

Secretários municipais e as relações interpessoais de sua equipe de gestão em uma prefeitura de Mato Grosso

Yeda Suely Jorge da Silva¹

Sandro Ribeiro da Costa²

Paulo Augusto Ramalho de Souza³

Resumo: Esta pesquisa tem o objetivo de caracterizar a percepção de secretários municipais quanto às relações interpessoais de sua equipe de gestão, em uma prefeitura do Estado de Mato Grosso. Na pesquisa foi utilizada a técnica de entrevista aberta com finalidade exploratória, utilizada para o detalhamento das sete dimensões norteadas: gerenciamento das relações interpessoais, comportamento organizacional, carga de trabalho, trabalho em equipe, suporte material, valorização do trabalho, e expectativa de trabalho. As perguntas foram respondidas dentro de uma conversação informal, com a interferência mínima do entrevistador. Ao final, a pesquisa foi processada pelo *software* NVIVO para fazer o a análise do discurso. Os dados foram tratados de forma qualitativa, por meio da técnica de análise de discurso. O estudo possibilitou descrever como se caracteriza a gestão das seis secretarias avaliadas, sendo os sujeitos de pesquisas os gestores responsáveis por cada secretaria pesquisada. Pode-se concluir que os gestores trabalham presando pelo trabalho em equipe para que o andamento da gestão transcorra de forma eficaz, sendo proporcionado à maioria dos servidores, satisfação, liberdade, autonomia e espaço para o desenvolvimento da carreira.

Palavras-chave: Administração Pública; Relações Interpessoais; Processo Administrativo.

¹ Assistente Social, aluna no Programa de Pós-graduação em Gestão Pública Municipal pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). E-mail: <yedasuely@hotmail.com>

² Graduação em Biologia pela Universidade do Estado do Amazonas, Especialista na área de educação ambiental pela Universidade da Cidade de São Paulo (UNICID), Mestrando do curso em Biociência Animal na Universidade de Cuiabá. E-mail: <sandrorcr@gmail.com>

³ Graduado e Mestre em Administração na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Doutorando em Administração na Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). Professor do Departamento de Administração Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). E-mail: <paramalho@gmail.com>

Municipal secretaries and interpersonal relationships of its management team in a city of Mato Grosso

Abstract: This research aims to characterize the perception of municipal secretaries regarding the interpersonal relationships of its management team, in a town hall in the state of Mato Grosso. In the research was used the technique of open interview with exploratory purpose, used for the detailing of 07 guided dimensions, such as: management of interpersonal relationships; organizational behavior; workload; teamwork; material support; appreciation of the work; and expectation of employment. The questions were answered in an informal conversation, with minimum interference from the interviewer. At the end, the research was conducted by the NVivo software to make the analysis of discourse. The data were analyzed qualitatively using the technique of discourse analysis. This study enabled us to describe how it characterizes the management of 06 Secretariats evaluated, being the subject of research managers responsible for each Secretariat searched. It can be concluded that managers work valuing the teamwork to the ongoing management elapse effectively being provided to most servers, fulfillment, freedom, autonomy and room for career development.

Keywords: Public Administration; Interpersonal Relations; Administrative Process.

Introdução

A administração pública direta é responsável pela gestão dos serviços públicos executados pelas pessoas políticas via de um conjunto de órgãos que estão integrados na sua estrutura. Na Administração Pública Direta, o Estado é ao mesmo tempo o titular e o executor do serviço público. As despesas decorrentes da administração são contempladas no orçamento público e ocorre a desconcentração administrativa, que consiste na delegação de tarefas como: segurança pública, defesa nacional, manutenção da ordem interna e prestação jurisdicional.

O processo administrativo disciplinar nasce de uma irregularidade praticada por funcionário que possa ser capitulada como infração disciplinar, ou seja, violação de deveres, violação de proibições, outras circunstâncias que a lei específica, como prática de crime contra a Administração Pública ou ato de improbidade administrativa.

O princípio da isonomia regulamentado pelo artigo 5º caput, e o inciso I, da Constituição Federal de 1988 estabelecem que todos são iguais perante a lei. No processo administrativo, deve ser observado o princípio da igualdade. Dar tratamento isonômico às partes significa tratar igualmente aos iguais e desigualmente aos desiguais,

na exata medida de suas desigualdades. O processo disciplinar, por sua vez, é o devido processo legal para examinar a responsabilidade do agente, a partir do cotejo entre acusação e a defesa. A terminologia, processo administrativo, deve ser observada no sentido *lato sensu* e também no sentido *stricto sensu*.

Os gestores têm pleno conhecimento da legislação sobre processo administrativo, mas se o princípio constitucional da impessoalidade tem o mesmo comportamento inadequado, é importante que os gestores adotem o mesmo procedimento administrativo para adotar a legislação administrativa. O artigo 148 da Lei nº 8.112/90 informa que o processo administrativo disciplinar constitui o instrumento destinado a apurar responsabilidade do servidor por infração praticada no exercício de suas atribuições, ou que tenha relação com às atribuições do cargo em que se encontre empossado.

A Administração Pública trabalha com interesses públicos, através da prestação de serviços públicos, ao passo que, subjetivamente, é o conjunto de agentes, órgãos e entidades designados para executar atividades administrativas. Portanto, qual a percepção de secretários municipais quanto às relações interpessoais de sua equipe de gestão, em uma prefeitura do Estado de Mato Grosso?

Esta questão tem sido observada dentro das administrações e atinge não só os servidores de maior escolaridade e, sim, a categoria como um todo, sejam eles da administração Federal, Estadual ou Municipal, da administração direta ou das autarquias ou empresas públicas. Para tanto, objetiva-se caracterizar a percepção de secretários municipais quanto às relações interpessoais de sua equipe de gestão, em uma prefeitura do Estado de Mato Grosso.

Gestão Pública

Pereira e Spink (1998) colocam que, nas últimas duas décadas, as organizações públicas e as políticas por elas implementadas passaram por transformações que buscaram responder a questões estruturais, como uma forte crise fiscal, o esgotamento do modelo de desenvolvimento que era baseado no financiamento externo, os problemas sociais crescentes, a má distribuição de renda e a inépcia governamental de

coordenar e implementar políticas públicas que pudessem, de fato, transformar esse contexto.

A Constituição Federal de 1988 levou o Estado a ter de repensar seu funcionamento com base na reconstrução democrática e aumento significativo da participação dos movimentos sociais no processo de tomada de decisão governamental, fazendo referência a três forças que direcionaram a evolução do serviço público brasileiro: a racionalização do uso de recursos crescentemente escassos, a demanda por um novo patamar de qualidade dos serviços e a pressão da sociedade por participação, transparência e controle social sobre as ações dos agentes públicos.

Para Lima (2006), toda gestão tem a vantagem e a habilidade de fazer todos os atos que precisam ser feitos. A gestão pública é responsável pelo desenvolvimento social, econômico e urbano de uma cidade com infraestrutura e urbanização, desde que seja com planejamento, beneficiando a sociedade.

Carvalho Filho (2009) acredita que a organização numa gestão pública está relacionada aos agentes públicos que executam uma função pública, sendo integrantes dos órgãos públicos com vontade de pessoa jurídica. Composta por trilogia fundamental que oferece suporte ao perfil da administração: órgãos, agentes e funções.

Segundo Lima (2006) para uma excelente gestão pública, em que engloba o desenvolvimento geral de uma cidade, estão os fundamentos que são alcançados com a publicidade dos recursos aplicados às políticas públicas apresentadas, em que o gestor deve divulgar as ações que estão sendo realizadas na sua gestão, mas com transparência para que a população possa questionar e analisar.

As práticas relacionadas à Gestão Pública constituem mecanismos dos quais investidores de outros setores protegem-se contra desvios de ativos por indivíduos que têm poder de influenciar ou tomar decisões em nome da cidade que é administrada, sendo que todos desejam um setor público eficiente, ágil e de qualidade. Portanto, quando o gestor sabe reconhecer os problemas da cidade e procurar resolvê-los através de uma boa preparação na administração desta mesma cidade. De acordo com Braz (2006), todo processo administrativo tem início com a autuação, por ordem de autoridade competente.

O gestor de um estado, município ou qualquer órgão das esferas governamentais não precisa entrar na administração conhecendo todos os trâmites, leis e procedimentos do sistema, entretanto, deve ter uma noção profunda do complexo organizacional pelo qual vai responder e suas tendências. No entanto, Braz (2006) afirma que o gestor municipal deve manter processo permanente de planejamento, visando o desenvolvimento do município e o bem-estar da população.

No entanto, o gestor público deve ter autonomia adequada para montar sua equipe, discutindo as prioridades com os seguimentos envolvidos e administrar os recursos disponíveis, portanto, deve montar uma equipe que ofereça sustentação, pautada na participação social, diminuindo assim as cobranças por parte da sociedade e dando suporte à equipe, ratificando que a finalidade do município é a prestação de serviços públicos, e dar atendimentos aos interesses do próprio município e da coletividade (BRAZ, 2006).

Recursos Humanos na Administração Pública

Para a Administração Pública, principalmente, a municipal, a Lei de Responsabilidade Fiscal não trouxe dificuldade e amarras, ao contrário, ocasionou mais um mecanismo de segurança ao Gestor Público bom e bem-intencionado, por ser temporários e para a preservação do patrimônio e da renda do Estado, por ser dever de todo servidor enquanto digno cidadão, quando toda ação deverá ser planejada e transparente (BRAZ, 2006).

Assim, desde a promulgação da Constituição Federal exige-se concursos públicos para diversos cargos públicos, devendo atender rigorosamente às disposições constitucionais sobre o cargo ou emprego, onde o aprovado em concurso nas matérias pertinentes, devendo ter conhecimento específico para o cargo escolhido, pois a Administração Pública exige conhecimentos específicos para cada tarefa, promovendo o melhor desempenho de determinado setor (BRAZ, 2006).

O Serviço Público, por meio do concurso público, busca a valorização do servidor (a), enquanto trabalhador (a), no âmbito público, desde seu ingresso, elaboração de quadros de cargos e salários em planos de carreiras permanentes, acompanhamento, assistência técnica operacional com cursos de treinamento,

capacitação e reciclagens até à transposição do mesmo para a inatividade, quando se faz uma boa administração busca por excelência essa valorização dos servidores (MEIRELLES, 2008).

De acordo com Marras (2007), o sistema de Gestão de Pessoas compõe-se de subsistemas, os quais facilitam o desenvolvimento do quadro de pessoal na organização, por responderem individualmente por cada uma das funções da administração de recursos humanos. Toda organização que tem consciência da importância da Gestão de Talentos e Pessoas, para obtenção de êxitos, preocupa-se em criar um sistema de Gestão de Pessoas que auxilie, de forma independente, a administração de pessoal.

No serviço público, o profissional precisa ter conhecimento e técnica para desenvolver o seu trabalho da melhor forma possível, deve ter iniciativa, capacidade e pro-atividade para formar um perfil ideal para trabalhar e ter produtividade (DUTRA, 2004).

Segundo Meirelles (2008), os servidores públicos são todos os agentes públicos que se vinculam à Administração Pública, direta e indireta, do Estado sob regime jurídico estatutário regular, geral ou peculiar, ou administrativo especial, ou celetista que tenha natureza profissional e empregatícia. Para a manutenção do cargo, o autor, explana que a Lei nº 8.112/90 estabelece um prazo de 36 meses, chamado de estágio probatório, em que, depois de decorrido esse prazo, o servidor ganha a estabilidade e efetividade do cargo. Nesse estágio, são avaliados alguns fatores como, por exemplo, a assiduidade do servidor, a responsabilidade, a disciplina e a capacidade de iniciativa.

Para Le Boterf (2003), a competência demanda um acúmulo de conhecimentos e habilidades. Assim sendo, a competência é uma característica de cada indivíduo, que se manifesta devido às suas ações profissionais, isto é, é o saber agir com pertinência, mobilizando e integrando recursos, saberes múltiplos e heterogêneos; é o saber aprender e envolver-se em um determinado contexto profissional.

Dutra (2004) argumenta que o profissional deve se entregar à organização de maneira efetiva. O objetivo de ambos deve ser o mesmo, pois o excesso de entrega prejudicará o desempenho. É importante discutir o conceito de entrega, ou seja, a capacidade de o indivíduo doar-se à organização, de saber agir de maneira responsável.

Processo Administrativo Disciplinar

O processo administrativo disciplinar é o instrumento destinado a apurar a responsabilidade de servidor por infração praticada no exercício de suas atribuições, ou que tenha relação com as atribuições do cargo em que se encontre investido.

Segundo Alves (2005, p. 227) à luz do Direito Positivo brasileiro diz que o processo administrativo: “é o instrumento utilizado na regra como próprio para viabilizar a aplicação de sanções disciplinares no âmbito da Administração Pública direta, autárquica, ou no seio das fundações públicas”.

O artigo 148 da Lei n.º 8.112/90 informa que o processo administrativo disciplinar é o instrumento destinado a apurar responsabilidade de servidor por infração praticada no exercício de suas atribuições, ou que tenha relação com as atribuições do cargo em que se encontre investido. Segundo Braz (2006), isto ocorre porque a lei prevê a instauração de sindicância, como meramente uma medida de economia processual.

Silva (1999, p. 51) afirma sobre a ocorrência de processo disciplinar que:

Não podemos perder de vista que para que ocorra a instauração de um processo Administrativo Disciplinar, necessariamente deverá ser precedido de uma falta disciplinar, ou conforme quer alguns, infração disciplinar porque a existência de um processo administrativo disciplinar, depende da existência e da classificação das penas de cada caso concreto.

A definição legal estabelecida pela Lei do Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Federais, Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, no Capítulo III, que trata do Processo Disciplinar, no artigo 148, afirma que o processo disciplinar é o instrumento destinado a apurar a responsabilidade de servidor por infração praticada no exercício de suas atribuições, ou que tenha relação com as atribuições do cargo em que se encontre investido em razão de faltas graves (BRAZ, 2006).

Diante desses conceitos, pode-se atestar que o processo administrativo disciplinar tem finalidade de apurar infrações e aplicar penas, mas deve funcionar também como uma garantia de defesa aos servidores indiciados. Os princípios fundamentais desse processo são, substancialmente, os mesmos dos processos administrativos em geral, tais como: publicidade, proporcionalidade, razoabilidade e do

devido processo legal. Para Braz (2006), o processo administrativo tem como obrigatoriedade desenvolver-se eminentemente na esfera administrativa.

Contudo, o princípio do contraditório e da ampla defesa está entalhado de forma expressa na Constituição Federal, no artigo 5º inciso LV. O artigo mencionado recebe proteção especial por estar localizado no capítulo "Dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos" da Constituição Federal, ou seja, o direito à ampla defesa configura cláusula pétreia. Assim, é imprescindível que não sofra uma interpretação restritiva, seja decorrente de leis infraconstitucionais ou, como acima exposto, através de decisão sumular vinculante da Corte Constitucional (MEIRELLES, 2008).

A comissão de processo disciplinar ao analisar a defesa, abordará os pontos acusatórios, confrontando-os com as contestações apresentadas. Em seu parecer, relatará o que apurou, expondo conclusões sobre as provas apresentadas, opinando pela absolvição ou punição do acusado, sugerindo as penas a ser aplicadas. Finalmente, ao julgador, é dado o direito de discordar do parecer da comissão, podendo aplicar pena diferente da referenciada por essa comissão, podendo até excluir totalmente a aplicação de qualquer penalidade.

Uma boa administração, sempre que tiver conhecimento de falta grave cometida pelos seus funcionários, deve evitar a exoneração ou a exclusão do servidor, sem antes apurar, pelos meios competentes, a responsabilidade daquele.

Procedimentos metodológicos

O presente estudo, da forma de natureza qualitativa, foi realizado com uma finalidade exploratória, buscando familiarizar-se com o objeto de estudo, clarificar conceitos e servir como base para estudos futuros mais precisos e aprofundados (LAKATOS; MARCONI, 2003). A escolha desta abordagem se deu em virtude da pouca familiaridade com as relações entre gestores e suas equipes, em municípios distantes dos grandes centros, como no caso do interior de Mato Grosso.

A estrutura metodológica dessa pesquisa tem o intuito de identificar as possíveis relações entre a ocorrência de processos administrativos e o desempenho profissional em secretarias. Para tal, em virtude das características abstratas, e relacionadas com a

percepção dos atores locais com seu papel no meio a abordagem deste estudo, é qualitativa, pois com base em Vergara (2009) visa identificar características subjetivas e não quantificáveis da relação objeto/problema de uma pesquisa.

Moreira (2000) também define que as técnicas qualitativas são aquelas baseadas no julgamento e na experiência das pessoas, desde que estas tenham condições de opinar sobre a demanda futura. Além disso, afirma ainda que essas técnicas não se apoiam em nenhum modelo específico, embora possam ser conduzidas de maneira sistemática. Assim sendo, optou-se pelo método qualitativo, em decorrência do próprio texto.

O objetivo metodológico da pesquisa é exploratório, que segundo Vergara (2009) essa abordagem tem o intuito de proporcionar um aprofundamento frente ao tema de pesquisa, com vistas a torna-lo mais explícito, técnico e acadêmico.

Sendo qualitativa exploratória, ela objetiva a maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito, ou à construção de hipóteses. Também envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão (MARCONI; LAKATOS, 2002).

O critério de escolha do público alvo ocorreu de forma direta, levando em consideração a existência de processos administrativos em andamento. Assim, no ano de 2013, a pesquisa foi realizada em seis secretarias: Administração, Finanças, Educação, Saúde, Obras e Infraestrutura e Assistência Social, sendo informações concernentes para a realização da pesquisa. Deve-se considerar que no Gabinete e nas secretarias de Agricultura, Esportes e Indústria e Comércio não foram identificados nenhum tipo de procedimento administrativo.

Para Diehl e Tatim (2006), a entrevista trata-se da apuração das informações necessárias entre a conversação de duas pessoas, com o propósito de levantar subsídios sobre determinado assunto.

A entrevista é uma das etapas mais importantes de uma pesquisa, pois requer tempo e exige alguns cuidados, entre eles destacam-se: o planejamento da entrevista, a escolha do entrevistado, a oportunidade da entrevista, as condições favoráveis que possam garantir ao entrevistado o segredo de suas confidências e de sua identidade e a

preparação específica que consiste em organizar o roteiro ou formulário com as questões importantes (LAKATOS, 1996).

Na presente pesquisa, foi utilizada a técnica de entrevista aberta com finalidade exploratória, utilizada para o detalhamento das dimensões e formulação mais precisas dos conceitos relacionados. As perguntas foram respondidas dentro de uma conversação informal, com a interferência mínima do entrevistador junto aos secretários.

A entrevista aberta é utilizada quando o pesquisador deseja obter o maior número possível de informações sobre determinado tema, prestando atenção na visão do entrevistado e, também, para obter um maior detalhamento do assunto em questão. É aproveitada para descrição de casos individuais, na compreensão de especificidades culturais para determinados grupos e para a comparabilidade de diversos casos (MINAYO, 1993).

As entrevistas foram estruturadas com base em sete dimensões: gerenciamento das relações interpessoais, comportamento organizacional, carga de trabalho, trabalho em equipe, suporte material, valorização do trabalho e expectativa de trabalho.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas, realizadas no período de 01 a 25 de março de 2014, com os gestores das seis secretarias investigadas, por meio de registros de áudio em um ambiente confortável para que o entrevistado tivesse a liberdade para falar.

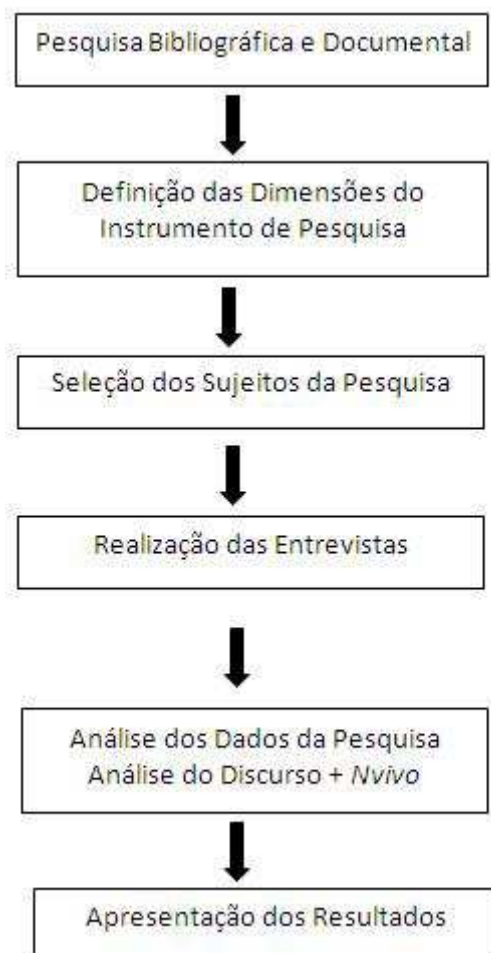
Os dados foram tratados de forma qualitativa, por meio da técnica de análise de discurso, por ser conhecido pelo interlocutor, considerando que permite a transmissão de conteúdo subentendido.

Maingueneau (2001, p. 65), diz que os gêneros de discurso não podem ser considerados como formas que se encontram à disposição do locutor para que se molde seu enunciado nessas formas. Trata-se de atividades sociais que são submetidas a um critério de êxito para o resultado final, desenvolvendo, assim, um conjunto de estratégias discursivas para chegar a um ponto de equilíbrio entre as exigências.

O processo de tratamento dos dados coletados contou também com subsídio do software *NVivo* versão 10 *for Windows*, o qual realiza análises qualitativas de dados, por meio do processo de codificação e categorização, estruturado por Flick (2009).

Neste sentido, a pesquisa apresentou um conjunto de ações, as quais podem ser visualizadas na Imagem 1.

Imagem I – Detalhamento dos Procedimentos Metodológicos



FONTE: Elaborado pelos autores.

Discussão dos resultados

Nesta seção, são apresentados os resultados alcançados pela pesquisa realizada em uma prefeitura municipal do interior do Estado de Mato Grosso. Atualmente, ela é composta por 725 funcionários em seu quadro próprio, sendo 511 efetivos, 141 contratados e 73 no sistema previdenciário. Esses colaboradores estão divididos entre as nove secretarias, das quais seis tiveram funcionários envolvidos em PADs no ano de 2013: Administração, Saúde, Educação, Finanças, Assistência Social, Obras e Infraestrutura, em um total de 54 funcionários que sofreram penalidades por cometerem

algum tipo de ato indisciplinar, o que representa 7,25% do quadro atual das 06 Secretarias pesquisadas.

Houve uma análise realizada no relatório expedido pela Comissão Permanente de Processo Disciplinar junto à prefeitura municipal do interior do Estado de Mato Grosso, criada pelas Portarias nº. 233/2009, de 02 de setembro de 2009; 040/2011, de 01 de março de 2011; 204/2011, alterada pela Portaria nº. 057/2013. A referida comissão está composta por três funcionários, especialmente indicados para o cargo, e essa tem a prerrogativa de atuar em todos os atos do processo disciplinar.

Dentre os 54 funcionários que sofreram algum tipo de denúncia, 15 não sofreram penalidade, uma vez que, de acordo com o Relatório da Comissão Permanente de Processo Disciplinar, “as testemunhas ouvidas em nenhum momento afirmaram ou declararam a culpa dos investigados”, ou seja, não houve provas substanciais que a comissão pudesse levar a diante o processo.

A Secretaria Municipal de Saúde possui 179 funcionários e, deste quadro, 28 servidores estão envolvidos em processo administrativo disciplinar. A Secretaria de Educação conta com 326 funcionários e 16 responderam a processos administrativos. A Secretaria de Obras e Infraestrutura tem, atualmente, 71 servidores e cinco foram processados. A Assistência Social conta com 42 funcionários, sendo três envolvidos em processos disciplinares. A Secretaria da Administração tem 17 funcionários e dois com processos administrativos disciplinares e, finalmente, a Secretaria de Finanças tem 18 servidores, sendo um em processo disciplinar.

As demais secretarias não tiveram funcionários envolvidos em processos administrativos. Veja a seguir a tabela I com os respectivos percentuais:

TABELA I – Quadro de Servidores por Secretarias

Secretarias	Número de Funcionários	PADs	% atual
Educação	326	16	4,90%
Saúde	179	28	15,64%
Obras e Infraestrutura	71	05	7,04%
Assistência Social	42	03	7,14%
Finanças	18	01	5,55%
Administração	17	02	11,76%

FONTE: Elaborado pelos autores com base na pesquisa.

Em suma, do total de 54 investigados, 15 funcionários não receberam nenhuma penalidade. Houve seis demissões em razão de abandono de emprego, dois processos foram arquivados, e o restante, ou seja, 25 processos ainda estão em andamentos, de acordo com a tabela II seguir:

TABELA II – Procedimento Administrativo

Quantidade	Resultados – Andamento do Processo	Percentual
54	Investigações	-
25	Investigações em andamentos	52,08%
15	Culminou sem penalidade	31,25%
06	Demissões em razão de abandono de emprego	12,50%
02	Processos arquivados	4,16%

FONTE: Elaborado pelos autores com base na pesquisa.

O maior índice de servidores envolvidos em processos disciplinares está na Secretaria de Saúde, na qual dos 179 servidores públicos, 28 respondem processos, ou seja, um índice de 16,64%. Como observa-se na imagem 2, resultado da análise das entrevistas no Software NVIVO, os servidores envolvidos em processos disciplinares fazem parte da secretaria de saúde, com a Atenção Básica, Vigilância Sanitária, SUS, Pronto Atendimento e PSF's Urbano e Rural.

Imagem II – Nuvem de Palavras da Secretaria de Saúde



FONTE: Elaborado pelos autores com base no *Software NVivo*.

Esses servidores zelam por um bom atendimento a cada usuário com fundamental atenção, objetivando sempre pelo diálogo entre a secretaria e os servidores

para que façam um atendimento humanitário e com atenção aos usuários do meio rural e urbano, preservando o trabalho em equipe no Pronto Atendimento e o Hospital, traçando um plano de trabalho para a valorização dos servidores. A Secretaria de Saúde sempre busca trabalhar em sintonia com sua equipe, considerando que na saúde não há como não trabalhar em equipe, pois trata-se de um conjunto, porque essa sintonia que trará a eficácia do trabalho. Essas atitudes passam ao entrevistador a percepção de que essa Secretaria não tem problema no atendimento, bem como no tratamento para com os servidores.

A Secretaria de Educação ocupou o segundo lugar no ranking de número de processos, com 16 processos no quadro de 326 funcionários, o que representa 4,90%.

Imagem III – Nuvem de Palavras da Secretaria de Educação



FONTE: Elaborado pelos autores com base no *Software NVivo*.

Após a análise da entrevista no Programa NVIVO, percebe-se pela imagem 3, que a equipe trabalha unida e os problemas que acontecem são resolvidos por meio de diálogo com toda a equipe reunida. Portanto, todos os trabalhos realizados na Secretaria são feitos em conjunto e, quando há dificuldade, tenta-se discutir e resolver junto com a equipe. Percebe-se que há um bom entrosamento, uma vez que a equipe sempre trabalha em conjunto, buscando resolver os problemas, preservando o trabalho em equipe. Existe uma ajuda mútua entre todos os funcionários da equipe da educação, sendo que há uma colaboração muito boa e amigável. Existe um relacionamento muito bom entre o

Secretário e toda a equipe. Há muito respeito com os servidores. Essa secretaria trabalha com o intuito de ver o trabalho sendo realizado em conjunto e com diálogo. A amizade é muito grande dentro da equipe. Todo mês é feita uma avaliação do trabalho de toda a equipe, principalmente com os coordenadores, pois, sabe-se que a educação é o ponto principal dentro de uma gestão de um município.

O terceiro colocado ficou com a Secretaria de Obras e Infraestrutura com cinco processos dentre os 71 funcionários, ou seja, 7,04%.

Imagem IV – Nuvem de Palavras da Secretaria de Obras e Infraestrutura



Fonte: elaborado pelos autores com base no *Software NVivo*.

Na análise da entrevista da Secretaria de Obras e Infraestrutura, por meio do Programa NVIVO, através da nuvem na Imagem 4, compreende-se que a relação entre os funcionários sempre foi voltada ao respeito e ao trabalho, pois é uma relação amigável. A organização dá-se por grupos de trabalho e cada funcionário tem consciência e sabia o que fazer no dia a dia. O trabalho em equipe flui bem em razão da boa organização. Para o trabalho em excesso sempre foram pagas as horas extras, autorizado pelo prefeito. Essa secretaria busca uma organização para não faltar material, mas enfrenta algum tipo de dificuldade para adquiri-lo, o que conseguiu superá-la. O prefeito e a secretaria valorizam os funcionários. Assim, o próprio funcionário sempre se dispunha a desempenhar bem a sua função. O diálogo com o funcionário é algo que sempre ocorreu para que ele desempenhasse bem a sua função.

Em seguida, apresenta-se a Secretaria da Assistência Social, com três processos no quadro de 42 servidores, o que representou 7,14%.

Imagem V – Nuvem de Palavras da Secretaria de Assistência Social



FONTE: Elaborado pelos autores com base no *Software NVivo*.

A imagem 5 descreve que essa secretaria possui uma grande pasta, compreendendo a Casa Transitória e o Lar dos Idosos (ambos acolhimentos), juntamente com o Conselho Tutelar e CREAS. O CREAS é composto por um psicólogo, uma assistente social e uma recepcionista. A secretaria busca valorizar o trabalho em excesso dos servidores com compensatórias e horas extras. Considerando a extensão da secretaria, o trabalho em equipe ocorre para ter bom êxito no Serviço de Fortalecimento de Vínculos, na equipe de facilitadores que trabalha com as crianças, na equipe que trabalha com os idosos e na equipe do planejamento e da organização de qualquer evento extra da Secretaria de Assistência, prestando atenção na aquisição de material através do governo federal e prefeitura municipal, por meio de licitação. A valorização dos servidores está de acordo com a valorização que cada merece, dando-lhes o direito. Quando se presta serviços extras, o que acontece uma noite por mês, há uma recompensa de um dia de folga.

Por meio dos cursos de capacitação, como o CAPACITA SUAS, realizados com um convenio com a Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT) e o Governo do Estado, os servidores alcançam pontos na carreira. A equipe trabalha em um local onde mais precisa do ser humano, pois faz um atendimento emocional, com psicólogo e assistente social. Na alimentação, é o bolsa família que dá a sustentação para as

dificuldades. A Secretaria desenvolve um excelente trabalho para a sociedade e para a comunidade.

A Secretaria de Administração possui 17 funcionários e dois sofreram processos administrativos, representando 11,76%.

Imagem VI – Nuvem de Palavras da Secretaria de Administração



FONTE: Elaborado pelos autores com base no *Software NVivo*.

Na análise da entrevista da Secretaria de Administração, por meio da imagem 6, define-se que através do setor de Recursos Humanos, ou diretamente com o Secretário de Administração, geralmente o gerenciamento é feito no RH com relação às horas trabalhadas, os dias trabalhados e, também, ao pagamento com relação a salários, férias, ou seja, tudo relacionado às relações interpessoais de trabalho nessa secretaria é feito pelo Departamento de Pessoal. A secretaria é composta por três setores por lei estabelecidos: setor de licitação, Departamento de Licitação e contratos, tem um cargo de diretor e um de divisão; o Departamento de Compra, que tem um diretor de departamento de compras e tem outro cargo de divisão criado; e o Departamento de Recursos Humanos. Então, nesse princípio, o setor está 70% organizado, mas buscando trabalhar pela sua melhoria.

O acúmulo de serviço, pois no momento há falta de funcionários, aumenta a carga de trabalho e, algumas vezes, ultrapassa o horário de trabalho, o que pode sobrecarregar os servidores. Há trabalho em equipe, prezando por uma boa administração em cada setor, desenvolvendo um trabalho sempre em contato com o pessoal da secretaria. Há, também, a preocupação com o trabalho de material humano e

com material de consumo de cada setor por meio de licitação. Os servidores demonstram interesse, embora o trabalho seja bastante frenético, os mesmos procuram sempre trazer as informações e ouvir a secretaria, sendo que alguns secretários têm procurado ouvir os setores para saber de cada dificuldade, transmitindo essas informações a administração central. Deste modo, os servidores desta secretaria, declaram que todas as demandas direcionadas são atendidas, que há o cumprimento rigoroso dos horários determinados e total empenho para desenvolver o trabalho de acordo com as possibilidades.

Na Secretaria de Administração, os servidores têm a sua responsabilidade e vem atendendo e cumprindo com o seu horário, desenvolvendo seu trabalho dentro das suas possibilidades e necessidades.

E por último, a Secretaria de Finanças, que conta com 18 funcionários e apenas um processo administrativo disciplinar.

Imagem VII – Nuvem de Palavras da Secretaria de Finanças



FONTE: Elaborado pelos autores com base no *Software NVivo*.

A Secretaria de Finanças, representada na imagem 7, evidenciou a importância, com base na visão do gestor, do respeito mútuo entre as pessoas para uma maior harmonia no trabalho. O diálogo é necessário para que todos possam se comunicar e superar as dificuldades do dia a dia. A Secretaria de Finanças perpassa pela Contabilidade, Tributação e Cadastro. Há uma lei municipal que determina toda a estrutura da secretaria, bem como a carga de trabalho, que é de 8 horas/dia e 40 horas semanais. A secretaria preza pelo pagamento de horas extras aos servidores que

trabalham fora do horário, dando importância ao trabalho em equipe de cada setor para que haja sintonia, a qual traz a eficácia dos trabalhos. Há um processo licitatório obedecendo a Lei nº 8.666/93, Lei de Licitações, e o objetivo é não faltar material, pois a aquisição se dá conforme a demanda necessária. Não há falta de material.

A secretaria preserva o processo de valorização, por meio de dois pontos: a questão financeira, que é a parte crucial e a valorização do ser humano em si, do respeito e entender a importância dele no processo. Percebe-se que a resposta foi dada com cuidado para não deixar brecha a respeito de problema dentro da secretaria, considerando como a melhor possível, já que todos os servidores do quadro são competentes. Todos correspondem as suas obrigações, tanto o setor financeiro, como a contabilidade e o setor de tributação. As metas são cumpridas e os objetivos são alcançados, tanto da contabilidade e condições estabelecidas. Para resolver os problemas de divergência, sempre deve-se ouvir os dois lados para chegar num entendimento e numa conclusão, mas o diálogo é fundamental para todas as questões e problemáticas para que sejam resolvidas.

Imagem VIII – Nuvem de Palavras de todas as Secretarias



FONTE: Elaborado pelos autores com base no *Software NVivo*.

A imagem 8 evidenciou a possível busca dos secretários a responder a cada questão para não demonstrar que existem problemas a serem sanados no setor, como também fixaram sempre a importância de trabalhar em equipe e o cuidado para com os servidores. Sendo, as palavras-chaves de todas secretarias tais como: servidores, setor, trabalho, gente, equipe, administração e secretaria, querendo, assim, demonstrar uma coesão na administração de uma Prefeitura Municipal de Mato Grosso. A dúvida dos pesquisadores se deu em virtude da falta do contraditório na fala dos gestores. Portanto,

entende-se que problemas existem, mas não ficaram evidenciados por meio das entrevistas.

O presente estudo possibilitou analisar como se caracteriza a gestão das seis secretarias avaliadas, sendo os sujeitos de pesquisas os gestores responsáveis por cada secretaria pesquisada. Pode-se concluir que os gestores trabalham prezando pelo trabalho em equipe para que o andamento da gestão transcorra de forma eficaz, sendo proporcionado à maioria dos servidores satisfação, liberdade, autonomia e espaço para o desenvolvimento da carreira.

De acordo com o relatório, os funcionários das secretarias do Gabinete, da Agricultura, dos Esportes e da Indústria e Comércio não receberam nenhum tipo de processos.

Com relação ao processo disciplinar relatado nos autos da mencionada prefeitura, constatou-se que a comissão obedeceu aos requisitos necessários para sua realização, respeitando princípios atinentes ao ato, principalmente o princípio da ampla defesa, uma vez que o rol de testemunha deste processo analisado contou com 36 pessoas que foram ouvidas.

Quanto aos prazos, verificou-se que os mesmos estão de acordo com o que preceitua a Lei nº. 024/97, que disciplina os deveres e as obrigações daquela instituição administrativa.

Neste caso específico, a Comissão Permanente de Processo Disciplinar dessa prefeitura municipal do interior do Estado de Mato Grosso optou por arquivar o processo, uma vez que não houve fundamentos nas denúncias feitas contra o funcionário investigado, de acordo com a oitiva das 36 testemunhas que foram arroladas neste processo.

Verificou-se, ainda, que a referida comissão demonstrou ter muita “dedicação e imparcialidade durante a realização do trabalho, procurando carrear para os autos, provas documentais e materiais que pudessem elucidar o fato, com o mais firme propósito de justiça”, finalizou o relatório.

Considerações finais

O presente estudo realizado identificou que os gestores estão preocupados com o andamento dos trabalhos e a eficiência dos servidores com o intuito de repensar as interações entre os servidores e seus saberes, capacidades, progressão e satisfação profissional, em conjunto com os setores e suas demandas nos processos de trabalho.

Buscou-se, também, compreender o gerenciamento das relações interpessoais, o comportamento organizacional, a carga de trabalho, o trabalho em equipe, o suporte material, a valorização do trabalho e a expectativa de trabalho de cada secretaria pesquisada dentro do entendimento dos gestores. A pesquisa propôs identificar vantagens e desvantagens decorrentes da aplicação de cada dimensão.

Conclui-se que as características das gestões das secretarias utilizadas pela prefeitura do município do interior do Estado de Mato Grosso em estudo ainda necessitam de intervenções, para que os setores presentes nas secretarias possam estar alinhados e proporcionando vantagens e levando ao cidadão a eficácia do serviço desenvolvido pelo Poder Público.

Entretanto, a dificuldade em obter os gargalos e o perfil dos problemas vivenciados no cotidiano de cada secretaria, apresentou-se como principal dificuldade na realização do presente estudo, pois os gestores públicos tenderam a não dissertar sobre as estas questões das relações interpessoais de suas equipes.

A finalidade deste trabalho não é esgotar as discussões realizadas, pois trata-se de uma análise e um questionamento que remete a reflexões sucessivas. Os argumentos proporcionados não são definitivos, já que são falíveis, passíveis de serem complementados por novos elementos.

REFERÊNCIAS

ALVES, Léo da Silva. **Sindicância & Processo Disciplinar em 50 Súmulas** - Brasília: Brasília Jurídica, 2005.

BRAZ, Petrônio. **Direito Municipal na Constituição**. 6. ed. Leme-SP: Mizumo, 2006.

- CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 21. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisas em ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1996.
- LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em Gestão Pública**. Recife: Fórum Nacional de Qualidade, 2006.
- MAINGUENEAU, Dominique. **Análise de textos de comunicação**. São Paulo: Cortez, 2001.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1982.
- _____. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- _____. **Administração da produção e operações**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. (Org.) et al. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- SILVA, Edson Jacinto. **Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar**. Lemes, SP: Direito, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** –
11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.