão de recursos humanos que facilite a adoção dos princípios da administração gerencial e capacite os servidores para que eles sejam agentes estratégicos de mudança das organizações públicas.

5 PROPOSTAS DE MELHORIA

Uma mudança fundamental está ocorrendo no contexto interno das organizações públicas e privadas, esta mudança está provocando a renovação do modelo de gestão, principalmente na gestão de pessoas, devido à necessidade de sobrevivência no ambiente em que tais organizações atuam.

O desenvolvimento da liderança e os aspectos relacionados à comunicação não são temas novos ou exclusivos do setor público. Tem sido discutido com freqüência, tanto na literatura sobre gestão pública como naquela sobre gestão privada. Parece, entretanto, que o interesse no desenvolvimento de liderança no setor público tem ressurgido em anos recentes.

Sugere-se que os líderes no setor público precisam saber mobilizar os servidores por meio de valores e visões e fazer convergir seus esforços para uma causa comum, disso depende o desenvolvimento de uma administração pública eficiente, com foco em resultados, orientada para a prestação de serviços de qualidade para a instituição e para todos aqueles que dela se beneficiam, no caso os cidadãos brasileiros.

Faz-se necessário o desenvolvimento de pessoas no setor público como condição de transformação de um modelo de gestão organizacional tradicional e burocrático, investimento em treinamento e capacitação. Os servidores dentro desse processo são considerados agentes de mudança e, portanto, precisam desenvolver suas capacidades intelectuais, sociais, pessoais e profissionais e conseqüentemente, manifestar um melhor desempenho.

No universo da Administração Pública, a abordagem democrática e a dimensão estratégica do Desenvolvimento de Recursos Humanos se relacionam de imediato com as questões da representatividade e da legitimidade da ação governamental, quando são considerados aspectos como a decisão sobre a coisa pública ou a conseqüência social do desempenho organizacional.

Os líderes do EMATER (Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural) e do IPEM (Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Paraná) demonstram interesse e necessidade em investimentos no pessoal e valorização do servidor público,

um dos entrevistados apontou: “Precisamos de lideranças com mais compromissos com o trabalho organizacional e social do que somente preocupados com o poder político”.

As propostas de melhoria seriam na reformulação das políticas de promoção, utilizando critérios organizacionais, como avaliação do desempenho funcional, e não, somente pelo grau de amizade ou afinidade de determinado servidor com os níveis hierárquicos superiores.

Com relação à estabilidade do servidor público, um entrevistado comentou: “Embora outros fatores possam vir também a comprometer a gestão de pessoas, no serviço público o maior fator para um bom desempenho das pessoas em suas funções é o comodismo e seu sentido de ‘segurança’ na forma como atuam. Deve-se é claro, levar em conta que existiriam muitos riscos se a estabilidade não houvesse, mas que atrapalha, não há dúvidas.” Sugere-se a necessidade de rever os processos legislativos e seguridade de emprego do funcionário público, o objetivo é preservar o servidor, mas pode-se criar mecanismos de avaliação externa e menos influenciada por questões políticas.

Quanto ao papel do líder e a comunicação exercida nos órgãos públicos, necessita-se implementar estratégias de promoção, avaliação de perfil, como investir em treinamento e capacitação, para que os servidores tenham em seus líderes modelos adequados.

A modernização da gestão pública exige a criação de mecanismos que viabilizem a integração dos cidadãos no processo de definição, implementação e avaliação da ação pública. Estes mecanismos, adaptados a dinâmica tecnológica, podem contribuir para a implantação da cultura gerencial no setor público garantindo a prestação de serviços de qualidade aos usuários dos produtos e serviços públicos.

6 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

As demandas sociais apontam que o setor público deve estar preparado para o desenvolvimento de um conjunto de ações que representem resultados eficientes no sentido de oferecer serviços e produtos de interesse comum. Neste contexto, o empreendimento de ações públicas devem acompanhar a evolução dos desejos e necessidades da comunidade, exigindo austeridade e a melhor aplicação dos recursos públicos.

As constantes transformações que estão ocorrendo nacional e internacionalmente retratam que as organizações públicas estão cada vez mais sujeitas a críticas e julgamentos de certa forma necessários para garantir a transparência de suas ações, fiscalizadas pela sociedade e comprometidas com um paradigma de desenvolvimento econômico e social.

Em relação ao setor público e privado encontram-se diferenças marcantes, sendo que essas interferem significativamente no processo de comunicação interna e aspectos de liderança. Desta forma, questionou-se, como o líder que atua dentro do setor público pode desenvolver estratégias adequadas de comunicação como seus funcionários?

Nas instituições pesquisadas EMATER (Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural) e IPEM (Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Paraná) sugere-se a necessidade de melhoria nos processos de capacitação de pessoal, envolvendo treinamentos na área de comunicação e liderança.

Futuros estudos poderiam levantar quais são os setores que necessitam de maiores investimentos na área de treinamento, poderia ser feito um diagnóstico organizacional para detectar quais são os servidores que precisam receber capacitação.

A comunicação organizacional necessita ser entendida pelo líder, de maneira integral, como elemento que atravessa todas as ações da empresa pública e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade. Cada vez mais, torna-se claro como os processos de comunicação contribuem para desenvolver

formas de inter-relação mais participativas e, portanto, mais comprometidas, dando maior flexibilidade às organizações como base de sua permanente transformação e facilitando sua interação social de modo responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas nas quais se movem.

Seja pela natureza das suas funções, seja pela sua própria dimensão, o serviço público pode ser, no Brasil, um estimulador da democracia na sociedade, a depender da perspectiva que oriente o seu desempenho. A busca de aperfeiçoamento da organização pública através da reforma administrativa não deve ser orientada apenas pelos valores sociais, que devem definir o comportamento da organização no seu ambiente.

Ao longo do tempo, a atribuição mais importante dos líderes no setor público tem consistido em solucionar os problemas e desafios enfrentados em um ambiente específico.

A liderança desempenha um papel importante na implementação da reforma do setor público por envolver dois dos mais importantes aspectos da reforma: mudanças e pessoas. A liderança aparece nas relações entre os indivíduos.

Os bons líderes inspiram as pessoas e sabem se comunicar de forma eficiente, mudar as organizações envolve na verdade mudar o comportamento das pessoas, por isso organizações em processo de reforma têm carência de liderança. Distribuídos no seio de uma organização, os líderes podem contribuir para a difusão e manutenção dos novos valores necessários para uma reforma bem sucedida do setor público. Em lugar de serem símbolos onipotentes da autoridade, os líderes do futuro deverão ser capazes de persuadir as pessoas e de fazer convergir seus esforços para uma causa comum.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, C. W. **Liderança, Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERLO, David Kenneth. **O processo da comunicação**. Tradução Jorge Arnaldo Fontes. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial**. 10 ed. Rio de Janeiro: ed. Best Seller, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COUTINHO, Ana Luísa Cellino. **A Estabilidade do Servidor Público na Reforma Administrativa**. Revista da Escola Superior da Magistratura do Estado de Pernambuco – ESMAPE. Recife. v.4. nº 9. Jan/Jun 1999.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1981.

EMATER. **Histórico**. Disponível em <<http://www.emater.pr.gov.br>> Acesso em 20/02/2007.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDSMITH, M. **O líder do futuro**. Trad. Cynthia Azevedo. 2. ed. São Paulo: Futura, 1996.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. Revista de Administração Pública. São Paulo v. 34, n. 3, p. 125-140, mai/jun. 2000.

GUTIERREZ, G. L. **Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1999.

INSTITUTO PEREIRA PASSOS. **Motivação a força que estimula a ação**. Rio Estudos nº 118, set, Rio de Janeiro: 2003.

IPEM. **Conheça o IPEM**. Disponível em <http://www.pr.gov.br/ipem/pg_estr_org.htm> Acesso em 20/02/2007.

KUNSCH, Margarida. **As organizações modernas necessitam de uma comunicação integrada**. Mercado Global, 2º trimestre, 1997, n. 102, p. 21-30.

MACEDO, Marcelo Hernandez. **Cidadanias**: relações de atendimento no serviço público do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: TCE, 1995.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2001.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**: Treinamento em Grupo. 5 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA JUNIOR, Jessé Torres. **Da Reforma Administrativa Constitucional**. Rio de Janeiro: Renovar, 1999.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Ed. Alínea, 1999.

RANDS, Maurício. A Reforma Administrativa e a Estabilidade do Servidor. Brasília: **Informativo Consulex**. Ano XIII, v.23, 1999.

SOUZA, Agamemnom Rocha; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Introdução à administração**: uma iniciação ao mundo das organizações. 5. ed. Rio de Janeiro: Pontal, 2002.

STONER, James A. F, FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: 1999.

TANNENBAUM, Robert WESCHLER, Irving R, MASSARIK, Fred. **Liderança e organização**: uma abordagem a ciência do comportamento. Atlas: São Paulo, 2001.

VENTURA Adriana Miguel. **Interface entre motivação e liderança**. Revista ESPM. Abril, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

WATZLAWICK, P., BAVELAS, J. B., JACKSON, D. D. (1967). Pragmatics of Human Communication: a study of international patterns, pathologies, and paradoxes. trad. Brasileira: **Pragmática da comunicação humana**: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos de interação. Cultrix: São Paulo, 1983.

ANEXO 1 – HISTÓRICO DA EMATER

Conforme informações do site da EMATER (acesso em 20/02/2007) O Serviço de Extensão Rural, no Paraná, foi criado em 20 de maio de 1956, em decorrência de convênio entre os governos do Brasil e dos Estados Unidos. Era então denominado Escritório Técnico de Agricultura - ETA Projeto15.

Inicialmente, eram apenas 09 engenheiros agrônomos e 11 técnicas sociais, sendo os 07 primeiros escritórios instalados nos municípios de Foz do Iguaçu, Campo Largo, Prudentópolis, Rebouças, São Mateus do Sul, Toledo e União da Vitória.

Com a extinção do ETA Projeto15, diversas entidades paranaenses ligadas à agricultura, reconhecendo a importância das atividades desenvolvidas, assumiram a responsabilidade pelo Projeto, dando-lhe nova denominação.

Assim, em 4 de dezembro de 1959, era criada a ACARPA - Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná, entidade civil, sem fins lucrativos, filiada à Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural - ABCAR e vinculada à Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento - SEAB.

Em 1977, através da Lei 6.969, era criada a Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER-Paraná, com a finalidade de absorver as atividades da ACARPA, que iniciou seu processo de extinção. Em 23 de dezembro de 2005, a EMATER tem modificado seu regime jurídico, passando de empresa pública para autarquia, passando a denominar-se Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER

Missão:

“Contribuir, de forma educativa e participativa, para o desenvolvimento a agricultura, para o desenvolvimento rural sustentável e para a promoção da cidadania e da qualidade de vida da população rural.”

Processo de Planejamento:

O processo de planejamento na EMATER é tratado como um conjunto de procedimentos, organizado de forma participativa em toda a instituição e realizado de forma integrada com parceiros e clientes que permite:

- orientar a prestação de serviços de assistência técnica e extensão rural, visando a melhoria da qualidade de vida das famílias atendidas;
- organizar a ação institucional com foco no desenvolvimento sustentável;
- atender as expectativas do governo, dos clientes e suas organizações e dos parceiros.

Auscultação de Parceiros:

As ações visando à programação para o ano de 2006 tiveram início com um processo estruturado de desenvolvimento dos principais colaboradores no planejamento da Instituição. Este processo buscou captar as expectativas dos parceiros e do governo em relação ao trabalho a ser desenvolvido pela Instituição e discutir possibilidades de ampliação ou redirecionamento das ações já desenvolvidas.

Parcerias com as Prefeituras:

A EMATER é importante parceria das Prefeituras Municipais em todo o Estado do Paraná no desafio de promover o desenvolvimento rural. A partir de negociações, em cada município se estabelece de forma conjunta, um Plano Integrado que identifica as atividades a serem desenvolvidas, seus responsáveis, as etapas de execução e metas a serem alcançadas.

Organização das Ações:

As ações definidas em conjunto com clientes e parceiros e organizadas em projeto, tem início a partir da observação da realidade vivida pelo público beneficiário. Esta realidade pode ser decodificada em dois componentes principais: os problemas ou desafios enfrentados por este público e as oportunidades que apresentam. Ambos

são mapeados, visando o desenvolvimento de estratégias que eliminem os problemas e maximizem as oportunidades.

O Planejamento das Ações nos Municípios:

A Emater elabora sua programação de trabalho com base na realidade municipal, nas diretrizes do governo, nos cenários e tendências sócio-econômicas, nas negociações da Instituição com as comunidades, lideranças municipais, sob a coordenação as equipes de extensionistas regionais e supervisão das gerencias estaduais.

As Prefeituras Municipais tem participação destacada e se constituem nas principais parceiras. É com elas que são construídos os planos de trabalho integrados, onde se negociam as principais atividades a serem realizadas.

Municípios com características culturais, econômicas, sociais e ambientais semelhantes e com desafios e problemas comuns são agrupados em Áreas de Programação Integrada – API's. Nestas microrregiões, a instituição atua junto com lideranças e outras organizações procurando buscara superação mais rápida e eficaz do entraves . No Paraná existem 78 API's e em cada uma delas o serviço oficial de extensão rural conta com a atuação de uma equipe de técnicos liderada por um profissional quem coordena a execução das ações definidas coletivamente.

EMATER: 50 Anos ao Lado do Produtor Rural Paranaense

O Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER) comemora 50 anos de atuação da Extensão Rural oficial no Paraná, no dia 20 de maio. Em todo o estado os agricultores, lideranças e profissionais do setor agropecuário lembram o cinqüentenário da criação do serviço oficial de Extensão Rural no Paraná, responsável por inúmeras conquistas do setor produtivo paranaense.

A história da EMATER remonta ao ano de 1956, quando foi implantado no Paraná o ETA-Projeto 15, em consequência de um acordo entre os governos do Brasil e dos Estados Unidos. O objetivo era executar um programa de cooperação agrícola, atuando nos campos de educação, pesquisa, conservação de recursos naturais, produção agrícola e pecuária, economia doméstica e extensão rural. Três

anos depois o projeto ganharia o corpo de uma instituição que consolidou o serviço de assistência técnica aos agricultores, a ACARPA.

Atuando junto às famílias rurais, a então Acarpa foi um dos principais agentes de uma verdadeira revolução na agricultura paranaense, transformando-a em modelo para o país. A partir de 1977 a Acarpa muda sua razão social para EMATER-Paraná. A mudança não mudou a missão da empresa.

Neste período se consolida no Estado o movimento cooperativista de produção agropecuária, com a extensão rural fomentando e assessorando dezenas de cooperativas que hoje conduzem o desenvolvimento do meio rural.

Também foi por meio da ação dos extensionistas que os paranaenses viram expandir o associativismo formal e informal.

Na crise do café, foi a Extensão Rural, através da então ACARPA, fomentou a expansão de explorações alternativas, como a soja, que se transformaram na base de nossa economia. No momento em que a expansão da agropecuária começava a representar uma ameaça ao meio ambiente, a Extensão Rural concentrou seus esforços em programas restauradores como o PROICS (Programa Integrado de Conservação de Solos e Águas), que se transformou no gigantesco trabalho de Microbacias Hidrográficas. Um programa que mudou o panorama da agricultura no Estado, ao conservar cerca de 7 milhões de hectares, assegurando a auto-sustentabilidade da atividade agrícola e a existência de um Paraná viável para as gerações futuras, onde se poderá produzir e viver em harmonia com a natureza.

Ao longo desses 50 anos, a Extensão Rural teve a responsabilidade ainda de executar ações de interesse dos agricultores e suas famílias, dos pescadores, dos assentados, dos trabalhadores, das mulheres e dos jovens rurais, sempre em atuação conjunta com as lideranças, articulando e mobilizando instituições ligadas ao setor. São Ações em projetos com influência direta no aumento de produção, da produtividade e da renda das propriedades.

Os extensionistas desenvolvem trabalhos na área de Bem Estar Social, no campo da nutrição, saúde, saneamento, educação e cidadania. Vale lembrar projetos de impacto como a racionalização no uso de agrotóxicos, a redução de perdas

na colheita, a conservação dos solos, além do manejo de pragas e doenças nas lavouras.

Em uma época em que a preocupação com o meio ambiente toma vulto, a Extensão Rural desenvolve projetos específicos em reflorestamento, recuperando e preservando matas ciliares, conscientizando e orientando as comunidades para a necessidade da proteção adequada das fontes naturais de água. Mas a EMATER também presta orientações aos agricultores para o uso correto do crédito agrícola, em dezenas de programas de âmbito federal, estadual e regional. Entre esses, mais recentemente, o PRONAF, o Paraná 12 Meses e a Biodiversidade. São programas que garantem recursos para custeio e investimento da atividade agrícola, para a conservação e recuperação do meio ambiente e para a manutenção da assistência ao homem do campo.

Vale ressaltar que a EMATER também está presente em programas de grande alcance social como o Leite das Crianças e a Irrigação Noturna, mantidos pelo Governo estadual. São ações que contribuem para que milhares de famílias mantenham-se no processo produtivo, em condições de competir num mercado global cada vez mais exigente. Um trabalho que ajuda a evitar a migração em massa para os grandes centros urbanos. Além disso, ainda contribui na agregação de valor e renda à agricultura e ao agricultor, garantindo sua permanência no campo com qualidade de vida.

O trabalho da Extensão é feito em silêncio. Atualmente a EMATER - que passou a ser uma autarquia do governo do Estado, e ganhou o nome de Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural – possui cerca de 850 extensionistas. Esses profissionais atuam em todos os 399 municípios paranaenses, percorrendo os caminhos do interior, onde um agricultor precisar da orientação de um técnico.

Além do enfoque social, vale destacar alguns números obtidos no ano de 2005. O serviço de Extensão atendeu nada menos que 169.548 produtores rurais, 97,7% deles são agricultores familiares, pescadores artesanais e trabalhadores rurais,

evidenciando o comprometimento com as diretrizes federais e estaduais, que dão prioridade a esse público.

O esforço da Extensão, em parceria com os sindicatos, resultou na aplicação somente no ano de 2005, de R\$ 673,9 milhões, oriundos do Programa Nacional de Apoio à Agricultura Familiar (PRONAF), beneficiando 139.700 famílias de agricultores. A EMATER atua em mais de 100 projetos técnicos diferentes, programados para alcançar mais de 300 metas diferenciadas.

A cada ano os desafios se renovam e a EMATER se prepara para enfrentar e participar do futuro da agropecuária paranaense. Para tanto, a autarquia se moderniza com novas tecnologias, formação de seus funcionários e novos equipamentos. No entanto, nada é mais importante que a ação do extensionista junto ao agricultor, firmando uma relação de credibilidade construída ao longo de 50 anos de trabalho.

ANEXO 2 – HISTÓRICO DO IPEM

Conforme do site do IPEM (acesso em 20/02/2007) o Instituto foi criado pela Lei Estadual nº 5.652 de 6 de outubro de 1967, o IPEM - INSTITUTO DE PESOS E MEDIDAS DO ESTADO DO PARANÁ, é uma Instituição de direito público, subordinada administrativamente ao Governo do Estado do Paraná, através da Secretaria de Estado da Indústria, do Comércio e Assuntos do Mercosul - SEIM, e tecnicamente ao INMETRO - INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL, de quem recebe a delegação para o exercício de suas atividades relativas a Avaliação da Conformidade, Verificação Metrológica e Calibração de Ensaios.

O IPEM atua no Estado do Paraná e sua Sede localiza-se na cidade de Curitiba. Possui Gerências Regionais nas cidades de Maringá, Londrina, Cascavel e Guarapuava.

A filosofia empresarial do IPEM está representada por um conjunto de valores, expressos basicamente, pela Missão, Política de Qualidade, Credos Básicos, Fatores-Chave de Sucesso, Qualidade e Valorizando o Cidadão. O Planejamento Estratégico da Instituição define sua visão organizacional, reforçando sua missão e seus valores institucionais. O modelo sistêmico do planejamento estratégico orienta a integração entre os diversos itens que o compõem, de forma que cada atividade desenvolvida na Instituição se mantenha alinhada às diretrizes e planos de ação definidos pela Alta Administração.

O IPEM possui também laboratórios dotados de equipamentos e instrumentos de última geração com sistemas da qualidade NBR ISO/IEC 17025(2005).

A Sede localiza-se em Curitiba, à Rua Estados Unidos, 135 - Bacacheri - CEP 82510-050.

MISSÃO

"Atender às necessidades dos clientes e da sociedade, com inovação e

desenvolvimento tecnológico, no âmbito da metrologia e da qualidade de bens e serviços."

POLÍTICA DA QUALIDADE

"Ser a Instituição referencial na área da avaliação da conformidade de bens e serviços e na área da metrologia, em benefício dos clientes e da comunidade."

CREDOS BÁSICOS:

ÉTICA

Conduta exemplar de cada funcionário, comportando-se com respeito, honestidade, confidencialidade, credibilidade e justiça com qualquer pessoa ou entidade que se relacione com o IPEM.

CIDADANIA

Compromisso permanente com a melhoria da qualidade de bens e serviços da sociedade, por meio do desenvolvimento comportamental de seus funcionários e de esforços para conquistar e preservar a confiança para com o IPEM.

INOVAÇÃO

Atitude pró-ativa ao desenvolvimento tecnológico, metodológico e procedimental.

EMPREENDEDORISMO

Postura gerencial ativa, arrojada e criativa frente às necessidades e expectativas da sociedade e do mercado.

VALORIZAÇÃO HUMANA

Compromisso permanente com a capacitação, desenvolvimento e educação dos servidores do IPEM, visando a melhoria da qualidade de vida, aumento da

produtividade, excelência no desempenho dos serviços e lealdade para com a Instituição.

FATORES-CHAVE DE SUCESSO:

IMAGEM

Grau de conhecimento e confiança do IPEM junto à população.

TECNOLOGIA

Grau de adoção de métodos, equipamentos e instrumentos tendo em vista o nível de evolução internacional.

CREDIBILIDADE

Grau de aprovação, dos clientes e da sociedade, dos serviços executados e informações prestadas.

DINAMISMO

Disposição dos dirigentes e funcionários para promover o crescimento do IPEM com diligência, energia e espírito empreendedor.

CONFIABILIDADE

Capacidade de executar o serviço com precisão.

EXCELÊNCIA

Estado de atender e superar as expectativas dos clientes e da sociedade (Estado da Arte da Gestão) comparando-se aos modelos de gestão adotados pelos Institutos de "classe mundial".

TALENTOS HUMANOS

Capacitação e qualificação profissional dos funcionários.

QUALIDADE

Para o IPEM a QUALIDADE não é apenas uma palavra bonita. O IPEM tem no seu Sistema de Gestão da Qualidade a mola propulsora para a busca da excelência na prestação dos seus serviços. Os processos do IPEM estão certificados com base na Norma NBR ISO 9002:2004 e possui sua documentação gerenciada por meio eletrônico, favorecendo a integração, a confiabilidade e a agilidade no uso das informações.

O IPEM desenvolve programas específicos procurando alcançar a excelência dos seus processos, destacando-se:

Programa 5S: realizado descentralizadamente, de acordo com as necessidades das gerências, visando fomentar ações para a Qualidade;

Projetos de Melhoria: com o objetivo de incrementar melhorias que agreguem valor ao cidadão e à comunidade;

Tempo para a Qualidade: programa voltado para dar estímulo à criatividade dos funcionários e levá-los a terem uma melhor qualidade de vida;

Conferências: promovidas para entidades de classe e visam disseminar o conhecimento sobre os aspectos que cercam o processo metrológico;

Parcerias: com objetivo de fomentar o desenvolvimento tecnológico e a melhoria da qualidade industrial;

Programa conheça o IPEM: cuja função é consolidar a imagem da Instituição, e disseminar os serviços oferecidos.

VALORIZANDO O CIDADÃO

O IPEM, com base em regulamentações técnicas, presta um serviço fundamental nos setores do comércio, da indústria, da saúde, da segurança, do controle ambiental e da defesa do consumidor, cuja confiança nas medições é necessária para evitar conflitos que possam afetar, direta ou indiretamente, a economia do Estado e do País.

Ciente de que a sociedade depende, para sua evolução, da geração, aplicação de idéias e da disseminação de conhecimentos, inclusive como mecanismo de desenvolvimento de pessoas, o IPEM atua também na difusão de informações direcionadas para todos os segmentos da comunidade.

Visando ampliar o grau de consciência do cidadão e a cobertura dos serviços de proteção, o IPEM atua não só como elemento verificador do cumprimento da legislação metrológica, mas principalmente como elemento orientativo que atende desde o pequeno empresário ao comerciante varejista, do cidadão comum ao profissional empregado em atividades que requerem serviços metrológicos, estimulando a ampla circulação de informações dimensionadas para cada um desses diferentes contextos.

Sendo o IPEM um centro de desenvolvimento tecnológico, em sua área de atuação, a geração e aplicação de conhecimentos é estratégia fundamental para que a sociedade tenha efetivo acesso às informações.

O IPEM contribui para a formação de cidadãos críticos e conscientes, para melhoria da qualidade de produtos e serviços e para a proteção e defesa do consumidor, cujas ações são essenciais para a promoção do desenvolvimento econômico social. Para tal, dispõe de mecanismos de difusão de conhecimentos dentre os quais destacam-se:

- Centro de Referência de Normas Codex Alimentarius que atua em parceria com o Comitê Codex Alimentarius do Brasil (CCAB), onde estão disponíveis todas as Normas Internacionais do Comitê.
- Acervo da regulamentação técnico-metrológica, disponível ao público em meio físico e eletrônico.
- Exposição permanente de peças e fotos históricas relativas às atividades da metrologia no Estado do Paraná.
- Promoção e participação em eventos de disseminação de conhecimentos técnicos e científicos, tais como: congressos, seminários e palestras.

ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA COM LÍDERES DO SETOR PÚBLICO

Somos alunas do curso Especialização em Administração de Pessoas da Universidade Federal do Paraná, estamos desenvolvendo nossa monografia com o tema: “Comunicação nas organizações governamentais: o papel do líder”. Solicitamos sua colaboração, respondendo este breve questionário.

Observação: Todos os dados serão tratados de forma ética, sem expor o nome, cargo ou diretamente a empresa, o objetivo é coletar dados e apresentá-los de forma estatística, sem comprometer a idoneidade dos entrevistados.

Nome:

Cargo:

Há quanto tempo é funcionário público:

Há tempo na função de liderança:

1) Na instituição que você trabalha como é o processo para se tornar líder, exercer uma chefia?

() Prova/teste

() Avaliação de desempenho

() Indicação

() Outro

Descreva, brevemente, como você se tornou líder:

2) Para você a “Gestão de Pessoas” no serviço público pode ficar comprometida por qual (is) fator (es):

() Estabilidade de emprego

() Interferência de outros setores

() Falta de definição de quem é o líder ou muitas chefias

() Outros.

Justifique:

3) Tem diferença trabalhar no Setor Público com pessoas e no Setor Privado

- () Sim
- () Algumas
- () Não

Justifique:

4) Como é o processo de comunicação entre o líder e os funcionários?

- () Reuniões periódicas
- () Comunicado afixado em painel
- () Comunicado por e-mail

5) Como é o processo de comunicação durante as reuniões?

- () Todos participam, expõe suas opiniões, dão sugestões
- () Alguns participam, expõe suas opiniões, dão sugestões
- () As reuniões são de difícil execução

6) Qual a falha causa maior problema na comunicação do dia-a-dia na organização?

- () Oriunda de quem fala
- () Oriunda da mensagem
- () Oriunda de quem recebe

7) Você já recebeu treinamento específico para:

- () Comunicação: técnicas de oratória e como falar em público
- () Liderança: papel do líder e principais estratégias para trabalhar com seus funcionários.

8) Você se considera um bom comunicador?

- () Sim

Algumas vezes

Não

Justifique:

9) Você se considera um bom líder?

Sim

Algumas vezes

Não

Justifique:

10) A “Gestão de Pessoas” dentro do serviço público, precisa de:

Critérios mais eficientes para avaliar o desempenho das pessoas

Investimento financeiro

Outros.

Justifique: