



**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**



GEOVANA DE CARVALHO RODRIGUES

**ANÁLISE DA FUNÇÃO DO DIRETOR NO PODER LEGISLATIVO MUNICIPAL NA
REGIÃO DA AMREC**

Artigo submetido ao Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dimas de O. Estevam

Criciúma, 2013

GEOVANA DE CARVALHO RODRIGUES

**ANÁLISE DA FUNÇÃO DO DIRETOR NO PODER LEGISLATIVO MUNICIPAL NA
REGIÃO DA AMREC**

Este artigo foi julgado e aprovado para obtenção do grau de Bacharel em Administração, com Habilitação em empresas, no Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Dimas de Oliveira Estevam

Jorge Antônio Marcelino

Natália Martins Gonçalves

ANÁLISE DA FUNÇÃO DO DIRETOR NO PODER LEGISLATIVO MUNICIPAL NA REGIÃO DA AMREC

Geovana de Carvalho Rodrigues

RESUMO

Assim como na administração privada as pessoas são parte fundamental nos trabalhos da administração pública, como os ocupantes dos cargos eletivos todos os demais funcionários públicos carecem da instrução necessária para ocupar uma função de responsabilidade. Deste modo, este artigo tem como objetivo discutir a função e forma de atuação dos diretores nos Poderes Legislativos Municipais da região da AMREC. Este estudo foi composto por pesquisas bibliográficas relacionadas ao tema, administração pública, cargos de direção e as habilidades necessárias para um diretor. A pesquisa de campo foi realizada junto aos doze diretores dos Poderes Legislativos da região da AMREC. A metodologia empregada para desempenhar a análise foi à aplicação de um questionário auto administrado, com o objetivo de identificar o perfil ideal do profissional que ocupa um cargo de direção, de acordo com a opinião dos entrevistados. Com resultado da pesquisa foi possível levantar informações a respeito do conhecimento sobre ética do profissional entrevistado e obter resultados em que sugerem que os diretores são os principais responsáveis pelo desempenho dos trabalhos das secretarias dos Poderes Legislativos Municipais na região da AMREC.

Palavras - chave: Administração Pública. Poder. Autoridade. Liderança. Ética.

1 INTRODUÇÃO

O Poder Legislativo dos municípios brasileiros tem várias funções importantes, e que afetam de forma direta as decisões tomadas pelo Poder Executivo. As Câmaras Municipais possuem presidente, vereadores e funcionários, sendo que o diretor é o funcionário que possui a responsabilidade de administrar as funções da Casa Legislativa através dos princípios e diretrizes específicas, tornando necessário que o ocupante deste cargo trabalhe com discrição e ética, e que conheça as leis que regem este poder.

O presente artigo teve como objetivo analisar a função do diretor no Poder Legislativo Municipal na região da AMREC, além de demonstrar as habilidades competências dos ocupantes desse cargo. Logo, expor as funções administrativas desses profissionais, tornando evidente a necessidade que a Câmara Municipal tem de profissionais apropriados às funções, que podem

contribuir com resultados positivos para o município em que atuam, com ética e eficiência.

Diante do exposto, a composição deste artigo se dá através de cinco seções, em que são abordadas a introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, apresentação e análise de dados e por fim, a conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O embasamento teórico foi desenvolvido procurando vincular conceitos de importância para este estudo, na opinião de diferentes autores, para após continuar com a pesquisa a respeito da função do diretor no Poder Legislativo Municipal na região da AMREC.

2.1 O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO

Segundo Drucker (2002), a administração define o futuro da organização, uma vez que o administrador é o componente dinâmico e essencial. Em uma economia competitiva o desempenho dos administradores é que geram o sucesso ou a sobrevivência do empreendimento.

Drucker (2002) enriquece a finalidade da administração colocando em ordem de importância os principais objetivos do administrador. Em primeiro lugar está o desempenho econômico da empresa, no posto seguinte encontra-se o trabalho produtivo e a realização do colaborador, e em terceiro lugar a tarefa de administrar as responsabilidades sociais da organização. Existe outra extensão muito importante para a atuação do profissional da administração, ele precisa ser empreendedor.

O trabalho do administrador pode ser definido através de cinco operações básicas: estabelecer e administrar por objetivos, organizar e controlar o trabalho na organização, tomar decisões estratégicas, montar e motivar uma equipe integrada e transmitir informações claras e rapidamente (DRUCKER, 2002).

Além das organizações privadas o administrador também atua na esfera pública, conduzindo os trabalhos para atender as necessidades da população e tem a obrigação imposta pela sociedade de desempenhar honestamente os princípios da moral e da lei administrativa (SANTOS, 2006).

2.2 O CICLO PDCA DE CONTROLE DE PROCESSO (MÉTODO GERENCIAL)

No início do século passado as empresas no ramo da indústria já reconheciam três métodos de produção em massa: especialização, produção e inspeção. Mais a frente, na década de 30, o norte americano Walter A. Shewhart propôs os mesmos métodos, porém, ao invés de fazer em linha reta ele apresentou em forma de um círculo, transformando assim o modelo de ciclo aberto para um ciclo fechado (ORIBE, 2009).

No ano de 1951 o ciclo de Shewhart recebeu mais duas etapas compreendendo assim: a representação do produto; testar o produto no laboratório e durante a produção; alocar no comércio; realizar pesquisa no mercado com o propósito de testar o produto; redesenhar o produto conforme análise dos consumidores e prosseguir girando o ciclo (ORIBE, 2009).

Shewhart observou que seu modelo poderia ser usado em processos repetitivos de melhorias, modificando os passos de desenvolvimento e comercialização dos produtos por funções de planejamento e análise de progressos, conservando o modelo de ciclo fechado (ORIBE, 2009).

No Japão o padrão utilizado foi diferente sendo plan-do-check-action, sendo este o PDCA nos dias atuais. Traduzidas para português estas etapas são planejar – executar – verificar – agir (ORIBE, 2009).

Para Campos (2004), o PDCA é um método exercido para controle de processos, composto por quatro fases fundamentais de controle: planejar, executar, verificar e atuar corretivamente. Sendo empregado na manutenção do grau de domínio quando um processo é repetitivo e, é essencialmente o cumprimento de procedimentos padrão quando utilizado na manutenção. Também pode ser utilizado nas melhorias do nível de controle, não sendo um processo repetitivo, pois consta de um valor definido como meta e, de um método que abrange os processos indispensáveis para chegar à meta (CAMPOS, 2004).

Uma das grandes responsabilidades das gerências é melhorar o nível de controle, podendo ser através do ciclo PDCA. O caminho certo para impetrar progressos contínuos nos processos é o de combinar os dois tipos de gerenciamentos: manutenção e melhorias. Aperfeiçoar sucessivamente um processo constitui melhorar continuamente os seus padrões em geral, sendo que cada melhoria corresponde à organização um novo nível de controle (CAMPOS, 2004).

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Algum tempo atrás, as empresas representadas pelos seus gerentes buscavam os modelos de organizações hierárquicas, com o controle centralizado na cúpula. Porém, com o passar dos anos foram surgindo modelos descentralizados, e as empresas foram se reestruturando com o propósito de deixá-la mais flexíveis e sensíveis as condições continuamente modificadas, oferecendo mais autonomia aos colaboradores dos níveis inferiores (ROBBINS, 2000).

A estrutura organizacional sofreu muitas modificações devido às mudanças no ambiente, pois quando o ambiente estava estabilizado era mais conveniente para as empresas focar na eficiência através da padronização, com composições rigorosas. No entanto, este tipo de estrutura não se adapta facilmente às modificações, tornando as organizações mais vulneráveis a concorrência mais flexível (ROBBINS, 2000).

De acordo com Robbins (2000, p. 171), “uma estrutura organizacional define como são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas as tarefas dos cargos”.

São seis as informações principais que os gerentes devem ponderar quando esboçam a composição de uma empresa: centralização e descentralização, especialização do trabalho, cadeia de comando, departamentalização, formalização e margem de controle (ROBBINS, 2000).

Com o propósito de atender três funções básicas a estrutura organizacional tende a atingir as metas da empresa, reduzir ou pelo menos regulamentar o controle das variações individuais sobre a empresa e, é a forma em que o poder é praticado, as decisões são tomadas, e onde são realizadas as atividades das empresas (CURY, 2000).

2.3.1 Estrutura linear

A estrutura linear é representada de forma gráfica por uma pirâmide que evidencia de forma clara a unidade de comando e o princípio de escalas hierárquicas. É uma estrutura fundamentada na organização dos antigos exércitos, onde a autoridade superior é exclusiva da chefia, as ordens acompanham de forma

consecutiva via hierárquica e, cada funcionário recebe ordens de somente um chefe imediato (CURY, 2000).

Oliveira (1998) argumenta que o organograma linear expõe que uma atividade ou decisão é relacionada de forma direta com um cargo e sua posição na empresa, e o tipo de autoridade que precisa existir quando uma atividade na empresa deve ser executada por mais de um colaborador responsável.

De acordo com Cury (2000) algumas vantagens deste tipo de estrutura na tradicional administração são a fácil aplicação, facilidade na transferência de ordens e recebimento de dados, objetividade das obrigações e encargos, rapidez na tomada de decisão, simples sustentação da disciplina e gastos baixos de administração.

E, por outro lado, Cury (2000) evidencia as desvantagens da estrutura linear, que são a rigidez na organização, especialização não é favorecida nesta estrutura, a direção fica sobrecarregada, demanda de chefes extraordinários, não beneficia a colaboração e o espírito de equipe, a demasiada centralização atrapalha a mudança do chefe.

A estrutura linear é de ampla utilização nas organizações burocráticas e com elevado nível de formalidade, como forma de poder e autoridade (CURY, 2000).

2.3.2 Centralização e descentralização

Segundo Robbins (2000), a centralização é a concentração das tomadas de decisões em um exclusivo ponto da empresa. A alta administração da organização é quem faz as determinações e os níveis mais baixos tem direito a pouca ou nenhuma contribuição para melhorar os processos.

A centralização não utiliza a contribuição dos funcionários que podem colaborar muito para a empresa, pois eles estão envolvidos diretamente nos processos. E, este modo tem lentidão nos processos decisórios, tirando a eficácia nos desempenhos das atividades da organização (ROBBINS, 2000).

Uma empresa descentralizada é aquela que os colaboradores do nível operacional fornecem sua contribuição ou é autorizado a tomar decisões. Estas organizações têm mais velocidade na resolução dos problemas, os funcionários colaboram com ideias, já que na grande maioria tem mais informações detalhadas sobre os processos que os superiores da alta gerência (ROBBINS, 2000).

2.3.3 Departamentalização

A departamentalização é um método que possibilita a constituição da estrutura organizacional, através de critérios técnicos de agrupamento de colaboradores, recursos financeiros, materiais e tecnológicos, tendo em vista alcançar os objetivos organizacionais. Com o planejamento estratégico em mãos o administrador tem informações suficientes para definir o critério a ser seguido para instituir a estrutura organizacional (CARREIRA, 2009).

Depois de separar os cargos por especificação do trabalho, se tem a necessidade de agrupá-los de maneira que os simples trabalhos possam ser coordenados. Desta forma, o embasamento onde os cargos são agrupados é denominado departamentalização (ROBBINS, 2000).

A departamentalização por atividade ou por função é a união dos recursos humanos, tecnológicos, materiais e financeiros pela descrição de informação da atividade a ser desempenhada pelo órgão. Nesses departamentos os órgãos que os formam são divididos por atividades que desempenham, como no departamento de RH pode ter estruturado as divisões de seleção e recrutamento, admissão e demissão, entre outros (CARREIRA, 2009).

Carreira (2009) afirma que a departamentalização por processos é coligar os recursos conforme o desempenho dos métodos operacionais. É o método utilizado para desenvolver as carteiras de habilitação, onde as pessoas passam por vários departamentos para obter a habilitação.

Departamentalização por clientes é a reunião de recursos de acordo com a clientela. É frequentemente utilizado no setor da educação onde tem um reitor e demais coordenadores para as diferentes áreas de ensino (CARREIRA, 2009).

Departamentalização por linha de produtos é quando o gestor agrupa critérios de produtos produzidos, a fim de reunir os recursos necessários. Tem um único gerente que cuida das linhas específicas de produção, sendo este responsável pela busca de mão de obra, máquinas e equipamentos especializados (CARREIRA, 2009).

Conforme Robbins (2000), quando uma empresa tem abrangência em uma grande área geográfica pode fazer uma departamentalização geográfica por regiões, a fim de facilitar o atendimento aos clientes.

A departamentalização mista ou combinada é agrupar na mesma composição formas distintas de agrupamento dos recursos. “Assim, uma estrutura departamentalizada pelo critério de divisão geográfica pode conter uma departamentalização por processo” (CARREIRA, 2009, p. 261).

2.3.4 Liderança e poder

Liderança é uma função do administrador e a pessoa que exerce esta função influencia a conduta dos seus subordinados. A habilidade de liderar está profundamente acoplada com o processo motivacional num processo em que tanto o líder quanto os liderados dependem uns dos outros, uma vez que o líder necessita dos seus subordinados para alcançar as metas propostas (MAXIMIANO, 2007).

Conforme Maximiano (2007, p. 215), “a liderança não é apenas um atributo de uma pessoa ou de um grupo, mas de um processo social complexo. Neste processo, as motivações dos liderados representam o principal elemento”.

A liderança é um método social que institui relações de controles entre indivíduos. A essência deste método de influência mútua é composta do líder ou dos líderes, seus subordinados, um episódio e uma ocasião social (FICHER, 2002).

De acordo com Maximiano (2007), os dois estilos básicos de liderança são estilo orientado para as pessoas (democrático) e estilo orientado para a tarefa (autocrático), conforme a relação do líder com os liderados. A liderança norteada para a tarefa é quando o poder de decisão é somente limitado ao líder e, a liderança voltada às pessoas ocorre quando o líder descentraliza o poder de decisão considerando a influência dos seus subordinados nas suas decisões, quanto mais o líder considera a opinião de seus liderados mais é democrático.

Conforme Ficher (2002), a liderança e o poder são meios conectados no método de influenciar indivíduos. No ambiente empresarial o poder se distribui em seis tipos: poder legítimo; poder por recompensa; poder coercivo; poder de especialização; poder de referência; poder de informação.

As lideranças têm ou desempenham tais domínios com evidência em um dos modelos mencionados ou em uma combinação de múltiplos deles. Nas empresas acredita-se que a concretização desses poderes sucessivamente implique em rígidos modelos éticos e responsabilidade social e, quando isso não acontece podem ocorrer graves implicações humanas, sociais e políticas (FICHER, 2002).

O poder ou direito de definir estratégias, metas e finalidades é originário de diversas fontes. É a soma desses elementos que constitui o poder legítimo. Por meio da adequada aplicação é que o gerenciador obtém aperfeiçoamento do seu desempenho (DINSMORE, 1989).

O poder significa a habilidade de influenciar os subordinados conforme a anseio do influenciador. Neste sentido o significado sugere um potencial que não necessita ser concretizado para ser eficaz e uma abrangência de vinculação e dependência. Assim, uma pessoa pode ter um poder que não utiliza, pode existir e não ser praticado, sendo, portanto uma competência ou potencialidade (ROBBINS, 2002).

Conforme Robbins (2002) existem importantes diferenças entre liderança e poder quando comparado, sendo que uma diferença é a compatibilidade dos objetivos, pois o poder não necessita de objetivos compatíveis, somente da relação de vinculação. Já a liderança demanda de determinada coerência entre os objetivos do líder e de seus liderados. Outra diferença está relacionada à administração da influência. A liderança focaliza o comando superior e descendente do líder sobre seu liderado. Desta forma, ela diminui o valor dos modelos ascendentes e laterais de influência, sendo que o poder não.

Mais uma diferença se trata da evidência das análises. A análise a respeito de liderança, em sua maior extensão, ressalta a tese de estilo. E, a pesquisa sobre poder tem se destinado ao campo mais extenso e focado as táticas de atração de subordinação (ROBBINS, 2002).

2.3.5 Autoridade

A autoridade está profundamente vinculada ao poder e a direção, sendo esses elementos de influência na conduta, atitude e sentimentos dos colaboradores subordinados. Esta influência pode ocorrer através de persuasão, gratificações, sanções, dentre outras formas (CHIAVENATO, 2006).

O poder sugere potencialidade para desempenhar a influência, e a autoridade demonstra o poder institucionalizado. A palavra autoridade faz referência ao poder que é essencial ao desempenho de uma função ou cargo dentro de uma organização. A autenticidade da autoridade existe quando o poder é aceito como um direito por todos os componentes da organização. A autoridade leva ao poder

conforme a ligação de uma posição na organização. Ela é administrada através de diretrizes e políticas, definições de funções, cargos, procedimentos e métodos de funções uniformizadas etc. O processo administrativo é ativado pela autoridade (CHIAVENATO, 2006).

A autoridade é um conceito o subentendido no conceito de poder onde se define que ter autoridade é ter o poder. Porém, nem sempre o que o conceito descreve acontece na prática, pois não é sempre que ter poder constitui ter autoridade (CHIAVENATO, 2006).

Conforme Chiavenato (2006) existem três tipos de autoridade, que são: autoridade tradicional, autoridade carismática e autoridade racional-legal.

A autoridade tradicional é baseada nas tradições e costumes de uma determinada sociedade ou grupo. Esse tipo de autoridade deriva de costumes e tradições sendo transmitida por gerações (CHIAVENATO, 2006).

A autoridade carismática provém de características individuais e é baseada em carisma, sendo própria de uma pessoa. Esse tipo de autoridade não é estável e constante, pois se origina do reconhecimento e devoção levando a lealdade (CHIAVENATO, 2006).

A autoridade racional-legal é a única fundamentada em normas e regras constituída por um regulamento aceito e reconhecido pelos membros do grupo ou sociedade, sendo que toda organização formal tem como embasamento este tipo de autoridade, que institui “indivíduos de autoridade” com obrigações e direitos (CHIAVENATO, 2006).

2.4 ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Compete à administração pública cuidar dos interesses da coletividade em que atua. Na própria Administração Pública Brasileira os movimentos em torno da ética são cada vez mais frequentes (FERREIRA, 2009).

Conforme Ferreira (2009), no Brasil não pode se atribuir a falta de atitude ética dos representantes do povo à carência de leis e processos legais, em consideração a todos os existentes. A cultura da sociedade, que já está radicada tem o mesmo grau de importância da existência de leis e normas, sem deixar de lado a carência do ensino formal e o descaso com a administração pública, que colaboram para a falta de ética.

Desta forma, a falta de ética por parte dos administradores públicos brasileiros é comum acarretando em uma visão errada da Administração Pública perante a sociedade (FERREIRA, 2009).

A administração pública brasileira necessita de projetos voltados a princípios éticos, para divulgação de informações sobre a ampla responsabilidade que possui perante a sociedade, consolidando uma visão correta com no mínimo a tradição de combate à corrupção (FERREIRA, 2009).

Um dos fatores que podem ocasionar conduta não ética dos gestores públicos pode estar ligado com a questão do poder. Isso ocorre devido à ideia equivocada de que adquirir um caráter de respeito precisa ser através do poder, de mandar e consecutivamente demonstrar autoridade e, na maioria das vezes devido à questão de valores e tradições (FERREIRA, 2009).

O uso impróprio de autoridade pode ocasionar em abuso de poder, que pode ser definido como atitudes não condizentes com as competências de uma pessoa na conduta de outrem. Em diferentes áreas pode ocorrer o abuso de poder como no ambiente familiar, político, econômico, entre outros. Desta forma, o poder proporcionado a indivíduo é diretamente ligado ao abuso de poder (INDALENCIO, 2008).

A maneira com que os setores são administrados pelos seus gestores é outra questão relevante perante o ponto de vista ético. E, existem diferenças cruciais entre um líder do setor privado e do setor público por consequência dos objetivos organizacionais, uma vez que diferente do setor público o líder em um setor privado tem por finalidade a obtenção de lucro (OLIVEIRA; SANT'ANA E VAZ, 2010).

Entretanto, no setor público as metas são diferentes, a função principal é trabalhar em um período determinado, contra o tempo, com regulamentos e regras a serem seguidos (OLIVEIRA; SANT'ANA E VAZ, 2010).

De acordo com Amoêdo (2007), a ética na administração pública é mais do que ser honesto, porque ser honesto é obrigação de um indivíduo. Contudo, no Brasil o princípio da honestidade tornou-se sinônimo de qualidade. A ética engloba a eficácia na maneira de aplicar os recursos financeiros e no atendimento às demandas da sociedade.

A falta de ética de um cidadão acarreta problemas de reputação pessoais e no máximo aos familiares, no entanto uma atitude não ética de um gestor público pode interferir no equilíbrio da coletividade (AMOÊDO, 2007).

Amoêdo (2007) afirma que a ética governamental fornece as qualidades para preparação e implantação de políticas públicas corretas. Assim, a ética tem mais importância do que outras políticas individuais porque é a base para todas as políticas públicas.

2.5 PODER LEGISLATIVO MUNICIPAL

Segundo Braz (2009), as Câmaras Municipais têm a mesma função do legislativo federal, mantendo basicamente as mesmas normas internas. Porém as estruturas legislativas municipais e estaduais são reconstruídas no mesmo período em que são feitas eleições para governadores e prefeitos, desta maneira faz com que os mandatos destes representantes do povo aconteçam no mesmo momento.

De acordo com Maia (2001), a Câmara Municipal é o órgão que tem o poder de legislar no município, e a parte do trabalho que cabe a este órgão deve estar especificada na lei orgânica de seu município.

Segundo Maia (2001), os papéis que Câmara Municipal deve desempenhar são: função Legislativa, função fiscalizadora, função administrativa, função judiciária e função de assessoramento ao Poder Executivo.

A fundamental função da Câmara Municipal é elaborar leis, entretanto, conforme citado anteriormente cabe a ela a trabalho de fiscalizar e auxiliar o Poder Executivo Municipal (MAIA, 2001).

Conforme Braz (2009) a Constituição Federal versa que a Câmara Municipal pode fixar através de lei de sua iniciativa a remuneração do prefeito, vice-prefeito, secretários municipais e até mesmo dos próprios vereadores e funcionários.

Desta forma, fica evidente a importância dos trabalhos dos componentes do Poder Legislativo Municipal, e a necessidade que a função apresenta de pessoas qualificadas para desempenhar o papel de representante do povo (SANTOS, 2006).

2.6 CARGOS DE DIREÇÃO

De acordo com Santos (2006), a direção é uma técnica administrativa que faz com que os agentes públicos executem as tarefas pelas quais são encarregados. Os cargos de direção devem ser preenchidos por pessoas que tenham capacidade de liderança e motivação, e facilidade em orientar as pessoas com uma

comunicação apropriada. Os encarregados dos cargos de direção utilizam os seguintes meios: comunicar aos subordinados as determinações através de ordens e instruções; motivar os funcionários para o trabalho; compartilhar com os subordinados as informações estando dentro ou fora da organização e gerir os trabalhos de cada funcionário de maneira que as pessoas façam um trabalho eficaz.

Os dirigentes de um órgão público são, de maneira generalizada, nomeados pelos eleitos (governadores, prefeitos, presidente) e classificados em direção institucional que é de responsabilidade da alta direção, intermediário ou cargo de gerência no qual é voltado para pessoas, e operacional no qual coordena o trabalho não administrativo (SANTOS, 2006).

2.6.1 Dos cargos e funções do legislativo

Conforme Braz (2009), os cargos e funções públicas são criados por ação do chefe de cada Poder, através de lei. Portanto, são de iniciativa do Presidente do Executivo Municipal as leis que especificam e criam novos cargos ou aumentam seu vencimento, de acordo com as restrições estabelecidas pelas normas da Constituição Federal, Estadual e Lei Orgânica.

De acordo com a Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, que traça as normas de finanças públicas e os limites de gastos com recursos humanos, os percentuais são de acordo com a receita corrente líquida e na administração pública municipal correspondem a 54% (cinquenta e quatro por cento) no Poder Executivo Municipal e 6% (seis por cento) no Poder Legislativo Municipal. Apesar do chefe de cada Poder ter autonomia de especificar o quadro de funcionários, o valor dos gastos com folha de pagamento não pode ultrapassar o equivalente a estes percentuais (BRAZ, 2009).

Os cargos públicos podem ser caracterizados efetivos, comissionados e vitalícios. Os cargos efetivos são previstos na legislação e de caráter permanente e preenchidos através de concurso público. Cargos comissionados também designados cargos de confiança são de livre nomeação e exoneração e de caráter transitório, sendo de encargo do Presidente o preenchimento do mesmo. Já os cargos de provimento vitalício são os propensos a detenção permanente pelos ocupantes (BRAZ, 2009).

2.6.2 Função administrativa da Câmara

Conforme Santos (2006), a função administrativa de um órgão público dirige e coordena a execução de tarefas, fazendo com que os demais colaboradores subordinados façam sua parte para atingir os objetivos da administração, trabalhando para a sociedade.

O conjunto de planejamento e organização são necessários para uma adequada gestão, uma vez que o planejamento define as metas e as estratégias que serão utilizadas para alcançá-las. Porém, é imprescindível uma direção para os funcionários públicos, para caminhar em encontro do encargo da instituição (SANTOS, 2006).

As funções administrativas, de direção e assessoramento são cargos de confiança, completados por funcionários permanentes da instituição ou por pessoas nomeadas de livre preferência, que não estão inseridos no quadro efetivo (SANTOS, 2006).

De acordo com Santos (2006), de forma universal os administradores de uma instituição pública são eleitos ou nomeados. Deste modo os cargos de prefeito e presidente do Poder Legislativo são preenchidos de maneira eleitoral, e os postos de secretários e diretores são nomeados pelos eleitos.

Os ocupantes de cargos de direção exercem sete funções administrativas, que são: planejar, controlar, avaliar, supervisionar, comandar, organizar e coordenar. Estes conjuntos de funções administrativas compõem o conceito de administração (DRUCKER, 2002).

Conforme a Lei Nº 670/2013, de 31 de julho de 2013, do município de Treviso/SC para ser ocupante do cargo de direção no Poder Legislativo Municipal à habilitação mínima estabelece 2º Grau completo, maior de 18 anos e em gozo dos direitos políticos. As características e funções do cargo se resumem em: supervisionar e dirigir todos os trabalhos da Câmara, na sua área administrativa e secretária, tais como pauta, protocolo, material, recepção, arquivo, correspondências, processo legislativo, minutas e convênios, consórcios, pareceres e projetos. Atividades burocráticas relacionadas com o funcionamento da Câmara Municipal cuja estrutura administrativa e legislativa é de seu inteiro conhecimento; assiste a Mesa e as Comissões Permanentes, temporárias e especiais. Assessorar o

Presidente e a Mesa durante a realização das reuniões e exercer outras tarefas inerentes à função; supervisionar o pessoal e os serviços da Secretaria; responsável pela condução do veículo da Câmara de Vereadores.

Com relação à escolha dos ocupantes dos cargos de direção no Poder Legislativo Municipal não existem critérios fundamentais para que o presidente do Legislativo selecione um profissional, sendo que princípio básico a ser seguido é o grau de escolaridade estipulado através de lei municipal (SANTOS, 2006).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo, a pesquisa se caracteriza como pesquisa de campo ou levantamento e pesquisa documental, com abordagem qualitativa. Sendo realizada através de um questionário com dez perguntas, enviadas através de meios eletrônicos (via e-mail), no mês de maio de 2013. As duas questões abertas foram elaboradas com o propósito de investigar a quantidade de colaboradores das secretarias das Câmaras Municipais em estudo e identificar os cargos ocupados neste setor. O questionário foi dividido em três blocos, sendo que o primeiro buscou identificar o perfil dos ocupantes dos cargos em estudo, o segundo bloco buscou evidenciar a estrutura da Câmara Municipal e o terceiro bloco buscou identificar o perfil fundamental do diretor, segundo a opinião do entrevistado.

A Associação dos Municípios da Região Carbonífera – AMREC é originária da AMSESC, uma associação que compreendia mais municípios e foi desmembrada em duas associações: AMREC e AMESC. Os municípios que fazem parte da AMREC estão expostos na tabela a seguir.

Tabela 1: Municípios da AMREC

Município	Número de habitantes	Área km²
Balneário Rincão	11.136	57,88
Cocal do Sul	15.376	71.21
Criciúma	195.614	235.63
Forquilha	23.183	181.92
Içara	49.238	294.13
Lauro Muller	14.483	270.51
Morro da Fumaça	16.364	82.94
Nova Veneza	13.581	293.54
Orleans	21.599	549.83
Siderópolis	13.137	262.72
Treviso	3.585	157.67
Urussanga	20.356	240.48

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos dados do IBGE (2012).

A população é de 12 (doze) diretores dos Poderes Legislativos dos municípios que fazem parte da AMREC, e como todos responderam prontamente à pesquisa a mesma teve então uma amostra censitária.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste estudo analisou-se a função do diretor no Poder Legislativo Municipal da região AMREC. Mais precisamente a pesquisa buscou identificar o perfil dos ocupantes do cargo de diretoria, a estrutura das Câmaras municipais em estudo e identificar o perfil ideal de diretor, segundo a opinião dos entrevistados que tem esta função.

Tabela 2 – Perfil dos diretores da região da AMREC

Diretores	Sexo	Faixa Etária (anos)	Nível de escolaridade	Tempo de atuação (anos)	Responsável pelos trabalhos da secretaria	Número de funcionários da Câmara
Diretor 1	Masculino	30 a 39	Superior	Acima de 8	Diretor	3
Diretor 2	Feminino	20 a 29	Médio	Entre 4 e 6	Diretor	6
Diretor 3	Feminino	50 a 59	Médio	Acima de 8	Diretor	2
Diretor 4	Feminino	30 a 39	Superior	Acima de 8	Presidente	1
Diretor 5	Feminino	40 a 49	Médio	Entre 4 e 6	Diretor	7
Diretor 6	Masculino	30 a 39	Especialização	Menos de 1	Diretor	7
Diretor 7	Masculino	30 a 39	Superior	Acima de 8	Diretor	4
Diretor 8	Masculino	30 a 39	Médio	Menos de 1	Diretor	5
Diretor 9	Masculino	40 a 49	Médio	Entre 4 e 6	Diretor	4
Diretor 10	Masculino	40 a 49	Especialização	Acima de 8	Diretor	16
Diretor 11	Feminino	30 a 39	Superior	Menos de 1	Diretor	44
Diretor 12	Masculino	40 a 49	Especialização	Acima de 8	Diretor	5

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados obtidos em relação ao perfil dos ocupantes dos cargos de diretoria dos Poderes Legislativos que fazem parte da AMREC ficou evidente que os cargos são bem distribuídos em ambos os sexos, e a maioria dos diretores estão na mesma faixa etária.

Outra questão relevante observada pela pesquisadora é o nível de escolaridade dos diretores, onde quatro dos diretores possuem ensino superior e três possuem também pós-graduação. Porém, os diretores são graduados em processos gerencias, secretariado executivo, direito e fisioterapia. Ficou evidente

também que o nível médio é a escolaridade mínima dos ocupantes dos cargos de direção do legislativo.

Na sequência dos dados coletados é relevante o tempo de atuação dos entrevistados no Poder Legislativo em que atuam. Esta pergunta ficou aberta ao tempo total de trabalho, mesmo que no início das atividades o entrevistado tenha desempenhado outra função. E, a grande maioria das respostas confirmaram que apenas três diretores estão atuando a menos de um ano.

Outro fator relevante é que apenas um diretor declarou que o presidente é que é responsável pelos trabalhos da secretaria da Câmara Municipal em que atua. Isso expressa que as demais onze Casas Legislativas da AMREC possuem um diretor responsável pelo bom funcionamento da secretaria.

Pode ser observado que existe uma grande variação no número de funcionários da secretaria das Câmaras Municipais em estudo. Porém existe uma correlação entre a quantidade de funcionários e o tamanho do município em que atuam, pois os municípios que fazem parte da Associação dos Municípios da Região Carbonífera têm de 3.585 até 195.614 mil habitantes.

As estruturas são variadas, possuem cargos com nomenclaturas diferentes e, como visto anteriormente a quantidade de colaboradores é bem diversificada. Porém, o único cargo em comum em todos os Legislativos estudados é o de diretoria.

Quando questionado sobre a opinião dos entrevistados sobre a ligação da ética com os trabalhos legislativos, apenas um entrevistado escolheu a opção de manter-se neutro. Cerca de e 42% dos pesquisados concordam totalmente com a relação direta entre ética e os trabalhos dos legislativos municipais. A metade dos pesquisados (50%), concordam parcialmente com a afirmação.

Na pesquisa também foram citadas frases sobre o exercício da ética na Administração Pública estar relacionado com a honestidade das pessoas que dela fazem parte, para avaliar o grau de concordância dos entrevistados com as afirmações. Houve uma grande aceitação das afirmações gerando uma considerável concordância dos diretores entrevistados. Somente pequena parte se colocou neutro a alguma afirmação e, em uma afirmação obteve resposta na qual discordava parcialmente. Estas informações demonstram que os diretores entrevistados possuem relevante conhecimento sobre ética no cargo em que ocupam. Foi

mencionado neste estudo que um profissional que conhece e entende os princípios e valores da ética têm plenas condições de trabalhar dentro deste parâmetro.

Ao avaliar as funções básicas do diretor na secretaria verificou-se que a grande maioria dos profissionais está satisfeita com a realização dos itens mencionados na pesquisa.

Tabela 3: Perfil ideal do diretor

Diretores	Liderança	Poder e auto-controle	Transmissão de integridade e confiabilidade	Tolerância ao estresse e conflitos	Iniciativa	Pró-atividade e tomada de decisão
Diretor 1	Muito importante	Importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante
Diretor 2	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante
Diretor 3	Muito importante	Importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante
Diretor 4	Muito importante	Muito importante	Mais ou menos importante	Muito importante	Importante	Importante
Diretor 5	Importante	Muito importante	Importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante
Diretor 6	Muito importante	Importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante
Diretor 7	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Importante
Diretor 8	Importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Importante
Diretor 9	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Importante
Diretor 10	Importante	Muito importante	Importante	Muito importante	Importante	Muito importante
Diretor 11	Muito importante	Importante	Importante	Muito importante	Muito importante	Importante
Diretor 12	Muito importante	Importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Importante

Fonte: Dados da pesquisa

Na terceira parte da pesquisa buscou-se encontrar o perfil ideal do diretor, conforme as habilidades e competências pré-estabelecidas no questionário. As competências essenciais que obtiveram maior número de respostas considerando-as muito importante foram iniciativa e liderança. E, por unanimidade a tolerância ao estresse e conflitos foi elencada como muito importante, inclusive pela flexibilidade que o profissional precisa ter para conduzir os trabalhos de uma secretaria na administração pública municipal.

Após a coleta e análise destes dados é possível então identificar as funções fundamentais do cargo de diretoria e conhecer os profissionais que nele atuam, de acordo com a região pesquisada.

5 CONCLUSÃO

Com este estudo é possível evidenciar que os diretores entrevistados responderam quase que por unanimidade que são responsáveis pelos trabalhos das secretarias das Câmaras Municipais em que atuam, pois das doze Câmaras Municipais da região apenas um profissional respondeu que não é o responsável pela secretaria.

Com a conclusão da pesquisa foi possível levantar o perfil dos profissionais que atuam como diretores nas Câmaras Municipais nos municípios da AMREC, com as questões específicas do primeiro bloco de perguntas. Posteriormente, também foi objetivo deste trabalho, identificar e descrever as habilidades e competências profissionais dos diretores das Câmaras nos municípios da região da AMREC, que também foi respondido através da pesquisa realizada com os doze diretores das Câmaras Municipais em estudo.

Com base nos dados obtidos na fundamentação que versam sobre a habilitação mínima para o cargo foi utilizado como exemplo dados de uma Câmara Municipal da região pesquisada, porém, com base na pesquisa da autora este é um modelo utilizado nas outras Câmaras Municipais da região da AMREC. Então é possível verificar que a habilitação para o cargo é possuir o ensino médio completo, ser maior de 18 anos e estar em gozo dos direitos políticos. Já as atribuições ou características das funções do cargo são supervisionar e dirigir todos os trabalhos da Câmara, na sua área administrativa e secretária.

Com a conclusão da fundamentação teórica e da análise de dados fica evidente que os diretores das Câmaras Municipais estudadas são os principais responsáveis pelos trabalhos da secretaria e, na grande maioria possuem ampla experiência no serviço público, considerando o tempo de atuação no mesmo.

Conforme a pesquisa, os perfis dos profissionais entrevistados estão adequados à função que exercem, pois possuem as características essenciais para ocupar o cargo.

Enfim, esta análise, por si só, não está encerrada, pois, futuramente poderá servir de pesquisa para diferentes estudos.

REFERÊNCIAS

AMOÊDO, Sebastião. **Ética do trabalho**: na era da pós- qualidade. 2ed. Rio de

Janeiro: Qualitymark, 2007. 125 p.

BRAZ, Petrônio. **Tratando de direito municipal**. 3.ed. São Paulo: Mundo Jurídico, 2009. 684 p.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da qualidade total: no estilo japonês**. 8.ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda. 2004. 256 p.

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa**. São Paulo: Saraiva, 2009. 366 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração**. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 375 p.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2000. 567 p.

DINSMORE, Paul Campbell. **Poder e influência gerencial: além da autoridade formal**. 1.ed. Rio de Janeiro. COP, 1989. il. 144p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 713 p.

FERREIRA, Maria Angelita Nestor. **Fundamentos éticos para administração pública**. 2009. 160 f. Dissertação (Mestre em Direito) – Universidade Federal do Paraná.

FICHER, André Luiz. **As pessoas na organização**. 6.ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

INDALENCIO, André Fernandes. **Arbítrio, Criminalização e Seletividade: Uma análise do abuso de autoridade sob as perspectivas criminológica e dogmática**. 2008. 121 f. Dissertação (Mestrado em Ciência Jurídica) – Universidade do Vale do Itajaí.

MAIA, Ulisses. **O vereador e a prática parlamentar**. Curitiba: Juruá, 2001. 183 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos da administração**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007. 267 p.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. **Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2010. 1475 f. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n6/a09v44n6.pdf> >. Acesso em: 18 de abril. 2013.

ORIBE, Claudemir Y. **PDCA: origem, conceitos e variantes dessa ideia de 70 anos**. 2009. 7f. Artigo - União Brasileira Para a Qualidade – Disponível

em:<http://www.ubq.org.br/conteudos/detalhes.aspx?ldConteudo=399>. Acesso em: 02 de abril. 2013.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637 p.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006. 156 p. il.

TREVISÓ (SC). Lei Nº 670/2013, de 31 de julho de 2013. Dispõe sobre a estrutura administrativa, cargos e salários do Legislativo de Trevisó e dá outras providências. Poder Executivo, Trevisó, SC, 31 jul. 2013. Anexo 1, p. 7.