

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
COMÉRCIO EXTERIOR**

**GABRIELA D'AGOSTIN DE MELLO**

**A IMPORTÂNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO SETOR  
PÚBLICO MUNICIPAL: ESTUDO DE CASO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE  
IÇARA – SC**

**CRICIÚMA  
2015**

**GABRIELA D'AGOSTIN DE MELLO**

**A IMPORTÂNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO SETOR  
PÚBLICO MUNICIPAL: ESTUDO DE CASO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE  
IÇARA - SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Jorge Antonio Marcelino

**CRICIÚMA**

**2015**

**GABRIELA D'AGOSTIN DE MELLO**

**A IMPORTÂNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO SETOR  
PÚBLICO MUNICIPAL: ESTUDO DE CASO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE  
IÇARA - SC**

Monografia apresentada para a obtenção do  
Grau de Bacharel em Administração com Linha  
de Formação Específica em Comércio Exterior  
da Universidade do Extremo Sul Catarinense,  
UNESC.

Prof. Jorge Antonio Marcelino

Criciúma, 13 de maio de 2015.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Jorge Antonio Marcelino – Orientador - (UNESC)

---

Prof. Sérgio Bruchchen– (UNESC)

---

Prof. Wagner Blauth– (UNESC)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus familiares e amigos que me apoiaram durante minha trajetória acadêmica. Sem eles não teria forças para o término de minha graduação.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente quero agradecer a Deus, pelas bênçãos derramadas sobre a minha trajetória acadêmica e também na profissional. Sem ele, não existiria chances para a realização do término de minha graduação.

Aos meus pais, Dorival de Mello, *in memoriam*, e Zenaide Schmidt D'agostin de Mello, e também ao meu irmão Max D'agostin de Mello, que desde pequena cuidaram de mim com muito carinho e amor. Agradeço pelo apoio nas minhas escolhas, pela paciência e também pelos esforços que foram feitos para que eu chegasse até aqui, acreditando sempre no meu potencial.

Por fim, agradeçerao orientador, Jorge Antônio Marcelino, professor muito paciente, dedicado e inteligente, que colaborou com suas idéias para conclusão deste trabalho.

## RESUMO

MELLO, Gabriela D'agostin de. **A importância da estrutura organizacional na gestão do setor público municipal:** Estudo de caso da Prefeitura Municipal de Içara – SC. 2015. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O presente trabalho de conclusão de curso demonstra a importância de uma estrutura organizacional na administração pública. Atualmente, a Prefeitura Municipal de Içara não possui um organograma de fato. À vista disso, o presente estudo tem como objetivo analisar os cargos e suas atribuições, e elaborar um organograma que contemple a estrutura formal da Prefeitura Municipal de Içara. No tocante à metodologia utilizada, o trabalho definiu-se como uma pesquisa descritiva e aplicada quanto aos fins de investigação e pesquisa de campo, documental e bibliográfica, quanto aos meios de investigação. Os servidores municipais e os usuários definem a população alvo. O presente estudo definiu-se por coleta de dados primários e secundários, utilizando na técnica de coleta de dados qualitativa. O instrumento de coleta de dados será realizado para a obtenção das informações necessárias para a realização do estudo, foram advindos de fontes de dados, documentos públicos, entre outros relacionados com a temática do estudo. Diante disso, verificou-se a problemática da estrutura organizacional na Prefeitura do Município de Içara, que segue formatação mista com administração direta e indireta, composta por órgãos, que nas diferentes formas de organização, desenvolvem o trabalho para o funcionamento do mesmo.

**Palavras-chave:** Estrutura organizacional. Administração. Prefeitura Municipal de Içara.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo administrativo .....	15
Figura 2 – Etapas do processo de definição de um organograma. ....	22
Figura 3 – Estrutura plana, ou horizontal. ....	23
Figura 4 – Estrutura alta, ou vertical.....	24
Figura 5 – Organograma estrutural. ....	25
Figura 6 – Organograma circular.....	27
Figura 7 – Organograma funcional.....	27
Figura 8 – Organograma estrutural-funcional.....	28
Figura 9 – Organograma matricial.....	29
Figura 10 – Organograma da administração indireta. ....	50
Figura 11 – Organograma da administração direta. ....	51
Figura 12 – Organograma complexo administração indireta.....	52
Figura 13 – Organograma complexo da administração direta.....	53
Figura 14 – Organograma complexo da Procuradoria Geral.....	54
Figura 15 – Organograma complexo da Secretaria de Finanças. ....	54
Figura 16 – Organograma complexo da Secretaria de Administração.....	55
Figura 17 – Organograma complexo da Secretaria de Planejamento e Controle. ....	56
Figura 18 – Organograma complexo da Secretaria de Articulação Estadual e Nacional .....	57
Figura 19 – Organograma complexo da Secretaria de Indústria e Comércio.....	58
Figura 20 – Organograma complexo da Secretaria de Saúde. ....	59
Figura 21 – Organograma complexo da Secretaria de Assistência Social.....	60
Figura 22 – Organograma complexo da Secretaria de Educação, Ciência e Tecnologia.....	61
Figura 23 – Organograma complexo da Secretaria de Obras e Serviços Urbanos...62	
Figura 24 – Organograma complexo da Secretaria de Agricultura e Desenvolvimento Rural.....	63

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Diferença entre administração pública e privada.....	18
Tabela 2 – Classes de pesquisa. ....	31
Tabela 3 – Referencial da pesquisa bibliográfica. ....	33
Tabela 4 – Procedimentos metodológicos.....	36
Tabela 5 – Artigo 50, da Lei nº 1684, de 04 de julho de 2001.....	39
Tabela 6 – Artigo 51, da Lei nº 1684, de 04 de julho de 2001.....	40
Tabela 7 – Artigo 52, da Lei nº 1684, de 04 de julho de 2001.....	41
Tabela 8 – Artigo 52, da Lei nº 1684, de 04 de julho de 2001, ajustado pela Lei nº 2987, de 27 de julho de 2001.....	41
Tabela 9 – Artigo 53, da Lei nº 1684, de 04 de julho de 2001.....	43
Tabela 10 – Artigo 53, da Lei nº 1684, de 04 de julho de 2001, ajustado pela Lei nº 3065, de 07 de dezembro de 2011.....	43
Tabela 11 – Artigo 3, da Lei nº 967, de 29 de dezembro de 1992, alterado pelo artigo 54, da Lei nº 1684, de 04 de julho de 2001.....	45
Tabela 12 – Artigo 54, da Lei nº 1684, de 04 de julho de 2001, ajustado pela Lei nº 1805, de 01 de julho de 2002.....	45
Tabela 13 – Artigo 55, da Lei nº 1805, de 01 de julho de 2002.....	46
Tabela 14 – Artigo 57, da Lei nº 1684, de 04 de julho de 2001.....	48



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	12
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>12</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1 CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO.....	15
2.2 ADMINISTRAÇÃO CENTRALIZADA (OU DIRETA) .....	16
2.3 ADMINISTRAÇÃO DESCENTRALIZADA (OU INDIRETA).....	16
2.4 ORGANIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO .....	16
2.5 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	17
<b>2.5.1 Diferença entre administração pública e privada</b> .....	<b>17</b>
2.6 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	18
<b>2.6.1 Princípio da Legalidade</b> .....	<b>19</b>
<b>2.6.2 Princípio da Impessoalidade</b> .....	<b>19</b>
<b>2.6.3 Princípio da Moralidade</b> .....	<b>19</b>
<b>2.6.4 Princípio da Publicidade</b> .....	<b>19</b>
<b>2.6.5 Princípio da Eficiência</b> .....	<b>20</b>
2.7 DEFINIÇÕES DE ORGANOGRAMA .....	20
2.8 ELABORAÇÃO DE ORGANOGRAMAS E SUAS ESTRUTURAS .....	21
<b>2.8.1 Estrutura plana ou horizontal</b> .....	<b>23</b>
<b>2.8.2 Estrutura alta ou vertical</b> .....	<b>24</b>
2.9 ORGANOGRAMA ESTRUTURAL .....	25
2.10 ORGANOGRAMA CIRCULAR OU RADIAL.....	26
2.11 ORGANOGRAMA FUNCIONAL.....	27
2.12 ORGANOGRAMA ESTRUTURAL–FUNCIONAL.....	28
2.13 ORGANOGRAMA MATRICIAL .....	28
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>30</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	30
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO.....	33
3.3 PLANO DE COLETAS DE DADOS.....	34

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	35
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	35
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA .....</b>	<b>37</b>
4.1 PROCURADORIA GERAL.....	38
4.2 SECRETARIA DE PLANEJAMENTO.....	38
4.3 SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO.....	39
4.4 SECRETARIA DE FINANÇAS .....	40
4.5 SECRETARIA DE EDUCAÇÃO, FUNDAÇÃO MUNICIPAL DE ESPORTE E FUNDAÇÃO CULTURAL .....	40
4.6 SECRETARIA DE SAÚDE E ASSISTÊNCIA SOCIAL .....	42
4.7 SECRETARIA DE AGRICULTURA E DESENVOLVIMENTO RURAL.....	44
4.8 SECRETARIA DE OBRAS E SERVIÇOS URBANOS .....	45
4.9 SUBPREFEITURA DO BALNEÁRIO RINCÃO.....	46
4.10 SECRETARIA DE ARTICULAÇÃO ESTADUAL E NACIONAL.....	46
4.11 SECRETARIA DE INDÚSTRIA, COMÉRCIO E TURISMO.....	47
4.12 FUNDAÇÃO DO MEIO AMBIENTE .....	48
4.13 SAMAE.....	48
4.14 IÇARAPREV.....	49
<b>5 SUGESTÕES PROPOSTAS PARA ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE IÇARA.....</b>	<b>50</b>
5.1 Organograma atual aprofundado e proposições de alterações.....	52
<b>5.1.1 Organograma da Procuradoria Geral .....</b>	<b>53</b>
<b>5.1.2 Organograma da Secretaria de Finanças.....</b>	<b>54</b>
<b>5.1.3 Organograma da Secretaria de Administração .....</b>	<b>55</b>
<b>5.1.4 Organograma da Secretaria de Planejamento e Controle .....</b>	<b>56</b>
<b>5.1.5 Organograma da Secretaria de Articulação Estadual e Nacional .....</b>	<b>57</b>
<b>5.1.6 Organograma da Secretaria de Indústria e Comércio.....</b>	<b>57</b>
<b>5.1.7 Organograma da Secretaria de Saúde.....</b>	<b>58</b>
<b>5.1.8 Organograma da Secretaria de Assistência Social .....</b>	<b>60</b>
<b>5.1.9 Organograma da Secretaria de Educação, Ciência e Tecnologia.....</b>	<b>61</b>
<b>5.1.10 Organograma da Secretaria de Obras e Serviços Urbanos.....</b>	<b>62</b>
<b>5.1.11 Organograma da Secretaria de Agricultura e Desenvolvimento Rural....</b>	<b>63</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>67</b>

<b>ANEXOS .....</b>	<b>70</b>
---------------------	-----------

## 1 INTRODUÇÃO

O nome de Içara surgiu de uma palmeira muito comum na época da colonização da vinda dos açorianos chamada Içaroba. A região atraiu pessoas provenientes de outros países em virtude da qualidade do solo fértil à agricultura (PREFEITURA DE IÇARA, 2015).

O Município de Içara foi politicamente emancipado pela força da população içarense, que teve origem no dia 20 de Dezembro de 1961(PREFEITURA DE IÇARA, 2015).

A Prefeitura é localizada na Praça Presidente João Goulart, 120, no centro de Içara. Atualmente contam com 1.547 colaboradores, distribuídos em funcionários efetivos, comissionados, contratos temporários e estagiários (PREFEITURA DE IÇARA, 2015).

Estes por sua vez organizados em 11 secretárias, 2 autarquias e 3 fundações, sendo elas: Administração, Agricultura de Desenvolvimento, Articulação Estadual e Nacional, Assistência Social, Educação, Finanças, Procuradoria Geral, Saúde, Planejamento, Obras, Indústria e Comércio, SAMAE, IçaraPrev, Fundação Cultural, Fundação do Meio Ambiente/FUNDAI e Fundação Municipal Esportes/FME (PREFEITURA DE IÇARA, 2015).

O estudo a ser realizado tratará da importância de um organograma nas instituições públicas, principalmente pelo fato do alto número de funcionários quando se trata de setor público.

Diante desta importância o presente trabalho monográfico irá tratar em específico da ausência de um organograma na Prefeitura Municipal de Içara. Essa ausência acaba gerando dificuldade na apuração dos cargos existentes e suas respectivas atribuições.

Neste sentido fica evidente a necessidade da existência de um organograma na Prefeitura Municipal de Içara, para que se possa organizar a estrutura administrativa funcional.

Diagnosticado o problema da falta de um organograma, será proposta a realização de um, de modo que, atenda a realidade atual da gestão pública municipal. Para isto será abordado a evolução do quadro funcional entre o período de surgimento e o atual momento. Demonstrando através da legislação municipal as alterações realizadas, afim de, cronologicamente extrair um entendimento do porque

e como está organizado atualmente.

O estudo proporcionará ao leitor uma visão da gestão pública municipal de Içara, sua organização, entidades envolvidas, suas divisões e competências.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Considerando o número de servidores da Prefeitura Municipal de Içara, os diferentes cargos e funções, aliado à complexidade da estrutura organizacional acaba ocorrendo excesso de trabalho entre alguns colaboradores referente a atividades desenvolvidas por outros em outras áreas.

O nível de sintonia da estrutura da Prefeitura Municipal de Içara encontra algumas dificuldades em relação à otimização de resultados de projetos estratégicos e ação operacional ordinária, que impõem dificuldades à operação de finalização com sucesso de ações permanentes e/ou temporárias o que contribui para ocorrência de possíveis desencontros entre os setores e a sociedade.

A gestão de pessoas continua sendo um desafio a ser enfrentado. Assim neste contexto apresentado, a presente pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: Qual melhor forma de inserir e definir os cargos e suas atribuições na estrutura organizacional na Prefeitura Municipal de Içara?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

O presente estudo tem como objetivo analisar os cargos e suas atribuições, e elaborar um organograma que contemple a estrutura formal da Prefeitura Municipal de Içara.

### 1.2.2 Objetivos específicos

1. Apresentar a atual estrutura organizacional da Prefeitura de Içara;
2. Identificar os problemas possíveis entre os órgãos e departamentos junto à comunidade;

3. Propor um organograma para determinar as atividades relacionadas a cada cargo descrevendo suas funções a serem cumpridas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O escopo deste estudo é analisar os cargos existentes e suas atribuições, e elaborar um organograma que compõe a estrutura organizacional da Prefeitura Municipal de Içara. O presente estudo é importante para a sociedade e principalmente para a administração.

Com o organograma feito, a organização entre os colaboradores, definindo suas funções, evita possíveis desencontros de informações entre os setores e a sociedade.

Desse modo, este estudo é oportuno para a autora, à sociedade Içarense e também à UNESC. O presente trabalho é importante para a universidade, no sentido da oportunidade de acesso às informações desta pesquisa.

No mesmo momento, é oportuno para as instituições públicas dos outros municípios, para que haja uma estrutura organizacional elaborada, evitando insatisfações da sociedade em relação aos serviços prestados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

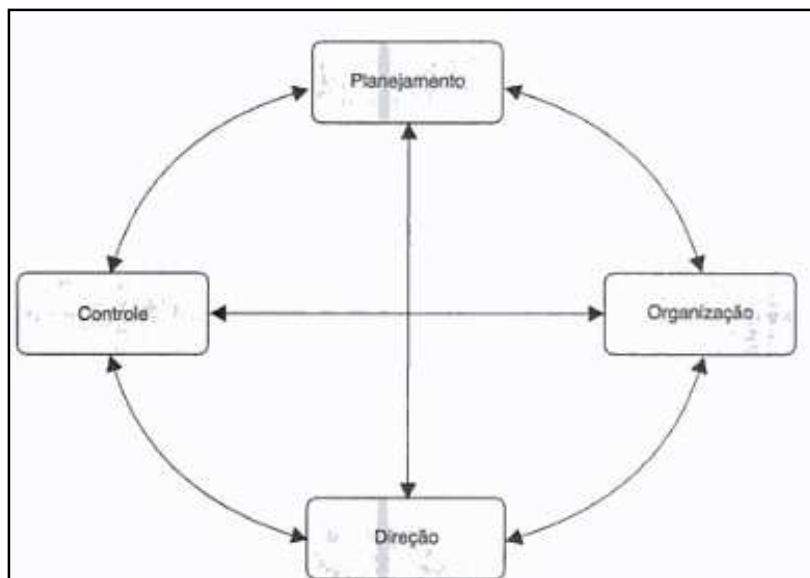
Neste capítulo, o presente estudo abordará as definições de organogramas e suas respectivas estruturas.

### 2.1 CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO

O vocábulo administração expressa exercer uma função sob controle de outros, prestar um serviço a outro (CHIAVENATO, 2007).

O processo de organizar, planejar, liderar e controlar o trabalho dos funcionários da organização e manusear todos os meios organizacionais acessíveis para atingir os objetivos determinados para obter bons resultados na administração (CHIAVENATO, 2007).

Figura 1 – Processo administrativo



Fonte: Chiavenato (2007)

Para Santos (2003, p. 115), a administração “é um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma possível, com o menos custo e com maior eficiência e eficácia”.



## 2.2 ADMINISTRAÇÃO CENTRALIZADA (OU DIRETA)

A Administração Direta é composta pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Tem-se a atividade administrativa prestada de forma direta ou centralizada (ANDRADE, 2006).

Segundo Hall (1984, p. 70):

A centralização refere-se à distribuição do poder no âmbito das organizações e constitui, portanto, umas das melhores maneiras de resumir toda a noção de estrutura. [...] No caso da centralização, uma dada distribuição de poder é constitutiva por gerar outras ações – as pessoas obedecem às regras e decisões organizacionais [...].

## 2.3 ADMINISTRAÇÃO DESCENTRALIZADA (OU INDIRETA)

A administração indireta é o conjunto de pessoas administrativas vinculadas à Administração Direta que irão desempenhar as atividades administrativas de forma descentralizada. É composta por autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista, agências reguladoras e agências executivas (ANDRADE 2006, p. 52).

Santos (2001, p. 240), entende que:

A descentralização consiste na transferência de poder de um nível de governo para outro. Este último se responsabilizará pela adoção e gestão integral de determinadas políticas públicas a ele subordinadas, as quais devem ser acompanhadas de todos os recursos, com o intuito de viabilizar a execução política, administrativa e institucional, combinando a participação da sociedade civil organizada em todas as etapas do processo decisório.

## 2.4 ORGANIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO

Segundo Longo (2011), “pode-se dizer que o conceito de administração se acha intrinsecamente ligado ao de organização”.

Por conseguinte, Lerner (1979) entende que o termo organização pode:

Ser empregado em um sentido mais amplo, quando tem por objetivo tratar do quadro estrutural de cargo, definidos pelos títulos, suas atribuições básicas, responsabilidades, as relações formais e o nível de autoridade.

Conforme a definição de Maximiano (2007, p. 65):

O processo de organizar é uma sequência ou conjunto de decisões ou procedimentos, que cria uma estrutura estável ou dinâmica. Esta estrutura, chamada estrutura organizacional, define o trabalho que as pessoas, como indivíduos ou integrantes de grupos, devem realizar.

Para haver organização, a função básica é a atenção no estudo da estrutura organizacional de uma empresa para que sejam atingidos os objetivos estabelecidos e as necessidades reais da mesma (LONGO, 2011).

## 2.5 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A ideia central da administração pública é a ação racional, definida como ação corretamente calculada para realizar determinados objetivos desejados. A administração pública, como estudo e como atividade, é planejada para incrementar a realização dos objetivos; e frequentemente fundem-se os dois, uma vez, que em última análise, o estudo é também uma forma de ação (GRANJEIRO; CASTRO, 1998).

### 2.5.1 Diferença entre administração pública e privada

A administração pública quanto ao gênero é igual, mas diferencia-se da administração privada com relação à espécie. Quanto às diferenças, estão destacadas na tabela a seguir:

Tabela 1 – Diferença entre administração pública e privada

<b>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO PRIVADA</b>
Proporciona o bem-estar coletivo	Objetiva o lucro financeiro
O cliente paga pelos serviços através de impostos	O cliente só paga pelo bem ou serviço que compra ou utiliza
As atividades públicas são monopolistas e os usuários não podem escolher outra forma	A livre concorrência proporciona várias opções
Existe para servir aos interesses gerais da sociedade	Serve aos interesses de um indivíduo ou grupo
Sua ação é difícil e complexa, possui menos autonomia	É mais flexível e tem mais autonomia
Precisa se preocupar em resolver os conflitos de interesses particulares para alcançar o bem-estar geral	A administração privada preocupa-se com seu bem-estar e como resolver seus problemas
É responsável pela condução da nação e responde à população pelas suas ações	Os dirigentes respondem aos proprietários e acionistas
A eficiência e a eficácia das entidades públicas cumprem sua missão e pelo atendimento com qualidade das necessidades e demandas do cidadão e sociedade	Na iniciativa privada medem-se pelo aumento de suas receitas, pela redução de seus gastos ou pela expansão de seus mercados
A cúpula da administração pública e frequentemente substituída em função do partido político vencedor das eleições, dificultando o planejamento e as ações de longo prazo	O poder de mando raramente se altera e a continuidade da alta administração e a regra

Fonte: Paludo (2010).

Nas comparações entre administração pública e a administração privada certamente existem mais convergências do que diferenças (PALUDO, 2010).

## 2.6 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A palavra princípio significa começo. Princípios são ideias que se refletirão numa estrutura jurídica, econômica e social, daí o sentido prospectivo dos princípios (NASCIMENTO, 1999).

Os princípios administrativos são de especial relevância no âmbito de suas atividades, fundamentando todos os seus institutos (NASCIMENTO, 1999).

### **2.6.1 Princípio da Legalidade**

Quanto ao referido princípio da legalidade, Meirelles (1990, p.78), esclarece que:

Na Administração Pública, não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza. A lei para o particular significa pode fazer assim; para o administrador público significa deve fazer assim.

### **2.6.2 Princípio da Impessoalidade**

Di Pietro(2005, p.71), nos explica que este princípio deve regular a atividade administrativa no sentido de “que a administração não pode atuar com vistas a prejudicar ou beneficiar pessoas determinadas, uma vez que é sempre o interesse público que tem que nortear seu comportamento”.

### **2.6.3 Princípio da Moralidade**

Como preceitua Moraes (2008, p. 321), não basta apenas respeitar a lei, mas sim obedecer a princípios éticos:

Pelo princípio da moralidade administrativa, não bastará ao administrador o estrito cumprimento da estrita legalidade, devendo ele, no exercício de sua função pública, respeitar os princípios éticos de razoabilidade e justiça, pois a moralidade constitui, a partir da Constituição de 1988, pressuposto de validade de todo o ato da administração pública.

### **2.6.4 Princípio da Publicidade**

Para Rocha (1994, p. 241), o princípio da publicidade é:

Todo ato administrativo deve ser público, para que qualquer cidadão tenha acesso; objetiva dar transparência e possibilitar que qualquer pessoa possa questionar e controlar as atividades administrativas do poder público.

### 2.6.5 Princípio da Eficiência

Para Moraes (2008, p. 326), o princípio da eficiência denota a qualidade do serviço público, e nos esclarece sobre sua aplicação:

Princípio da eficiência é aquele que impõe a Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca de qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar-se desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social.

### 2.7 DEFINIÇÕES DE ORGANOGRAMA

Segundo César (2007), o organograma é um gráfico representativo da estrutura formal da organização em dado momento. E os objetivos que procura alcançar são os de demonstrar por meio de gráfico:

- A divisão do trabalho, mediante o fracionamento da organização, em unidades de direção, núcleos, conselhos, comissões, gerência, superintendências, departamentos, seções, serviços, setores etc.,
- A relação superior-subordinado, o que deixa implícito os procedimentos relativos à delegação de autoridade e responsabilidade,
- O trabalho desenvolvido pelas frações organizacionais. Dependendo da técnica de elaboração aplicada, poderá evidenciar além do tipo de trabalho desenvolvido, mais (a) o detalhamento do tipo de trabalho; (b) os cargos existentes; (c) os nomes dos titulares das unidades; (d) a quantidade de pessoas por unidade; e (e) a relação funcional, além da relação hierárquica;
- A análise organizacional, facilitada por uma boa elaboração, o que significa dizer: organograma com linhas bem definidas, esclarecimento das convenções utilizadas, abreviações e siglas, mediante uso de legenda colocada na própria folha do gráfico.

## 2.8 ELABORAÇÃO DE ORGANOGRAMAS E SUAS ESTRUTURAS

Assim como ocorre com o planejamento estratégico e outras técnicas de administração, toda organização tem uma estrutura organizacional. Grandes organizações têm estruturas complexas, explícitas e formalizadas (MAXIMIANO, 2007).

Nesse sentido, conceitua Cury (2007, p. 57), “a estrutura é o arranjo dos elementos constitutivos de uma organização, ou seja, é a forma mediante a qual estão integrados e se apresentam os elementos componentes de uma empresa”.

São objetivos de uma estrutura organizacional atender algumas funções básicas, que segundo Hall (1984), são três:

- Realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais;
- Destinar-se a minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização. Impõem-se estruturas para assegurar que os indivíduos se conformem a exigências das organizações e não o inverso;
- Estabelecer ou determinar quais posições tem poder sobre quais outras.

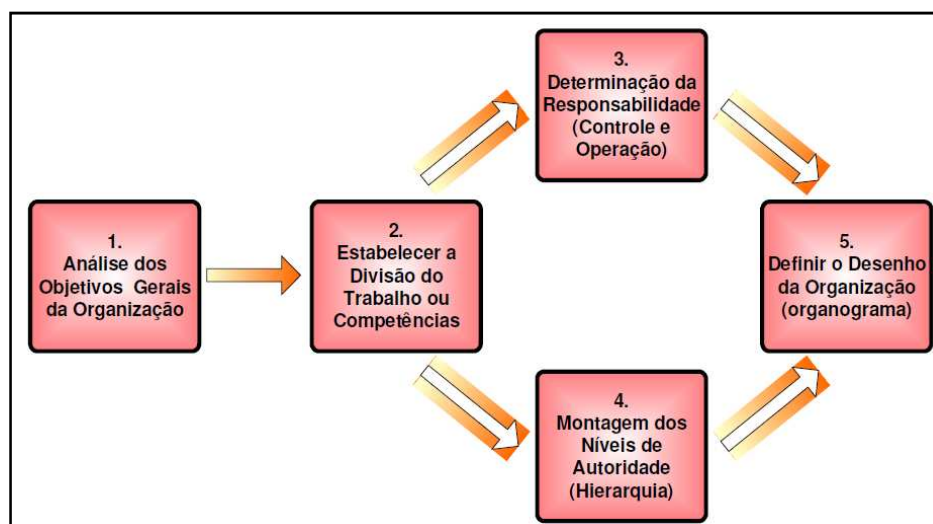
Todas as empresas públicas ou privadas possuem uma autoridade para gerenciar os trabalhos desenvolvidos, para que as operações dos trabalhos sejam finalizadas com sucesso formalizadas (MAXIMIANO, 2007).

Maximiano (2007, p. 182), define autoridade como:

Autoridade (a rigor, autoridade formal) é o direito legal que os chefes ou gerentes têm de dirigir ou comandar o comportamento dos integrantes de sua equipe, chamados subordinados, colaboradores ou funcionários, dependendo do tipo de organização. [...] A autoridade significa também o poder de utilizar ou comprometer recursos organizacionais. A autoridade pode ser atribuída a pessoas, unidades de trabalho de uma organização ou a organizações, como o departamento de auditoria das empresas, uma comissão de sindicância, a polícia ou o poder judiciário. A autoridade é a contrapartida da responsabilidade. Como os gerentes têm responsabilidades pelo desempenho de outras pessoas, as organizações dão-lhes autoridade sobre essas mesmas pessoas [...].

Para obter um organograma completo necessita-se seguir as etapas da figura abaixo:

Figura 2 – Etapas do processo de definição de um organograma.



Fonte: Maximiano (2007)

As organizações, ao conceder autoridade, precisam determinar “dois conceitos fundamentais do processo de organização: hierarquia e amplitude de controle”, como indicado Maximiano (2007, p. 182).

Segundo o Dicionário Aurélio (2004, p. 1040), “hierarquia”, do grupo *hierarchia*, tem como significado “graduação da autoridade, correspondente às várias categorias de funcionários públicos; escala; hierarquia de valores”.

Já Fayol (1978, p. 42), definiu hierarquia como:

A série de chefes que vai da autoridade superior aos agentes inferiores. Destarte, a hierarquia corresponde a uma forma de organização social que tem como características: graduação rígida de autoridade e definição exata das atribuições de cada estrato.

Claro é o entendimento de que, na hierarquia, as ações são direcionadas através de um cargo superior para um inferior, sendo necessária que essa informação seja dotada de segurança e munida de unidade de comando, fatores determinantes para a legitimidade do sistema hierárquico fazendo com que o subordinado acate as determinações (FAYOL, 1978).

Segundo Fayol (1978), existem formas diferentes de poder hierárquico. Estas podem ser baseadas nas tarefas, no cargo, nas funções, nas habilidades das pessoas, no salário, que tende a ser maior devido à importância do cargo, e ainda, podendo ser baseada no status do indivíduo e não no cargo que ele ocupa. Dado a

estes fatores, ressalta-se a importância da legitimidade para um bom andamento da organização.

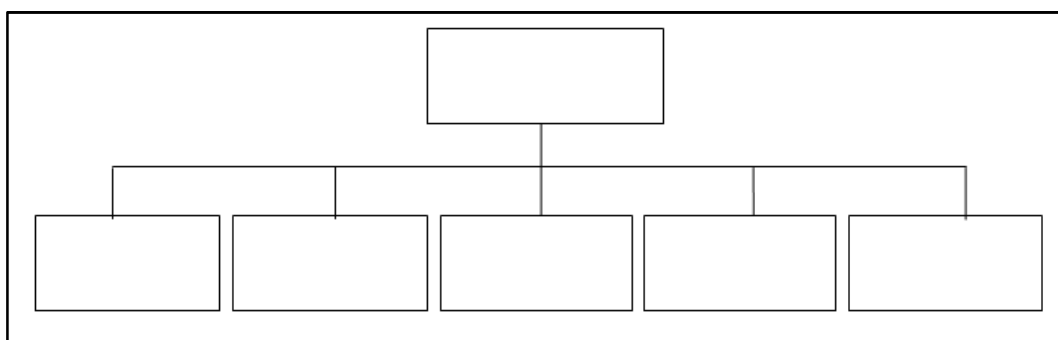
### 2.8.1 Estrutura plana ou horizontal

Existem tipos de estruturas, denominadas como plana, ou horizontal, e alta, ou vertical. Em se tratando da modalidade de estrutura plana ou horizontal, a mesma se destaca pela facilidade de comunicação que proporciona aos envolvidos no processo (CURY, 2007).

A referida facilidade tem origem no pequeno grau de supervisão, que por sua vez, tem origem no reduzido nível hierárquico dentro da organização estrutural. Dessa forma facilitada, resta o planejamento e o controle, isto porque o chefe executivo possui uma ligação direta com o grande número de subordinados, conseguindo por sua vez que suas determinações e informações cheguem de maneira menos distorcida e mais compreensível aos que devem executá-las. De acordo com Cury (2007), a estrutura plana possui algumas desvantagens, sendo elas:

- A imposição de um pesado fardo, a comunicação cruzada, em decorrência de sua grande amplitude;
- Poderá estimular a igualdade a ponto de: as vantagens da autoridade, como instrumento de comunicação, perderem-se; surgirem problemas de comunicação; desenvolver subordinados demasiado agressivos em forçar suas prerrogativas.

Figura 3 – Estrutura plana, ou horizontal.



Fonte: Cury (2007)



Dessa forma, pode-se perceber que essa modalidade de estrutura organizacional aponta qualidades e desvantagens muito próximas, sendo algumas antagônicas, visto que, devido à sua organização enxuta causa desvios no entendimento das prerrogativas, direitos e deveres, que os cargos atribuem aos indivíduos que os ocupam, fatos que exigem do chefe executivo uma atenção especial para que estes fatores não adentrem na sua estrutura organizacional, incluindo o cargo do mesmo (CURY, 2007).

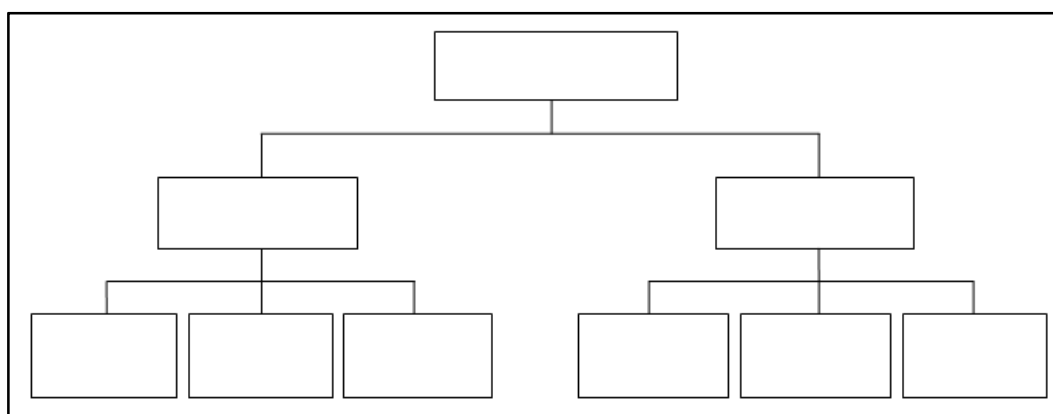
### 2.8.2 Estrutura alta ou vertical

Tratando-se da modalidade de estrutura alta ou vertical, tem-se uma organização estrutural complexa, a passo que a base não tem contato com o topo.

Dessa forma existe grande preocupação no que tange à chegada da informação pretendida pelo executivo chefe, localizado no topo da organização aos cargos de execução que se localizam na base da mesma, isto se deve ao fato de que entre esses dois níveis existem outros níveis, os quais são incumbidos de repassar a informação (CURY, 2007).

Como pode ser observado na figura 4:

Figura 4– Estrutura alta, ou vertical.



Fonte: Cury (2007)

Esta modalidade tem o poder de maior descentralização de atribuições e poderes, se comparada à plana (CURY, 2007).

## 2.9 ORGANOGRAMA ESTRUTURAL

Em síntese, Cesar (2007) apresenta as características que deve conter na elaboração de um organograma estrutural:

- No alto da folha do organograma deve constar obrigatoriamente o título da organização;
- O retângulo representa a fração organizacional. Eventualmente, o retângulo significara cargo. Isto poderá ocorrer com cargos isolados e diferenciados, tais como auditor, consultor etc.;
- A representação gráfica dos retângulos pode ser nos dois sentidos: horizontal ou vertical;

A figura 5 do organograma estrutural, explicita o tema.

Figura 5– Organograma estrutural.



Fonte:Monteiro (2009)

Continua Cesar (2007):

- Havendo siglas, elas devem ser explícitas na legenda;
- A linha tracejada ou pontilhada pode ter qualquer significado. O importante é explicitar a convenção utilizada no espaço destinado à legenda;
- A linha contínua é a linha de autoridade (vertical) e coordenação (horizontal);

- Autoridade funcional é a autoridade de função, isto é, poder que o titular de uma unidade tem sobre outra unidade, com relação à dada função. Não é autoridade hierárquica;
- Unidade provisória é a unidade com duração limitada no tempo. Algumas comissões, comitês, equipes e grupos de estudos;
- A linha vertical, que parte da maior autoridade hierárquica, é a linha condutora do organograma. Todas as unidades se dirigem a essa linha, o que demonstra o poder maior da organização nas mãos do seu executivo principal (presidente) e em algumas estruturas do seu colegiado maior;
- A ligação vertical contínua significa autoridade hierárquica da unidade acima;
- O organograma deve ser feito por agrupamento de unidades, partindo das unidades de direção, apoio superior, até as de cunho operacional. Unidades de mesma nomenclatura (divisões, departamentos, gerências, etc.) devem estar sempre na mesma linha horizontal. Caso estejam em linhas de coordenação (horizontal) distintas, algo pode estar errado;
- Deve ser obedecida a ordem alfabética de entrada por agrupamento semelhante de unidades.

## 2.10 ORGANOGRAMA CIRCULAR OU RADIAL

De acordo com Cesar (2007), são características do organograma circular ou radial:

- Dificulta a localização no gráfico dessas mesmas unidades;
- A existência de muitos níveis hierárquicos também dificulta uma melhor elaboração;

Exemplo:

Figura 6 – Organograma circular.



Fonte: Oliveira (2002)

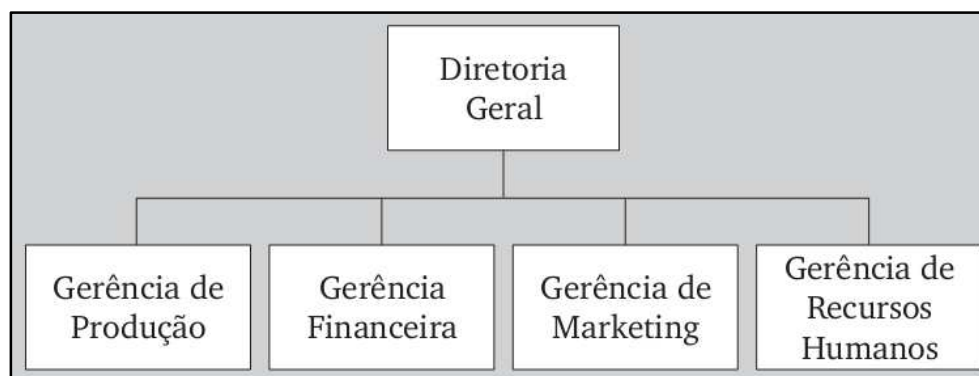
Conforme Cesar (2007):

- Essa técnica de elaboração de forma circular é uma opção para a eventualidade de existir alguma dificuldade na representação das unidades;
- O uso de letras e números exige, naturalmente, a explicação na legenda.

## 2.11 ORGANOGRAMA FUNCIONAL

Outro tipo de organograma que Araujo (2007), demonstra é o funcional.

Figura 7 – Organograma funcional.



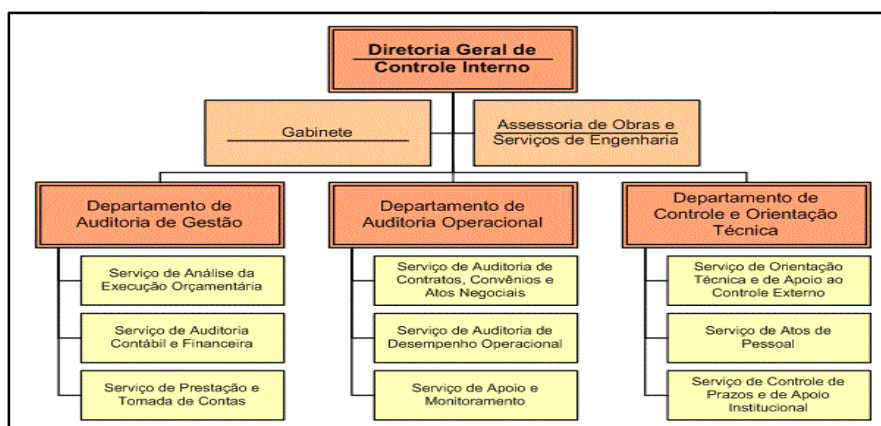
Fonte: Oliveira (2002)

Esse organograma não é apenas uma simples representação gráfica de uma estrutura que se articula tal e qual as demais estruturas conhecidas. Quanto o organograma funcional não tem um chefe hierárquico. A subordinação é as pessoas que ocupam a função correspondente ao que está sendo executado naquele momento. Assim que a pessoa termina a operação e a passa para outra, sua subordinação também muda, isto é, nova função, novo chefe, ou melhor, supervisor. Portanto, as ligações em linha contínua mostram uma vinculação apenas temporária (ARAUJO, 2007).

## 2.12 ORGANOGRAMA ESTRUTURAL-FUNCIONAL

Neste caso, Araujo (2007), afirma que o organograma estrutural-funcional é uma técnica de elaboração altamente recomendada.

Figura 8 – Organograma estrutural-funcional.



Fonte: Monteiro (2009)

Ainda segundo Araujo (2007), este organograma alia a estrutura da organização com as funções básicas ou principais de cada uma das unidades integrantes da organização. A principal característica desse organograma é que só pode ser elaborado por partes, devido ao espaço que ocupa cada uma das unidades.

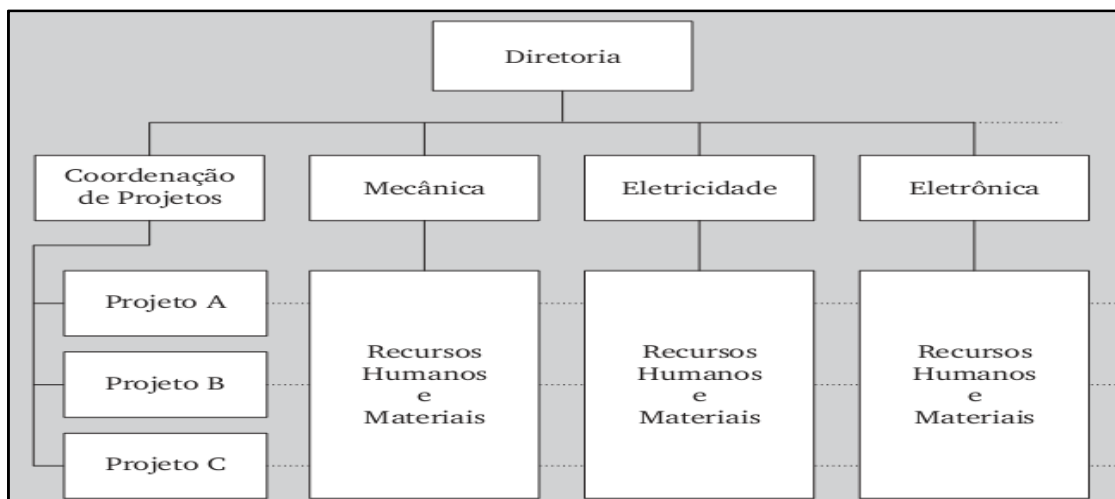
## 2.13 ORGANOGRAMA MATRICIAL

E por último, Araujo (2007), cita as características do organograma

matricial (em matriz):

- A autoridade maior da organização deve ser vista em dois ângulos diferentes. A organização convencional (tradicional), a autoridade máxima é o seu presidente e demais diretores, membros componentes da unidade executiva de maior status. Com inserção da estrutura em projetos, a autoridade maior é o seu presidente e mais o titular da área de projetos. Há quem afirme que, com a estrutura em projetos, a autoridade maior não é o executivo principal da organização, e sim o titular de projetos. Isso pode acontecer em função da alta qualificação e especialização exigida para o cargo, mas, mesmo assim, as decisões de cunho político, certamente, não ficarão em mãos do titular de projetos, mas nas mãos de quem conduz a organização;
- As equipes vivem em constante mutação. As trocas são motivadas por diferentes projetos. Os profissionais especializados movem-se com certa frequência entre esse ou aquele grupo, sendo difícil a sua representação no gráfico;

Figura 9 – Organograma matricial.



Fonte:Oliveira (2002)

Essa movimentação de personagens de um grupo para o outro dá uma dimensão de flexibilidade e adaptabilidade que outras estruturas não permitem em função, quase sempre, do rígido padrão hierárquico estabelecido. Inclusive, torna a organização mais atenta às demandas e exigências ambientais (ARAUJO, 2007).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para algo ser considerado científico, o mesmo deve possuir um método. Este método deve funcionar como o conjunto de regras básicas empregadas em uma investigação científica com o intuito de obter resultados o mais confiável quanto for possível. Tartuce (2006, p. 12) define o método científico como sendo “a expressão lógica do raciocínio associada à formulação de argumentos convincentes. Esses argumentos, uma vez apresentados, têm por finalidade informar, descrever ou persuadir um fato”.

Dessa forma, o método científico é entendido como um procedimento lógico e sistemático, que tem como objetivo a busca de respostas às questões estudadas.

Por conseguinte, Lakatos e Marconi (2006), definem método como:

Um conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Assim, este elemento representa o caminho que se deve seguir para levar à formulação de uma teoria científica, de modo que ele necessita de um trabalho cuidadoso, seguindo um caminho sistemático, na busca de respostas às questões objetivo da pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Os autores Collis e Hussey (2005), definem que as pesquisas são classificadas em função dos seguintes aspectos:

- a) O objetivo da pesquisa: os motivos pelos quais está sendo realizado;
- b) O processo de pesquisa: a maneira pela qual será coletada e analisada seus dados;
- c) A lógica da pesquisa: se está sendo dirigido do geral para o específico ou vice-versa;

- d) O resultado da pesquisa: se você está tentando resolver um determinado problema ou fazendo uma contribuição geral para o conhecimento.

Em complemento, Collis e Hussey (2005), demonstram na tabela a seguir, os vários tipos de pesquisas existentes.

Tabela 2 – Classes de pesquisa.

<b>BASE DE CLASSIFICAÇÃO</b>	<b>TIPO DE PESQUISA</b>
Objetivo	Exploratória, descritiva, analítica ou preditiva
Processo	Quantitativa ou qualitativa
Lógica	Dedutiva ou indutiva
Resultado	Aplicada ou básica

Fonte: Collis e Hussey (2005)

A pesquisa a ser trabalhada será no método aplicado e descritivo, pois tem a finalidade de solucionar, descrever ou propor a solução de um problema.

A pesquisa aplicada tem objetivo prático, diferente da pesquisa pura, que tem como motivação a curiosidade intelectual do estudioso (VERGARA, 2009).

Quando se fala que uma pesquisa é descritiva, se está querendo dizer que se limita a uma descrição pura e simples de cada uma das variáveis, isoladamente, sem que sua associação ou interação com as demais sejam examinadas (CASTRO, 1976).

No tocante ao meio de investigação, o estudo será de três formas, sendo eles, pesquisa de campo, pesquisa documental e pesquisa bibliográfica.

Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida como:

Procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Quanto ao método de pesquisa de campo, o mesmo é caracterizado pela realização de uma investigação empírica em um local onde tenha, ou esteja ocorrendo fatos ou fenômenos inerentes ao tema do trabalho abordado, podendo o pesquisador fazer uso de mecanismos que possibilitem o conhecimento das informações ora pretendidas. Tais mecanismos podem ser entrevistas, uso de questionários, ou até mesmo a observação do participante.



De acordo com Fonseca (2002, p. 44):

A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (pesquisa ex-post-facto, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.).

Na pesquisa documental, o pesquisador diferentemente da pesquisa de campo, faz uso de documentos já existentes para fazer o estudo que se propõe. Estes documentos podem ser os mais variados possíveis, de órgãos públicos ou privados. Tais como: ofícios, memorandos, balanços, balancetes e até mesmo filme, fotografias, entre outros.

Nesse sentido conceitua Fonseca (2002, p. 32):

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.

Muito próximo, mais ainda assim diferenciada, se comparada com a pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica proporciona ao pesquisador estudioso um material para estudo mais elaborado, sofisticado e por muitas vezes analisado por outro cientista, materiais estes que são publicados e de fácil acesso aos que eles desejarem. São exemplos destes materiais, livros, jornais, revistas e etc.

Conforme Oliveira (2002, p. 119), a pesquisa tem objetivo de:

Conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno. De forma geral, a pesquisa bibliográfica acaba se transformando em rotina para os pesquisadores e profissionais que necessitam de constante atualização.

A pesquisa bibliográfica abordará diferentes assuntos. Tais assuntos são abordados por vários autores. A tabela a seguir demonstra os autores que são utilizados para o desenvolvimento do referido assunto no trabalho monográfico.

Tabela 3 – Referencial da pesquisa bibliográfica.

<b>ASSUNTOS</b>	<b>AUTORES</b>	<b>TEMAS ABORDADOS</b>
Organograma	Araújo (2007) Cesar (2007) Cury (2007) Fayol (1978) Hall (1984) Maximiano (2007)	Definição Estruturas Tipos
Estrutura Organizacional	Hall (1984) Macedo (2012) Santos (2001)	Definição Definição administração descentralização Definição administração centralizada
Procedimentos Metodológicos	Castro (1976) Collis; Hussey (2005) Fleury; Fleury (2000) Fonseca (2002) Gil (2007) Gil (2010) Lakatos; Marconi (2000) Lakatos; Marconi (2006) Mattar (1996) Oliveira (1999) Oliveira (2002) Vergara (2009)	Métodos de pesquisa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2015)

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

A população é um aglomerado de indivíduos divertidos ou insensíveis que apresentam ao menos um aspecto comum para ser analisado (OLIVEIRA, 1999).

O estudo proposto tem como alvo a Prefeitura Municipal de Içara. A prefeitura foi instituída através da Lei nº 796, promulgada em 20 de Dezembro de 1961, composta por seus departamentos, autarquias e fundações; e atualmente conta com 1.547 funcionários, frisando o objetivo de estudar os problemas trazidos pela falta da existência de um organograma bem definido e ao final propor um, que atenda as suas necessidades.

Mattar (1996, p. 132), define que amostragem não probabilística é “aquela que não em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo”.

Porém, Gil (2010, p. 109), define que a técnica de amostragem é:

Uma etapa importante do método científico de pesquisa. Quando a amostra é rigorosamente selecionada, os resultados obtidos no levantamento tendem a aproximar-se bastante dos que seriam obtidos caso fosse possível pesquisar todos os elementos do universo.

Neste estudo, a modalidade de amostra a ser usada é a de conveniência, sendo esta, aquela na qual o pesquisador define à sua vontade a amostra a servir de base para o seu estudo.

Malhotra (2006, p. 326), frisa que, “a amostra por conveniência procura obter uma amostra de elementos convenientes. A seleção das unidades amostrais é deixada em grande parte a cargo do entrevistador”.

### 3.3 PLANO DE COLETAS DE DADOS

A coleta de dados, a ser realizada para a obtenção das informações necessárias para a realização do estudo, será advinda de fonte de dados, documentos públicos, entre outros relacionados com a temática do estudo, sendo eles classificados de primários.

Neste caso, o pesquisador e/ou estudioso faz uso de fontes prontas, ou seja, que já foram produzidas noutra momento e que agora serão compilados pelo autor a seu modo e ocasião.

Ainda no que tange aos dados primários, cabe destacar a importância das técnicas a serem utilizadas para as coletas dos dados. Quando se trata de dados primários, como o que se está sendo ora trabalhado, existe várias técnicas e procedimentos de coletas de dados que devem ser respeitados.

No presente estudo, quanto aos dados primários, será utilizada uma modalidade de técnica, sendo ela a da observação.

Essa técnica junta forma um conjunto de dados concretos e confiáveis para embasar o presente estudo.

Na observação, os dados serão coletados de modo a analisar as operações e os procedimentos em específicos, que são realizados no objeto do estudo, no caso em tela, o estudioso procederá através de análise direcionada às peças diretamente ligadas aos processos que estão sendo estudados, e produzirá

dados de maneira mais pessoal, no caso as peças serão os colaboradores da Prefeitura do Município de Içara. Ainda, e por último, o pesquisador fará uso da modalidade da observação participante, sendo que esta é aquela em que o pesquisador faz parte do órgão estudado, ou seja, está inserido no objeto de pesquisa, sendo classificada de pesquisa encoberta, justamente pelo fato de o pesquisador, de forma indireta, ser objeto do próprio estudo.

Assim como a produção e coleta de dados primários possui modalidades de técnicas de coletas, a forma secundária também possui e será utilizada no presente estudo.

Nesse caso, se trata da técnica de dados documentais, que consiste na utilização de livros, documentos, registros, certidões, entre outras fontes já existentes no próprio órgão que está sendo objeto de estudo, podendo ainda ser expandido para dados externos como histórias, relatos, matérias de jornais, entre outros que vão ao encontro do objeto do estudo.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

O trabalho monográfico fará a análise dos dados através da contextualização das informações obtidas nas pesquisas de modo que abordagem será na forma qualitativa.

A forma qualitativa caracteriza-se pela subjetividade que se dá ao fazer a análise. Essa análise por sua vez, dá possibilidade ao autor de obter um entendimento social e humano do tema estudado (COLLIS; HUSSEY, 2005).

### 3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos seguirão de forma sistematizada e definida de acordo com o apresentado na tabela 4:

Tabela 4 – Procedimentos metodológicos.

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Tipo de pesquisa: quanto aos fins</b>	<b>Meios de investigação</b>	<b>Classificação dos dados da pesquisa</b>	<b>Técnica de coleta de dados</b>	<b>Procedimentos de coleta de dados</b>	<b>Técnica de análise dos dados</b>
Apresentar a atual estrutura organizacional da prefeitura	Aplicada	Pesquisa documental	Secundário	Dados internos da prefeitura	Observatório	Qualitativo
Identificar os problemas possíveis entre os órgãos e departamentos junto à comunidade	Aplicada	Pesquisa de campo	Primário	Dados internos da prefeitura	Observatório	Qualitativo
Propor um organograma para determinar as atividades relacionadas a cada cargo, descrevendo as funções a serem cumpridas.	Descritiva	Pesquisa Bibliográfica	Primário	Dados internos da prefeitura	Elaboração do organograma	Qualitativo

**Fonte:**Elaborado pela pesquisadora (2015)

#### 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA

A Prefeitura do Município de Içara não possui um organograma regulamentado de direito, sendo este um problema nas atribuições de competências e responsabilidades dos cargos.

Zarifian (1994 *apud* FLEURY; FLEURY, 2000) conceitua competência como algo que faz referencia à capacidade do profissional em comprometer-se com iniciativas, fazendo além das atividades preordenadas, ser hábil em compreender e coordenar situações que venham a surgir no trabalho.

Analisando a interação dos órgãos que constituem a administração pública municipal de Içara, percebe-se o desconhecimento da hierarquia existente entre os mesmos, proporcionando assim, uma intervenção de uns nas atribuições de outros, não seguindo a escala de poder. Este problema acarreta embaraços no desenvolvimento das tarefas administrativas, de modo que, certas atividades iguais são realizadas por dois órgãos distintos, quando a responsabilidade se dá a um deles.

A Lei nº 1684, de 04 de julho de 2001 (anexo I), em seu artigo 38, é clara em estabelecer os órgãos vinculados na administração municipal. Como se pode ver no texto legal abaixo:

- Art. 38. São órgãos vinculados:
- Gabinete do Prefeito
  - Gabinete Vice Prefeito
  - Procuradoria Geral
  - Secretaria de Planejamento e Controle
  - Secretaria de Administração
  - Secretaria de Finanças
  - Secretaria de Educação, Cultura e Esporte
  - Secretaria de Saúde e Assistência Social
  - Secretaria de Agricultura e Desenvolvimento Rural
  - Secretaria de Obras, Serviços Urbanos
  - Subprefeitura do Balneário Rincão
  - Fundação Municipal do Meio ambiente de Içara [...].

Cada órgão tem sua atribuição, e seus deveres também determinados na Lei 1684/01, entre seus artigos 48 e 58.

Estas atribuições com o passar do tempo, foram sofrendo mudanças como supressão de funções, extinção e criação de novos órgãos, para se adequarem às mudanças que a cidade passou e vem passando.

O que ocorre é que o texto legal não traz de forma esquematizada o organograma, dificultando o entendimento.

#### 4.1 PROCURADORIA GERAL

A Procuradoria Geral atualmente é composta por 8 (oito) funcionários, sendo eles 7 (sete) advogados, e dentre estes um Procurador Geral e um estagiário para auxiliá-los e dar suporte ao referido órgão.

No artigo 48, pode-se observar as competências e atribuições da Procuradoria Geral (IÇARA, 2001):

- I. Promover a defesa do Município através das Ações Judiciárias e defender os interesses públicos do Município;
- II. Prestar consultoria Jurídica ao Sistema Administrativo;
- III. Promover a cobrança da Dívida Ativa da Fazenda Municipal;
- IV. Assessorar o Poder Judiciário no encaminhamento e acompanhamento das execuções fiscais;
- V. Representar em juízo o Município, nos termos do Ordenamento Jurídico Brasileiro, podendo receber citação e outorgar poderes a advogados.

Parágrafo único – São funções específicas:

- I. JUDICIÁRIA, desdobrada nas subfunções: Ação Judiciária e Defesa do Interesse Público no Processo Judiciário[...].

#### 4.2 SECRETARIA DE PLANEJAMENTO

A Secretaria de Planejamento é composta por 32 funcionários, distribuídos entre engenheiros, fiscais de obras, topógrafos e agentes administrativos, tendo suas atribuições determinadas pelo artigo 49, como se pode ver (IÇARA, 2001):

Compete ao Secretário de Planejamento:

I – Na ação de planejar:

- I.I – Propor as políticas para a satisfação das necessidades públicas nos ambientes sociocultural, econômico, ecológico do Ecossistema Municipal;
- I.II – Identificar os objetivos de cada política instituída;
- I.III – Montar os planos de acordo com os objetivos das políticas adotadas;
- I.IV – Instituir as políticas de execução dos planos;
- I.V – Ajustar a despesa à previsão dos recursos financeiros originados na função financeira;
- I.IV – Criar dispositivos de execução para garantir o equilíbrio entre a despesa prevista à receita real por períodos para cada Órgão Orçamentário;

II – Na ação de controlar e avaliar:

II.I – Criar um sistema de informações a partir da despesa atualizada para acompanhar a realização dos trabalhos da função técnica e seus efeitos nos ambientes sócio cultural, econômico e ecológico;[...].

#### 4.3 SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

Já quanto à Secretaria de Administração, o artigo 50 diz o seguinte (IÇARA, 2001):

Compete ao Secretário da Administração:

- a) Suprir o Sistema Administrativo com os fatores de produção pertinentes a cada programa por atividade e projeto, através da: Administração de Material, Administração Patrimonial, Administração de Pessoal;
- b) Administrar a documentação institucional, representada na ação, organização e controle do Ordenamento Jurídico Municipal;
- c) Administrar o Sistema de Informática e o Sistema de Publicação dos atos públicos municipais;
- d) Administrar a movimentação de processos administrativos e os Serviços de Arquivo Municipal e Serviços de Comunicação.

Com relação à Secretaria de Administração, o texto legal no seu parágrafo único do artigo 50, traz uma tabela de subfunções, como se observa abaixo:

Parágrafo único – São funções e subfunções pertinentes:

Tabela 5 – Artigo 50, da Lei nº 1684, de 04 de julho de 2001.

<b>FUNÇÃO</b>	<b>SUBFUNÇÃO</b>
Administração	Administração geral Tecnologia e Informação Formação de Recursos Humanos Administração de Concessões Comunicação Geral
Trabalho	Proteção e Benefício do Trabalhador Relações de Trabalho
Previdência Social	Previdência do Regime Estatutário

Fonte: Câmara Municipal de Içara (2001)

No tocante à administração, o legislador foi mais atento, pois trouxe à legislação algumas subfunções, proporcionando assim maior eficácia quanto às competências da referida secretaria.

Atualmente a Secretaria de Administração é composta por um total de 168 colaboradores, dispostos entre cargos comissionados e efetivos, contratos temporários e estagiários.



#### 4.4 SECRETARIA DE FINANÇAS

No mesmo sentido, estão dispostas as competências e atribuições da Secretaria de Finanças, trazidas pelo artigo 51 como demonstrado abaixo (IÇARA, 2001):

Competem ao Secretário de Finanças os serviços de administração de receitas, arrecadação, fiscalização financeira, tesouraria e contabilidade, a dívida interna e externa.

Parágrafo único – São funções e subfunções específicas:

Tabela 6 –Artigo 51, da Lei nº 1684, de 04 de julho de 2001.

<b>FUNÇÃO</b>	<b>SUBFUNÇÃO</b>
Administração	Administração Financeira Controle Interno Normatização e Fiscalização Administração de Receita
Encargos Especiais	Refinanciamento da Dívida Interna Refinanciamento da Dívida Externa Serviço da Dívida Interna Serviço da Dívida Externa

Fonte: Câmara Municipal de Içara (2001)

A secretaria em questão tem seu quadro funcional composto por 22 colaboradores, distribuídos entre agente administrativo, contador, auxiliar de contabilidade, tesoureiro, secretário de finanças, controlador de arrecadação, entre outros.

#### 4.5 SECRETARIA DE EDUCAÇÃO, FUNDAÇÃO MUNICIPAL DE ESPORTE E FUNDAÇÃO CULTURAL

Quanto à Secretaria de Educação o tempo obrigou o legislador a se adequar e fazer alteração legal trazendo as atribuições do órgão. Isso pode ser percebido quando da revogação do texto original do artigo 52 que tinha o seguinte teor (IÇARA, 2001):

Compete ao Secretário de Educação, Cultura e Esportes a realização dos serviços de Educação e Cultura, de Educação Física e Desporto:

Parágrafo único – São funções e subfunções específicas:

Tabela 7 – Artigo 52, da Lei nº 1684, de 04 de julho de 2001.

<b>FUNÇÃO</b>	<b>SUBFUNÇÃO</b>
Educação	Administração Geral Ensino Fundamental Tecnologia e Informação Ensino Médio Ensino Profissional Ensino Superior Educação Infantil Educação de Jovens e Adultos Educação Especial
Cultura	Patrimônio Histórico, Artístico e Arqueológico Difusão Cultural
Esporte e Lazer	Desporto de Rendimento Desporto Comunitário Lazer

Fonte: Câmara Municipal de Içara (2001)

O texto acima exposto ficou obsoleto e o legislador o ajustou através da lei nº 2987, de 27 de julho de 2011, dando nova redação, ficando da seguinte forma:

Compete ao Secretário de Educação, Ciência e Tecnologia, a promoção e a execução de políticas públicas relativas à educação, ao ensino em geral, à cultura, ao esporte, ao lazer, à pesquisa e expansão tecnológica no âmbito do Município [...].

Parágrafo único – São funções e subfunções específicas:

Tabela 8 – Artigo 52, da Lei nº 1684, de 04 de julho de 2001, ajustado pela Lei nº 2987, de 27 de julho de 2001.

<b>FUNÇÃO</b>	<b>SUBFUNÇÃO</b>
Educação	Administração Geral Ensino Fundamental Tecnologia e Informação Ensino Médio Ensino Profissional Ensino Superior Educação Infantil Educação de Jovens e Adultos Educação Especial
Cultura	Patrimônio Histórico, Artístico e Arqueológico Difusão Cultural
Esporte e Lazer	Desporto de Rendimento Desporto Comunitário Lazer
Ciência e Tecnologia	Pesquisa Científica Expansão Tecnológica

Fonte: Câmara Municipal de Içara (2001)

Nota-se que o caput do artigo onde traz o nome do órgão, foi alterado para Secretaria de Educação, Ciência e Tecnologia, sendo suprimido a Cultura e o Esporte. Esse fato dá-se pela instituição da Fundação Municipal de Esportes, através da lei nº 1745, de 15 de janeiro de 2002, vejamos:

Art. 1 Fica o Poder Executivo autorizado a instituir a Fundação Municipal de Esportes, entidade sem fim lucrativo, com prazo indeterminado, com sede e foro no Município de Içara [...].

Já as atribuições da então instituída Fundação de Esporte fica exposto no artigo 2, da referida lei, observa-se abaixo (IÇARA, 2002):

Art. 2º A Fundação Municipal de Esporte terá por objetivo executar a política de esportes do Município de Içara, formulada pela Secretária de Educação e Esporte, cabendo-lhe em especial:

- I. Estudar, projetar e executar com recursos próprios ou transferidos, a construção, ampliação ou reforma de prédios e instalações destinados ao desenvolvimento de atividades esportivas no Município de Içara;
- II. Organizar e desenvolver programas esportivos;
- III. Explorar, através de arrendamento, os campos e quadras esportivas de sua propriedade, observada a sua finalidade;
- IV. Explorar, diretamente ou através de arrendamento, as dependências dos bens de sua propriedade, destinados á prática de esportes, observada a legislação em vigor; [...].

Criada a Fundação Municipal de Esporte, a Lei nº 3241, de 09 de abril de 2013, cria a Fundação Municipal de Cultura e Artes, sua criação, suas competências e atribuições podem ser visto no artigo primeiro:

Art. 1º Fica criada a Fundação de Cultura e Arte denominada Fundação Cultural de Içara (FCI), sem fins lucrativos, com as finalidades principais de:

- a) Incentivar, difundir, promover a prática e o desenvolvimento da atividade cultural e artística;
- b) Conservar, administrar e zelar pelo patrimônio cultural e artístico do município de Içara;
- c) Administrar, organizar e enriquecer o patrimônio da Casa da Cultura "Padre Bernardo Junkes" e de outras instituições a partir destas criadas ou órgãos anexos a serem nomeados; [...].

Estas instituições, Secretaria de Educação, Fundação Municipal de Esporte e Fundação Cultural possuem um quadro funcional de 785 servidores.

#### 4.6 SECRETARIA DE SAÚDE E ASSISTÊNCIA SOCIAL

O mesmo processo legislativo ocorreu na Secretaria de Saúde, onde o original do artigo 53 foi suprimido por um texto atualizado, sendo ele originalmente da seguinte forma (IÇARA, 2001):

A Secretaria de Saúde e Assistência Social. Realiza os serviços de saúde e assistência social, de acordo com as funções e subfunções que lhe são reservadas.

Parágrafo único – São funções e subfunções específicas:

Tabela 9 –Artigo 53, da Lei nº 1684, de 04 de julho de 2001.

<b>FUNÇÃO</b>	<b>SUBFUNÇÃO</b>
Saúde	Administração Geral Atenção Básica Assistência Hospitalar e Ambulatorial Suporte Profilático e Terapêutico Vigilância Sanitária Vigilância Epidemiológica Alimentação e Nutrição
Assistência Social	Assistência ao Idoso Assistência ao Portador de Deficiência Assistência à Criança e ao Adolescente Assistência Comunitária

Fonte: Câmara Municipal de Içara (2001)

Com o advento da Lei nº 3065, de 09 de dezembro de 2011, o texto acima sofre alterações, vez que, criou-se mais uma competência para a Secretaria de Saúde ficando da seguinte forma:

Art. 53 – A Secretaria de Saúde realiza os serviços de saúde, de acordo com as funções e subfunções que lhe são reservadas.

Parágrafo único – São funções e subfunções específicas:

Tabela 10 –Artigo 53, da Lei nº 1684, de 04 de julho de 2001, ajustado pela Lei nº 3065, de 07 de dezembro de 2011.

<b>FUNÇÃO</b>	<b>SUBFUNÇÃO</b>
Saúde	Administração Geral Assistência Hospitalar e Ambulatorial Suporte Profilático e Terapêutico Vigilância Epidemiológica Alimentação e Nutrição Prevenção ao uso indevido de drogas

Fonte: Câmara Municipal de Içara (2001)

Ressalta-se que houve também alteração na competência da Secretaria de Saúde onde a função de assistência social deixou de fazer parte dos deveres da secretaria estudada. Isso se deve a Lei Complementar nº 34, de 29 de janeiro de 2009 com o seguinte teor:

Institui a secretaria de assistência social do Município de Içara e dá outras providências.

Art. 1º Fica instituída a Secretaria de Assistência Social do Município de Içara, com a competência de planejar, coordenar, incentivar, orientar e implantar o funcionamento da assistência e promoção social básica a crianças e idosos, mães, gestantes e lactantes e à população carente das

diversas faixas etárias, inclusive para coordenação e aplicação de campanhas públicas voltadas ao desenvolvimento e à integração destes na sociedade [...].

Legislação esta que por sua vez sofre alteração no mesmo ano pela Lei Complementar nº 37, de 24 de agosto de 2009, alterando o nome e ampliando as competências da secretaria recém criada, ficando o texto dessa forma:

Altera denominação de Secretaria Municipal que especifica e dá outras providências.

Art. 1º A Secretaria Municipal de Assistência Social, instituída pela Lei Complementar Municipal nº 34/2009, passa a denominar-se Secretaria de Assistência Social, Habitação, Trabalho e Renda, com as competências definidas da referida Lei, além da promoção de políticas públicas e ações voltadas à instrumentação de projetos de Habitação Popular, e de geração de Trabalho e Renda [...].

Com a referida criação, ficam separados os quadros funcionais da Secretaria de Saúde e da Secretaria de Assistência Social, Habitação, Trabalho e Renda.

A Secretaria de Saúde esta atualmente com seu quadro funcional composto por 398 colaboradores, enquanto a de Assistência Social, Habitação, Trabalho e Renda tem um quadro de 54 funcionários.

#### 4.7 SECRETARIA DE AGRICULTURA E DESENVOLVIMENTO RURAL

A Secretaria de Agricultura e Desenvolvimento Rural foi criada através Lei nº 967, de 29 de dezembro de 1992, que trás em seu escopo as suas competências no seu artigo 2.

A referida Lei é ampla e de fácil entendimento não deixando dúvidas quanto às competências da secretaria em estudo. Vale ressaltar que a mesma lei trás em seu artigo 3, a estrutura da mesma.

Interessante é o texto legal, ao trazer a estrutura do órgão recém-criado, demonstrando o interesse do legislador em fazer uma legislação mais completa para a época.

O texto foi alterado pelo artigo 54 da Lei 1684, de 04 de julho de 2001, como demonstrado abaixo:

Parágrafo único – São as seguintes as funções e subfunções específicas:

Tabela 11 – Artigo 3, da Lei nº 967, de 29 de dezembro de 1992, alterado pelo artigo 54, da Lei nº 1684, de 04 de julho de 2001.

<b>FUNÇÃO</b>	<b>SUBFUNÇÃO</b>
Transportes	Administração Geral Transporte Rodoviário
Urbanismo	Infraestrutura Urbana Serviços Urbanos Transporte Coletivo Urbano
Saneamento	Saneamento Básico Urbano

Fonte: Câmara Municipal de Içara (2001)

O legislador, através da Lei nº 1805, de 01 de julho de 2002 alterou o referido artigo ficando o texto da seguinte forma:

O artigo 54 da Lei 1684/01 passa a vigorar com a seguinte redação:  
 Art. 54 A Secretaria de Agricultura promove o desenvolvimento agrícola, realizando as funções e subfunções pertinentes.  
 Parágrafo único – São as seguintes as funções e subfunções específicas:

Tabela 12–Artigo 54, da Lei nº 1684, de 04 de julho de 2001, ajustado pela Lei nº 1805, de 01 de julho de 2002.

<b>FUNÇÃO</b>	<b>SUBFUNÇÃO</b>
Agricultura	Administração Geral Promoção da Produção Vegetal Promoção da Produção Animal Defesa Sanitária Vegetal Defesa Sanitária Animal Abastecimento Extensão Rural Irrigação
Saneamento	Saneamento Básico Urbano
Transportes	Transporte Rodoviário – Estradas Vicinais

Fonte: Câmara Municipal de Içara (2001)

Com o novo texto legal, o legislador deixou o órgão adequado à realidade do município, proporcionando o melhor atendimento das necessidades dos contribuintes.

#### 4.8 SECRETARIADE OBRAS E SERVIÇOS URBANOS

O artigo 55, da Lei nº 1805, de 01 de julho de 2002, traz as competências da Secretaria de Obras e Serviços Urbanos como pode ser visto (IÇARA, 2002):

Art. 55 Compete ao Secretário de Obras e Serviços Urbanos desenvolver seus serviços de acordo com as funções que lhe são reservadas pelo Sistema.

Parágrafo único – São as seguintes as funções e subfunções específicas

Tabela 13 – Artigo 55, da Lei nº 1805, de 01 de julho de 2002.

<b>FUNÇÃO</b>	<b>SUBFUNÇÃO</b>
Transporte	Administração Geral Transporte Rodoviário
Urbanismo	Infraestrutura Urbana Serviços Urbanos Transporte Coletivo Urbano
Trânsito	As atribuições conferidas e delegadas pela Lei nº 9503/97 (Código de Trânsito Brasileiro)
Saneamento	Saneamento Básico Urbano

Fonte: Câmara Municipal de Içara (2001)

O legislador atentou para que ficassem também neste caso claro as funções e competências da secretaria em questão.

#### 4.9 SUBPREFEITURA DO BALNEÁRIO RINCÃO

Este órgão deixou de existir nos quadros do Município de Içara, através da Lei Nº 12.668, de 03 de outubro de 2003, que criou o Município do Balneário Rincão (IÇARA, 2003).

#### 4.10 SECRETARIA DE ARTICULAÇÃO ESTADUAL E NACIONAL

Através da Lei Complementar nº 46, de 16 de março de 2011. Fica instituída a secretaria ora estudada, como pode ser visto no artigo 1ª (IÇARA, 2011):

Art. 1º Fica criada a Secretaria de Articulação Estadual e Nacional do município de Içara, com a competência de promover o relacionamento do Poder Executivo com as autoridades superiores dos Governos Estadual e Federal, elaborar propostas, orientar e coordenar o levantamento de informações em sua área de atuação, para conhecimento e permanente avaliação do Prefeito de Içara para orientação das Secretarias do município, bem como, as atividades de representação no Estado e em Brasília dos interesses do município, articular-se com os setores públicos e privados, na busca de recursos para financiar o desenvolvimento de município, elaborar propostas para viabilização de recursos, auxiliar nas atividades de interesse do Município, da sociedade e dos cidadãos içarenses na Capital Federal e Estadual, celebrar contratos, convênios, acordos e outros atos bilaterais ou multilaterais vinculados ao desempenho de sua competência e desenvolver atividades de integração política e administrativa em sua área de atuação, divulgar no município as regras e prazos para apresentação dos projetos aos programas disponíveis e monitorar e informar o Município sobre a tramitação dos projetos.

Esta secretaria é um avanço para a organização municipal, vez que mostra a preocupação do governo em estar atento a captação de recursos para a cidade.

#### 4.11 SECRETARIA DE INDÚSTRIA, COMÉRCIO E TURISMO

Por meio da Lei nº 2107, de 13 de abril de 2005, foi instituída a Secretaria da Indústria e do Comércio, como segue em seu artigo 1:

Art. 1º Fica criada a Secretaria da Indústria e do Comércio no Município de Içara, como órgão distinto e integrado à Organização Básica do Executivo Municipal.

Ocorre que, por meio da Lei Nº 2680, de 29 de janeiro de 2009, o órgão passa a ter a nomenclatura atual. Segue texto legal que altera a denominação:

Art. 1º A Secretaria de Indústria e Comércio passa a denominar-se Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo, com as atribuições que lhe são conferidas pela Lei Municipal nº 2107/05.

A lei de criação da referida secretaria, assim como a de outras, traz em seu escopo as suas atribuições que são elas:

Art. 3º São objetivos básicos da Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo:

- I. A implementação de medidas visando ao fortalecimento e ampliação dos setores econômicos do Município;
- II. A implementação de medidas objetivando o estabelecimento de políticas e à promoção de ações de estímulo ao pequeno e microempresário, bem como a geração de novos empregos;
- III. A adoção de medidas objetivando criar mecanismos de articulação entre os Governos do Município, Estado, União e a iniciativa privada, visando a reestruturação das bases produtivas, bem como as relativas ao desequilíbrio da economia do Município, a eficiência da infraestrutura econômica e o financiamento para o desenvolvimento econômico e social;
- IV. Fomentar o desenvolvimento econômico do Município, através do apoio às indústrias, ao comércio, ao turismo e aos serviços e todas as formas de atividades econômicas que ampliem, preservem os empregos e as receitas do Município, através de medidas que:
  - a) Criem incentivos fiscais e outros benefícios para a ampliação da atividade econômica, ouvido o Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico, criado nos termos da Lei nº 1.388/98;



- b) Facilitem o acesso dos agentes econômicos aos órgãos creditícios oficiais ou privados;
  - c) Gerem informações voltadas para a busca de novos mercados para os produtos fabricados no Município.
- V. Fomentar e subsidiar a formação de grupos de micro e pequenas empresas, objetivando aquisição coletiva de tecnologia, sistemas de administração, equipamentos de uso comum para cálculo de custo, estamperia, padronagem, acompanhamento de tendências de moda e mercado e, ainda, aquisição cooperada de matéria prima no mercado interno e externo.

#### 4.12 FUNDAÇÃO DO MEIO AMBIENTE

O artigo 57 da Lei nº 1684, de 04 de julho de 2001, que elenca as competências da Fundação do Meio Ambiente, foi introduzido pela Lei nº 1805, de 01 de julho de 2002, que tem o seguinte texto:

Art. 57 Compete a Fundação Municipal do Meio Ambiente de Içara realizar todos os serviços de acordo com as funções do Sistema.  
Parágrafo Único – São as seguintes as funções:

Tabela 14 – Artigo 57, da Lei nº 1684, de 04 de julho de 2001.

FUNÇÃO	SUBFUNÇÃO
Gestão Ambiental	Preservação e Conservação Ambiental
	Controle Ambiental
	Recuperação de Área Degradada
	Gestão de Recursos Hídricos
	Licenciamento Ambiental
	Fiscalização
	Educação Ambiental

Fonte: Câmara Municipal de Içara (2001)

#### 4.13 SAMAE

O Serviço Autônomo Municipal de Água e Esgoto (SAMAE), foi criado em 2005 após o rompimento do contrato que o município tinha com a Companhia Catarinense de Águas e Saneamento (CASAN).

Essa criação deu-se através da Lei nº 2165, de 25 de agosto de 2005 como pode ser visto em seu artigo 1º:

Art. 1º Fica criado como Entidade Autárquica Municipal, o Serviço Autônomo Municipal de Água e Esgoto (SAMAE) com personalidade jurídica própria sede e foro na cidade de Içara, dispondo de autonomia econômico-financeira e administrativa dentro dos limites traçados na presente lei.

Quanto às suas competências e obrigações, o legislador as elencou no artigo 2º do mesmo tipo legal que foi alterado pela lei nº 3366 de 2013, ficando com o seguinte texto:

Art. 2º O SAMAE exercerá sua ação em todo o Município de Içara, competindo-lhe com exclusividade:

- a) Executar e fiscalizar os serviços de coleta, tratamento e disposição final dos resíduos sólidos urbanos;
- b) Lançar, fiscalizar e arrecadar, por si, ou por convênio, a taxa de coleta de resíduos sólidos;
- c) Prestar os serviços de coleta, transporte, tratamento e destinação final dos resíduos sólidos e pastosos;
- d) Firmar convênio ou consórcio, com particulares ou outros Municípios, para execução dos serviços de tratamento do lixo ordinário produzido noutros Municípios;
- e) Firmar convênio ou consórcio, com particulares ou outros Municípios, para execução dos serviços de tratamento ou disposição final do lixo ordinário e outros produzidos no Município de Içara;
- f) As atividades de coleta, transporte e transbordo, tratamento e destino final do lixo originário da varrição, bem como, limpeza e desobstrução das caixas coletoras de águas pluviais, das vias públicas.

Parágrafo Único - Será concorrente à do Município, a competência definida na alínea "f" deste artigo [...].

Atualmente, o SAMAE possui um contrato com a Companhia Catarinense de Águas e Saneamento, onde realizam a gestão compartilhada.

#### 4.14 IÇARAPREV

O serviço de Previdência dos Servidores Públicos Municipal de Içara, não é regido pelo regime geral da previdência que é de competência do INSS.

O IçaraPrev é o regime de previdência exclusivo para os servidores de carreira do município. Teve sua criação no ano de 2002, através da Lei nº 1822, de 09 de agosto de 2002 como pode ser percebido em seu caput: “Dispõe sobre a organização do regime de previdência social dos servidores públicos, cria o instituto de previdência dos servidores públicos do município de Içara, e dá outras providências.”

Com a criação desta, os servidores municipais de Içara migram do sistema gerido pelo INSS e passam a integrar ao regime do instituto de previdência dos servidores públicos do município de Içara.

A estrutura da autarquia esta disposta no artigo 51 do mesmo texto como pode ser observada:

Art. 51. A estrutura técnico-administrativa do IçaraPrev compõe-se dos seguintes órgãos:

- a) Conselho de administração;
- b) Diretoria executiva e;
- c) Conselho fiscal [...].

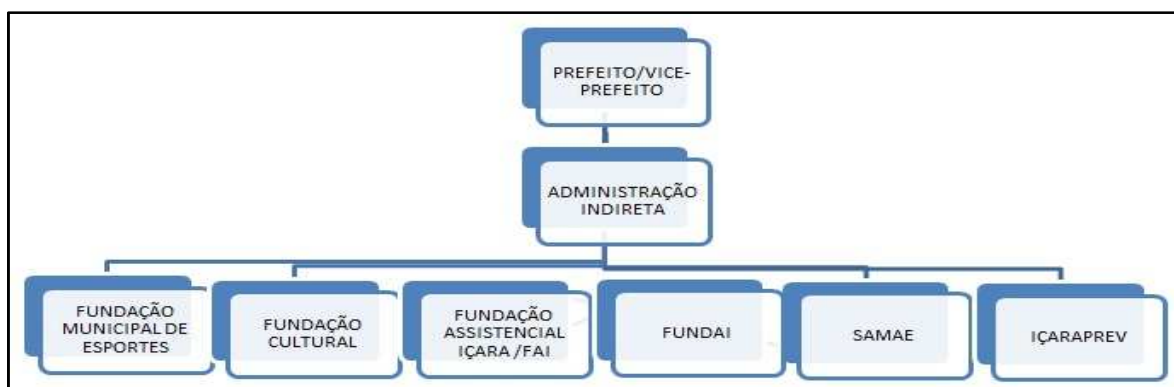
## 5 SUGESTÕES PROPOSTAS PARA ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE IÇARA

Cabe diante de todo o estudo apresentado, fazer a proposição de um organograma para a administração municipal de Içara. O propósito do organograma é de auxiliar o andamento das rotinas administrativas e proporcionar, não só aos colaboradores, mas também aos contribuintes maior eficácia do serviço prestado.

Isso se deve porque uma vez estabelecido o organograma, os órgãos saberão exatamente a quem devem reportar-se, e a quem são superiores. Dessa forma fica clara a responsabilidade de quem sobre quem.

Com base neste estudo, chegou-se a esse organograma adaptado pela autora, que segundo Cury (2007), a estrutura plana ou horizontal é a modalidade destacada pela facilidade de comunicação entre o nível reduzido hierárquico dentro da organização estrutural.

Figura 10 – Organograma da administração indireta.



**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora (2015)

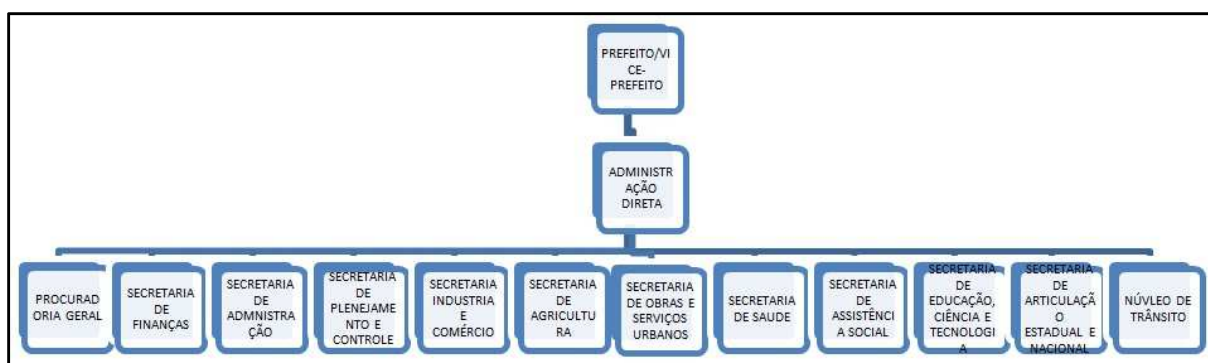
O referido organograma apresenta, de forma simplificada, a composição da administração indireta da prefeitura de Içara, dando visibilidade de forma

esquemática, às linhas de subordinação demonstrando conseqüentemente a hierarquia.

O município de Içara, embora seja uma cidade pequena, possui uma administração sofisticada, composta por várias autarquias e fundações, tendo então um bom espaço nos seus quadros de uma administração descentralizada.

No tocante à administração e à hierarquia direta, o município possui a sua base de gestão administrativa, vez que a maioria das necessidades administrativas e executivas municipais são realizadas pelos órgãos que estão vinculados dentro de uma administração direta ou centralizada, onde o detentor do poder absoluto que define as prioridades, os andamentos e as realizações de cada órgão é o prefeito municipal. Esta hierarquia de comando direto pode ser esquematizada conforme o organograma da figura 10:

Figura 11 – Organograma da administração direta.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2015)

O organograma da administração indireta apresentado permite, assim como o da administração indireta, uma visualização simplificada da administração direta.

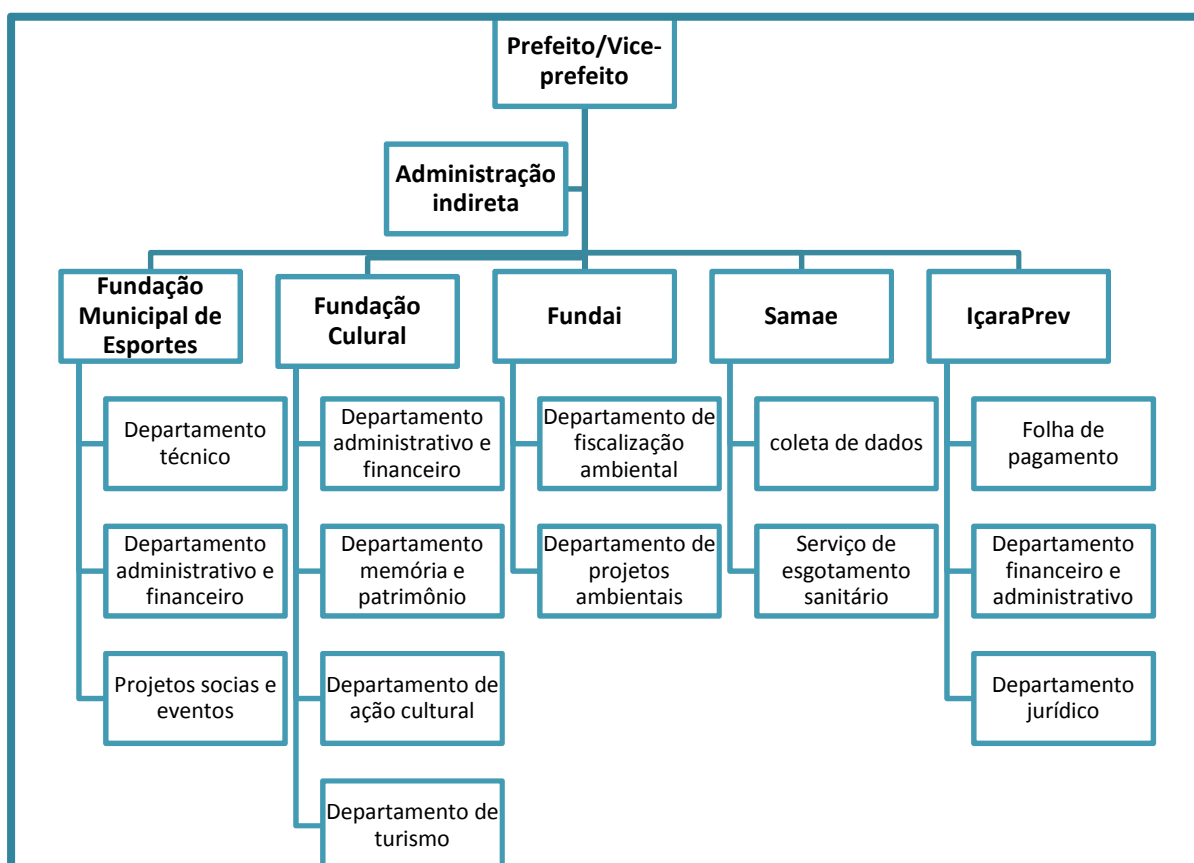
Como já mencionado, o poder público de Içara, tem sua administração predominantemente na modalidade direta, sendo fácil essa percepção, ao fazer a análise dos organogramas acima propostos. Nesse contexto é válido ressaltar o papel dos secretários municipais, que são os gestores das secretarias, estes assim como os órgãos que gerenciam são diretamente ligados ao prefeito municipal, embora possuam poder de decisão. Essa discricionariedade fica dentro do campo de liberdade determinado pelo prefeito municipal, sendo então o prefeito o responsável por dar mais ou menos poder discricionário aos seus secretários.

## 5.1 ORGANOGRAMA ATUAL APROFUNDADO E PROPOSIÇÕES DE ALTERAÇÕES

Uma vez apresentado um organograma de forma simplificado da administração direta quanto da indireta, proporcionando uma visão superficial da administração pública de Içara, de modo que esta fica comprometida diante da busca de um entendimento aprofundado dos cargos e funções existentes dentro do complexo administrativo. Assim se faz necessário a confecção, além dos organogramas já demonstrados, de um organograma complexo e consistente, proporcionando uma visão detalhada dos cargos e funções a eles estabelecidos.

A complexidade da administração indireta pode melhor ser demonstrada com a figura abaixo.

Figura 12 – Organograma complexo administração indireta.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2015)

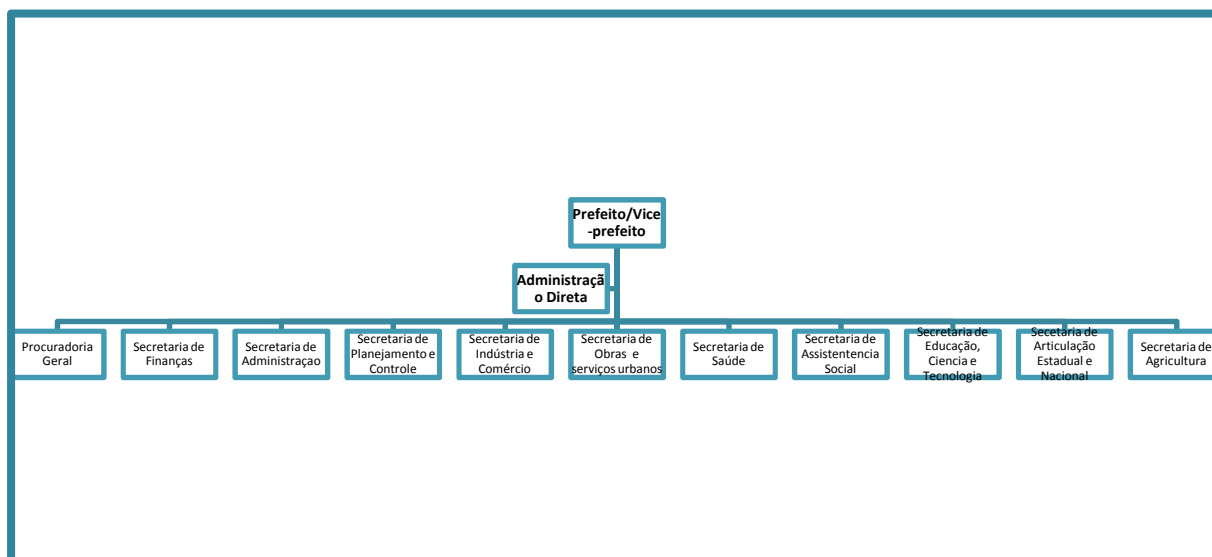
A figura 12 demonstra, além da hierarquia, as funções competentes pelas entidades subordinadas, importante é que isto fique extremamente claro, sendo esta

a forma motriz do presente trabalho, pois definidas as hierarquias e as funções, poderá ser realizado um trabalho eficaz de metas, as quais o gestor terá ampla visão de quem as deva realizar.

Vencida a etapa que contempla a administração indireta permea-se agora no grande e complexo campo em que consiste a administração direta.

Tratando-se do município de Içara não diferente dos demais, o grande poder e foco administrativo esta no campo direto, fato este, o gerador dos organogramas complexos que serão apresentados a partir deste momento, sendo estes divididos por cada órgão que por sua vez, é dividido de acordo com a sua forma e hierarquia administrativa.

Figura 13 – Organograma complexo da administração direta.



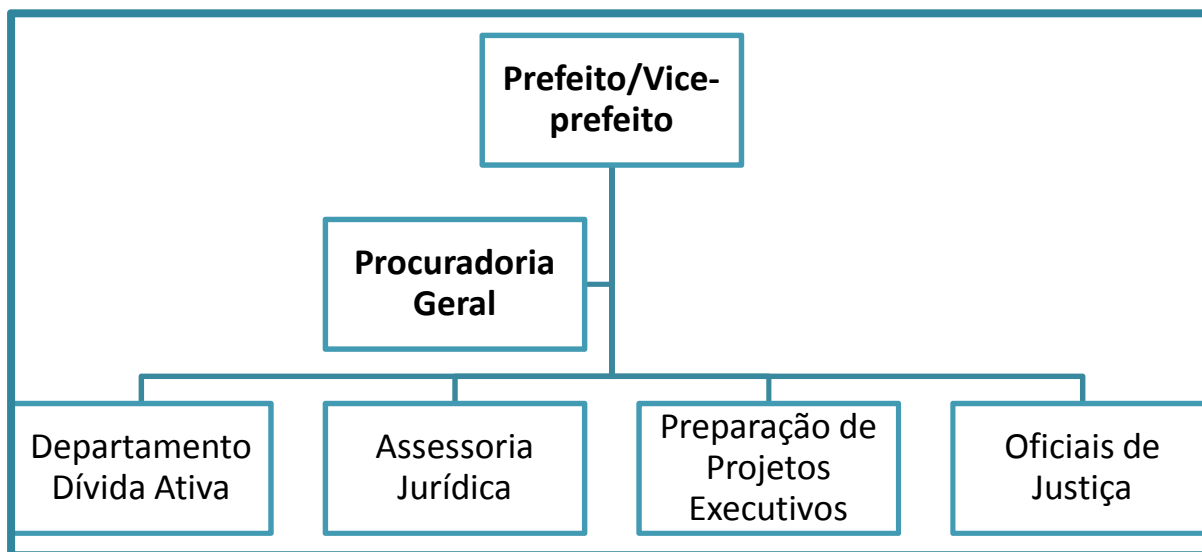
Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2015)

Apresentado o organograma complexo da administração direta, inicia-se a demonstração da proposta de organograma por secretaria que compõe o organograma anterior.

### 5.1.1 Organograma da Procuradoria Geral

O organograma abaixo traz a demonstração hierárquica e as funções que compreendem a procuradoria geral.

Figura 14 – Organograma complexo da Procuradoria Geral.



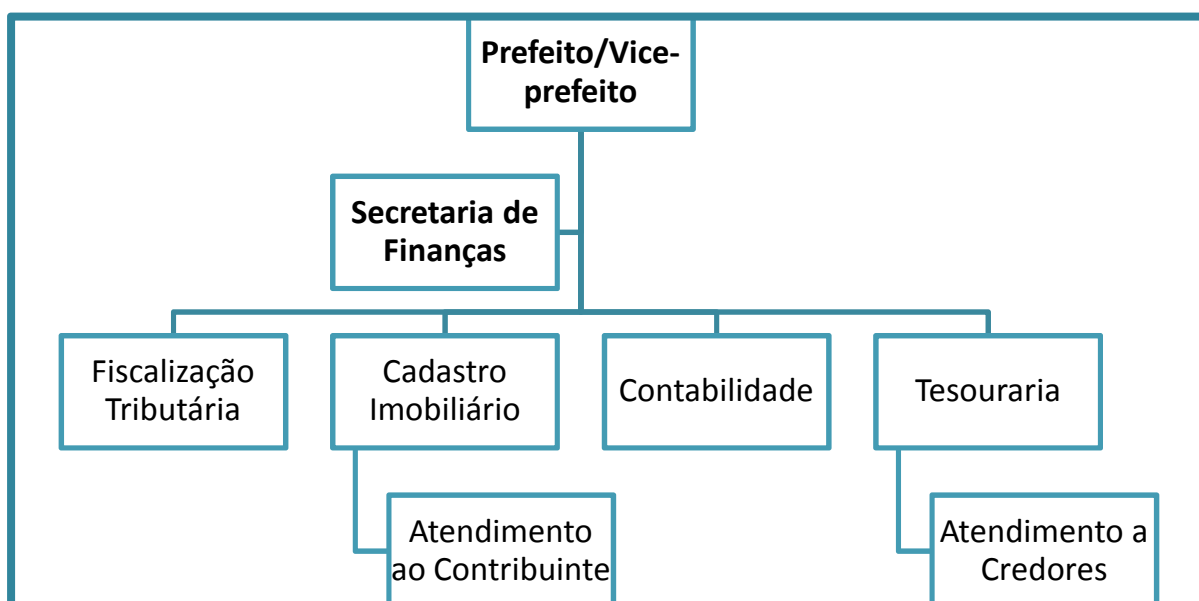
Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2015)

A figura 14 detalhou a Procuradoria Geral, que possui uma organização extremamente simples.

### 5.1.2 Organograma da Secretaria de Finanças

O próximo organograma, figura 15, traz detalhes da Secretaria de Finanças.

Figura 15 – Organograma complexo da Secretaria de Finanças.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2015).

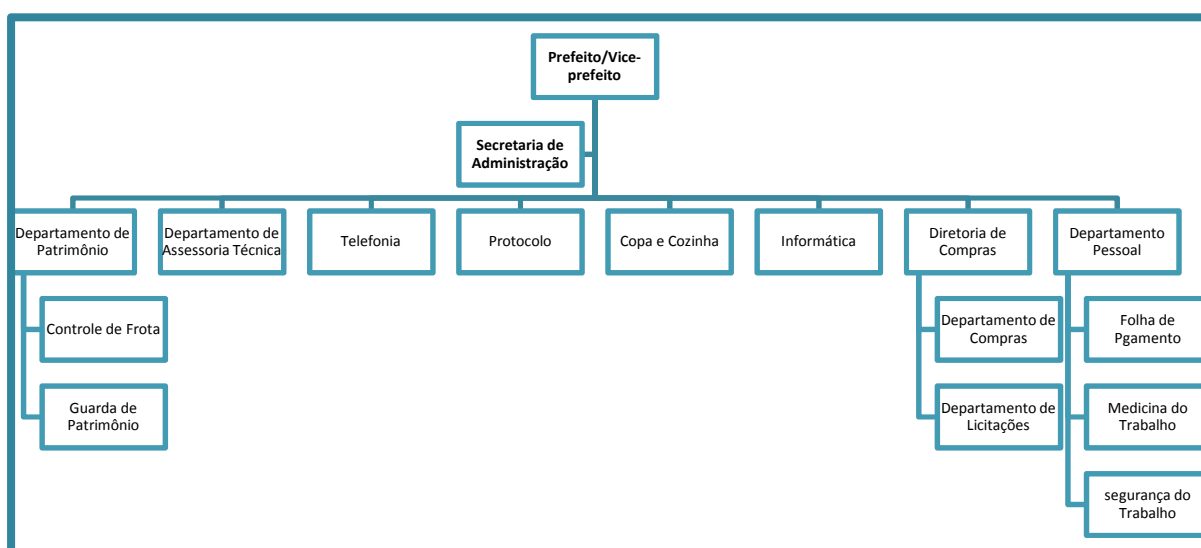
A Secretaria de Finanças ficou representada juntamente com seus setores e funções. Neste caso em específico, o autor entende que o cadastro imobiliário não deve estar subordinado a esta secretaria, e sim a Secretaria de Planejamento. Tal afirmação se deve pelo fato de que o cadastro imobiliário está muito mais próximo em relação à finalidade da gestão de obras e postura da cidade, que estão por sua vez subordinado na Secretaria de Planejamento.

A Secretaria de Finanças faz uso do cadastro imobiliário para fins de tributação, sendo este o fato gerador do Imposto Territorial Urbano (IPTU), pois o cadastro de imóveis é na prática para secretaria de finanças, somente uma ferramenta de tributação, enquanto o mesmo em uma gestão moderna tem como uma de suas finalidades, a utilização de tributação. Percebe-se então uma inversão de objetivos, vez que, o objetivo principal de um cadastro imobiliário não é o de ser fato gerador tributário, e sim o de controle e de organização da cidade, reiterando que ele é instrumento de tributação, mas não equipamento exclusivo para tributação.

### 5.1.3 Organograma da Secretaria de Administração

A Secretaria de Administração vem organizada da seguinte maneira conforme a figura 16:

Figura 16 – Organograma complexo da Secretaria de Administração.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2015)

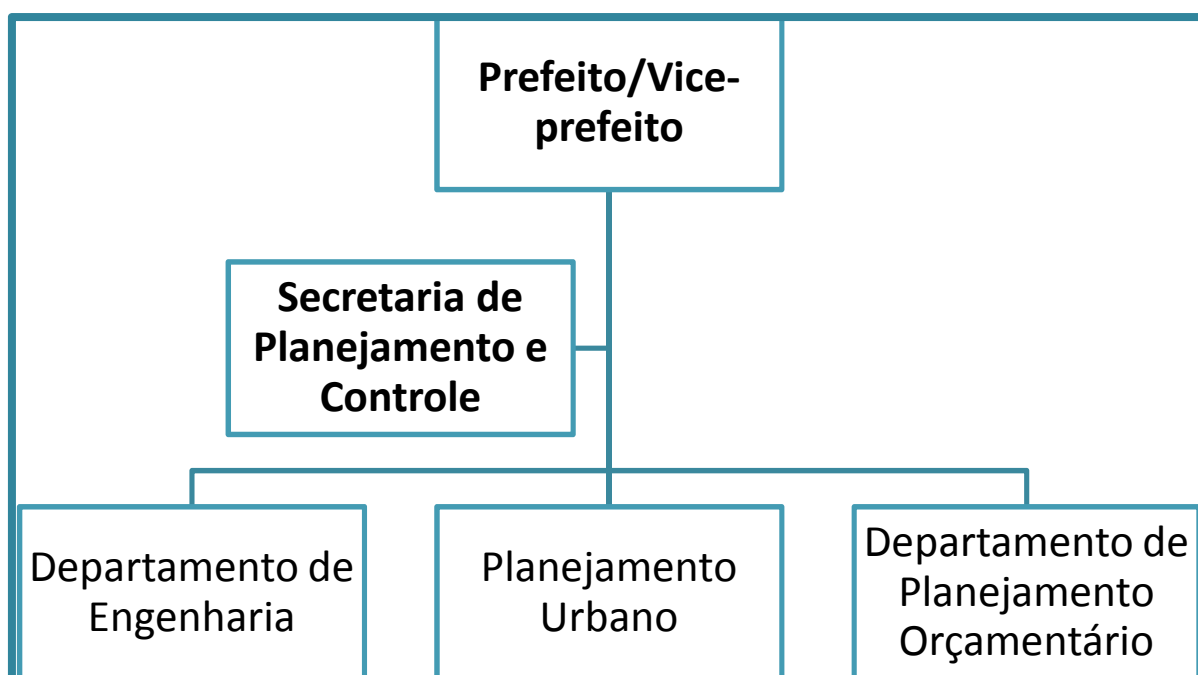


A Secretaria de Administração ficou demonstrada, bem como seus cargos e funções no organograma acima exposto.

#### 5.1.4 Organograma da Secretaria de Planejamento e Controle

Nesse caso, a autora da pesquisa entende que a organização expressa, esta de acordo com as necessidades demandadas.

Figura 17 – Organograma complexo da Secretaria de Planejamento e Controle.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2015)

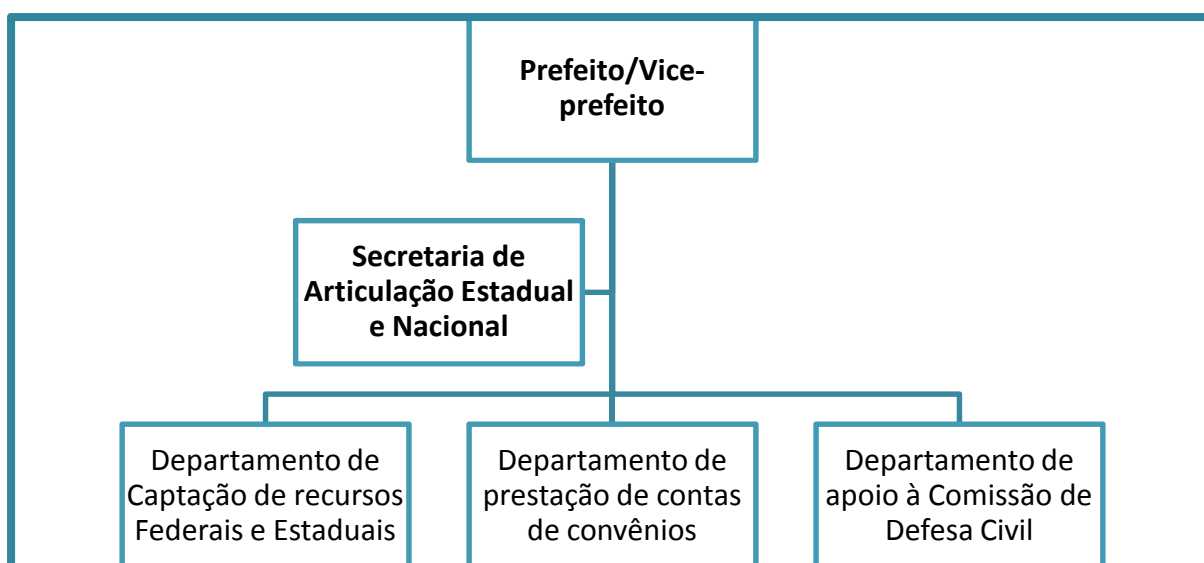
No caso da Secretaria de Planejamento e Controle, por sua vez a autora da pesquisa entende que a mesma deveria sofrer um processo profundo de alterações, devendo ficar responsável pelo planejamento e a organização urbana da cidade, denominando-se Secretaria de Planejamento e Controle Urbanístico, não adentrando na esfera financeira como faz hoje com o departamento de planejamento orçamentário. Esse departamento deveria estar vinculado à Secretaria de Finanças, que já possui o controle contábil.

### 5.1.5 Organograma da Secretaria de Articulação Estadual e Nacional

A Secretaria de Articulação Estadual e Nacional parte de uma visão moderna e exemplar, pois o município de Içara inovou quando da criação deste órgão.

Veja sua estrutura na figura 18:

Figura 18 – Organograma complexo da Secretaria de Articulação Estadual e Nacional



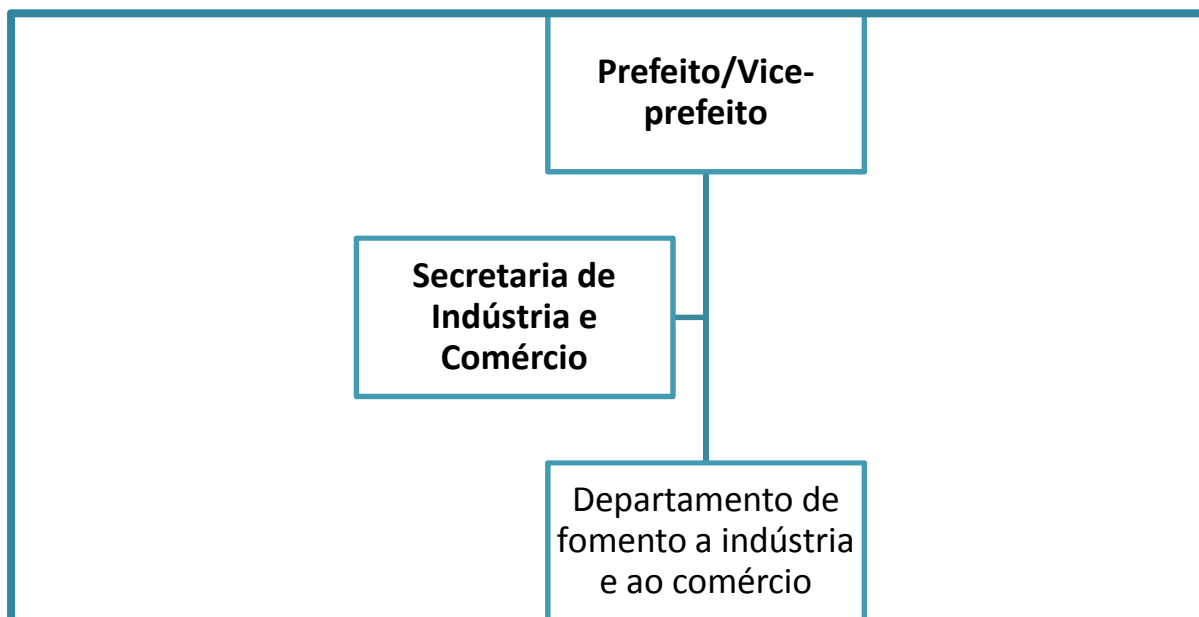
Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2015)

Como visto, a referida secretaria possui uma estrutura enxuta, porém extremamente funcional, que permite ao poder público estar ligado diretamente ao Governo do Estado e ao Governo Federal. A necessidade disto existe devido à forma com que as entidades federativas superiores distribuem seus recursos para os municípios. Com esta secretaria, o Governo Municipal possui uma equipe com foco específico em captação e prestação de contas de recursos.

### 5.1.6 Organograma da Secretaria de Indústria e Comércio

A Secretaria de Indústria e Comércio possui uma organização simples, como pode ser demonstrada no organograma na figura 19:

Figura 19 – Organograma complexo da Secretaria de Indústria e Comércio.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2015)

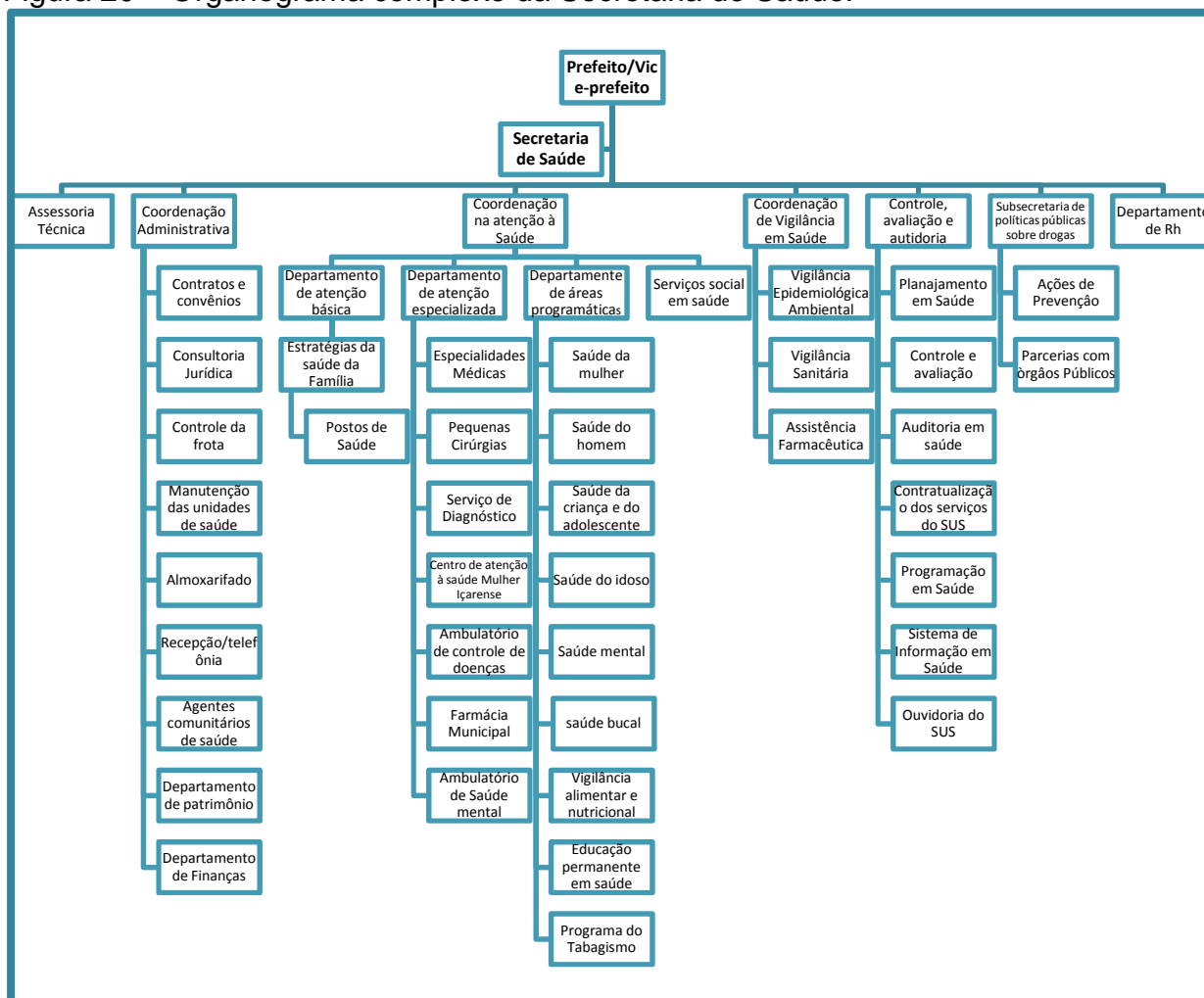
A Secretaria de Indústria e Comércio, como foi demonstrado, possui uma estrutura simples, que tem objetivo de dar atenção e trabalhar junto com a organização empresarial da cidade no fomento das empresas existentes e a busca de novos empreendimentos.

### 5.1.7 Organograma da Secretaria de Saúde

A Secretaria de Saúde é por sua vez, junto com a Secretaria de Educação, extremamente complexa, devido a sua abrangência e a quantidade de atividades por ela desenvolvidas.

Uma amostra disso pode ser visualizada com o organograma abaixo, na figura 20.

Figura 20 – Organograma complexo da Secretaria de Saúde.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2015)

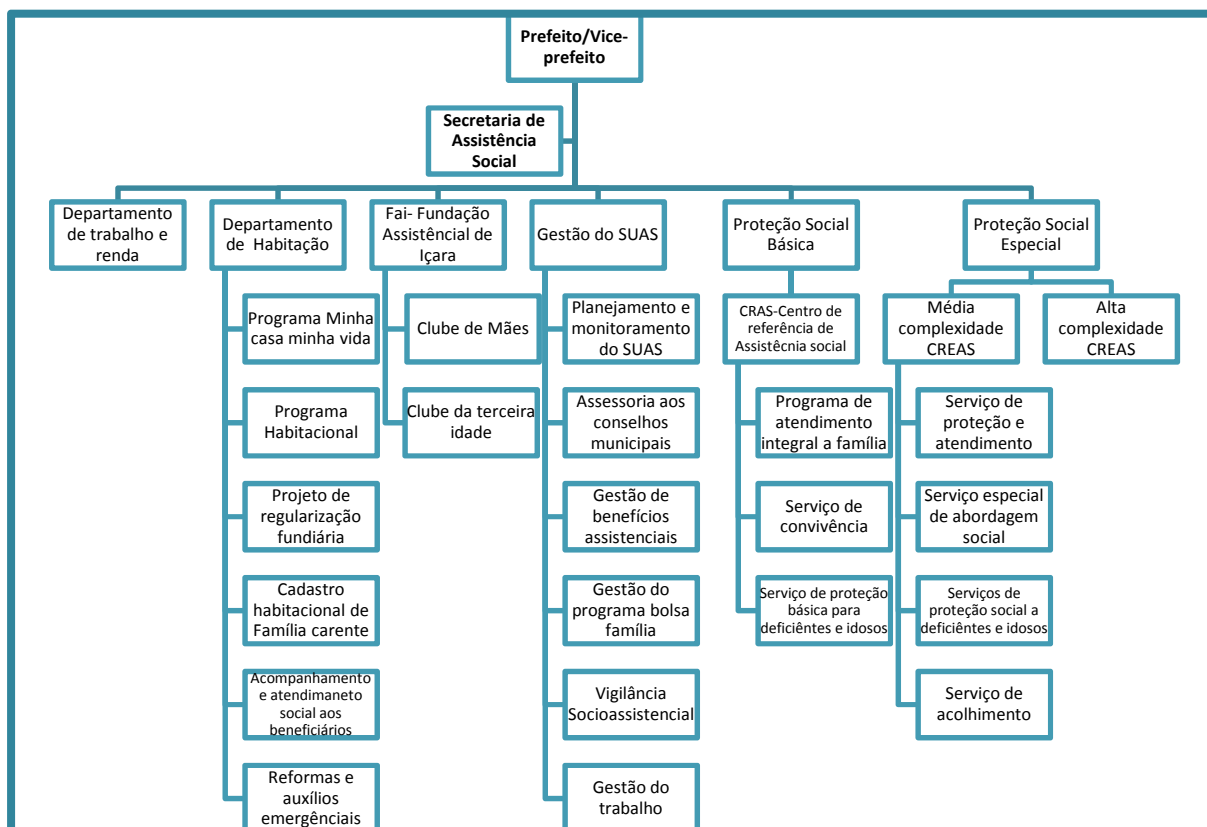
Como foi citado, após visualizar o organograma, pode-se então ter noção da grandeza e conseqüentemente da dificuldade de organização que apresenta a referida secretaria.

Essa secretaria possui varias subdivisões que desenvolvem trabalhos, embora relacionados à aérea da saúde com focos específicos diferentes uns dos outros, fator este que exige do gestor uma visão holística da instituição a qual comanda.

### 5.1.8 Organograma da Secretaria de Assistência Social

A Secretaria de Assistência Social, embora seja nova na gestão municipal de Içara, possui uma estrutura dividida em vários cargos e funções como fica demonstrada na figura 21.

Figura 21 – Organograma complexo da Secretaria de Assistência Social.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2015)

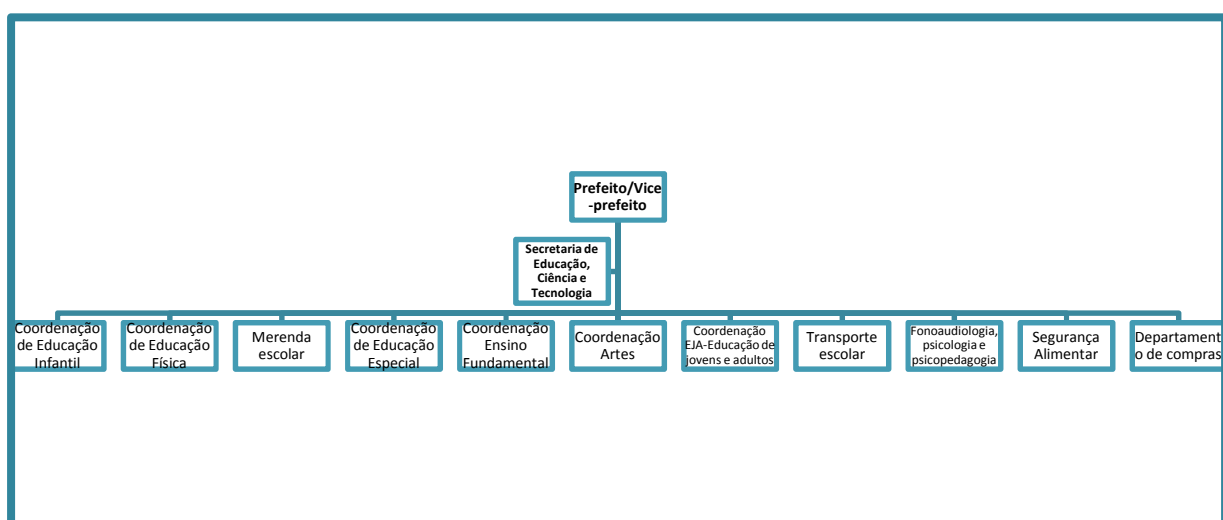
Diante da existência de uma política forte de igualdade social, implementada há alguns anos no Brasil pelo Governo Federal, de acordo com Sampaio (2012), as políticas sociais de transferência de renda implementada pelos governos Lula e Dilma têm forte impacto na diminuição da desigualdade no Brasil, por meio dos estudos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2012), as políticas sociais sob a responsabilidade do Ministério do Desenvolvimento Social (MDS), teriam uma participação em torno de 28% na redução dessa desigualdade. Desse percentual, 21% correspondem ao Programa Bolsa Família e 7% ao Programa de Benefício da Prestação Continuada.

A secretaria em questão torna-se órgão de extrema utilidade, vez que realiza a gestão desses programas governamentais de cunho social.

### 5.1.9 Organograma da Secretaria de Educação, Ciência e Tecnologia

A Secretaria de Educação, Ciência e Tecnologia, segundo a autora da pesquisa, possui a maior responsabilidade da administração municipal que é a essência da existência de uma sociedade melhor, através do trabalho de formação de cidadãos.

Figura 22 – Organograma complexo da Secretaria de Educação, Ciência e Tecnologia.



**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora (2015)

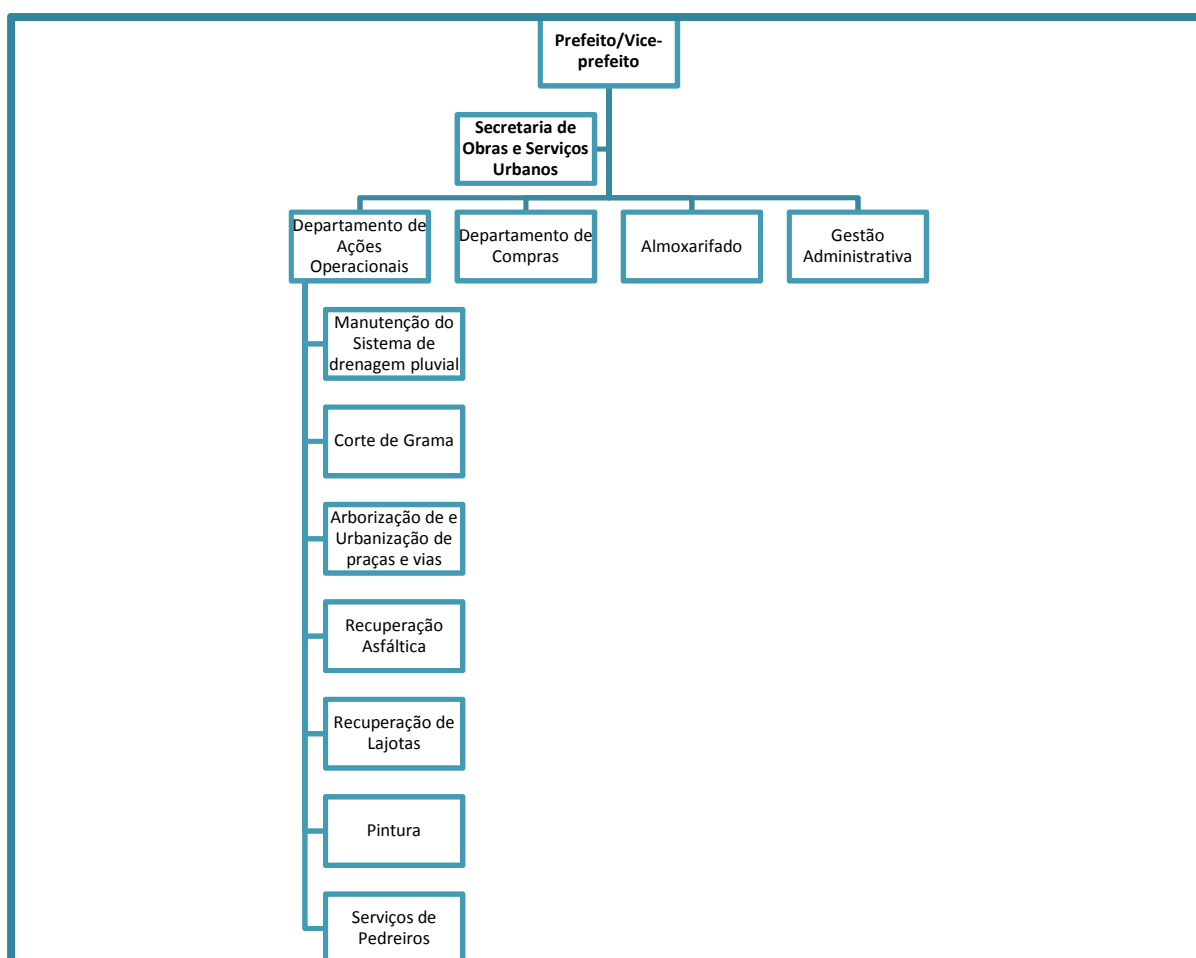
Conforme pode ser visto, o tamanho da estrutura da secretaria em questão é composto por diversas unidades educacionais e afins espalhadas por todo o território municipal, além das coordenações. Essa grande estrutura demanda um número de colaboradores tornando-a uma secretaria, embora técnica de difícil gestão.

### 5.1.10 Organograma da Secretaria de Obras e Serviços Urbanos

A Secretaria de Obras e Serviços Urbanos, embora muitos confundam sua atividade com a de planejamento, esta possui uma função diferente, que é a de execução de serviços para a manutenção da estrutura urbana existente, que por sua vez é planejada pela Secretaria de Planejamento.

Veja a estrutura da Secretaria de Obras e Serviços Urbanos na figura 23:

Figura 23 – Organograma complexo da Secretaria de Obras e Serviços Urbanos.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2015)

Embora seja uma secretaria que possui uma estrutura física ampla, devido ao seu foco de trabalho, no campo organizacional não é tão complexa se comparado a outras secretarias. Apresentando esta como o seu maior problema, a gestão de pessoas por possuir grande número de colaboradores com baixa

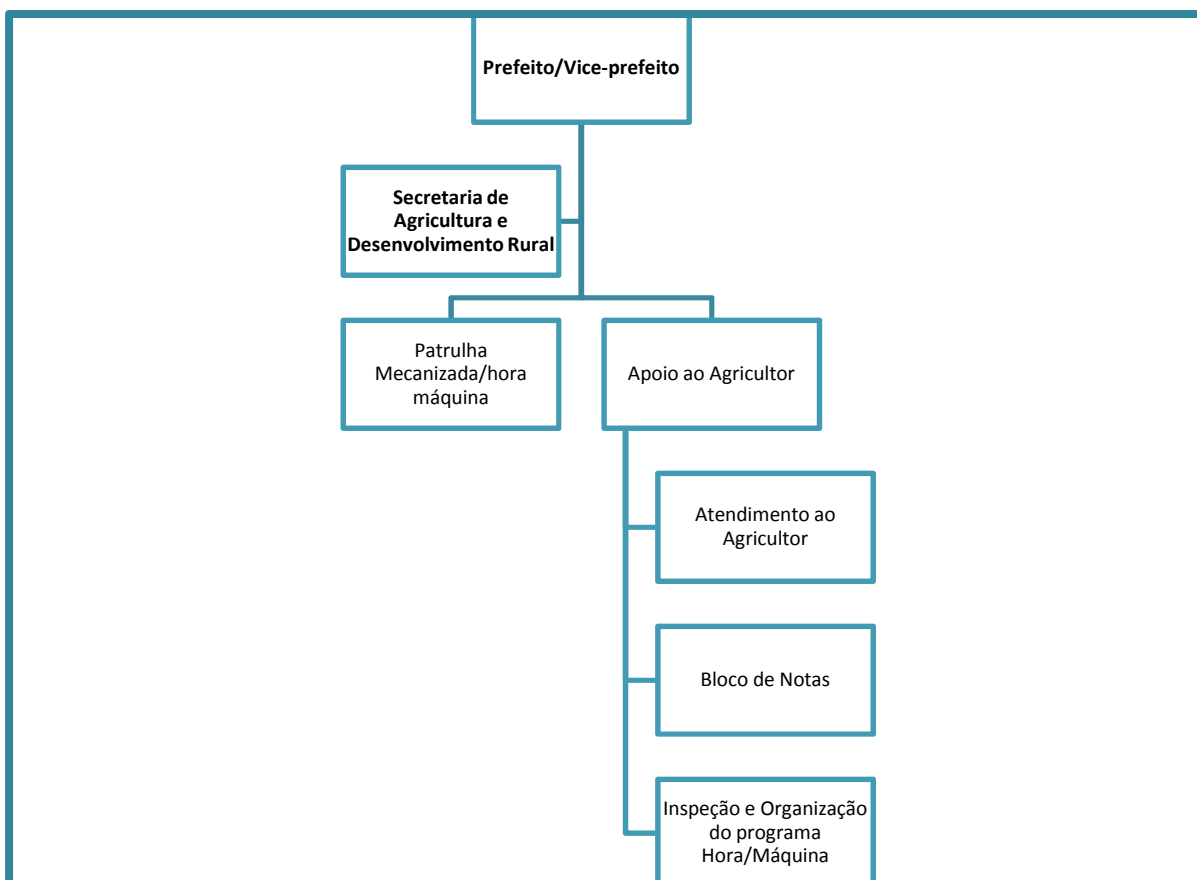
qualificação profissional, executando funções que não são de agrado da grande maioria da população.

### 5.1.11 Organograma da Secretaria de Agricultura e Desenvolvimento Rural

A cidade de Içara foi por muitos anos, assim como muitas outras regiões do Brasil, uma cidade agrícola, como relata Fernandes (1998, p.141), “a principal atividade econômica do município de Içara é a agricultura sendo que a fomicultura é o principal destaque” [...].

Fato este que exigiu que a mesma tivesse uma secretaria para tratar desse assunto, sendo ela a Secretaria de Agricultura e Desenvolvimento Rural, que sua estrutura pode ser vista na figura 24.

Figura 24 – Organograma complexo da Secretaria de Agricultura e Desenvolvimento Rural.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2015)



Esta secretaria, embora a cidade tenha se desenvolvido muito mais na área industrial, possui importância inestimável para a população, vez que a cidade de Içara possui em boa parte do seu território atividade agrícola familiar, sendo responsabilidade de essa secretaria dar suporte a essas atividades agroindustriais existentes na cidade.

## 6 CONCLUSÃO

O presente trabalho monográfico teve início devido à percepção da autora de ocorrências devidas à falta organização, ocasionada pela não existência de um organograma na Prefeitura Municipal de Içara.

Percebendo essa deficiência, a autora iniciou a pesquisa a fim de propor soluções para os desencontros já detectados. No decorrer da pesquisa, percebe-se que a legislação municipal, que trata da estrutura hierárquica do município, é grande e confusa, advento de inúmeras emendas que criaram, extinguíram e realocaram cargos. Não foi diferente nas funções e competências dos mesmos, vez que no decorrer dos anos grandes foram às mudanças.

A autora, tendo conhecimento desse complicado sistema estrutural representado pela legislação vigente, debruçou-se com intuito de descomplicar e produzir um formato que proporcione a visualização dessa estrutura de maneira simples e organizada. Assim optou pela realização de um organograma, que atendesse as necessidades já ventiladas.

Após decidir por organizar a estrutura através do organograma, a autora iniciou o estudo, para encontrar a melhor forma de organograma, para representar e transparecer a estrutura organizacional que, por ora, está contida nos textos legais.

A forma de organograma escolhida foi a plana ou horizontal, por entender que a mesma é amplamente conhecida de rápida percepção e fácil entendimento. Assim decidido a forma de organograma, teve início a confecção do mesmo.

Para iniciar a confecção de um organograma, aquele que se proponha a fazê-lo, tende a conhecer os órgãos e suas ligações hierárquicas, para dispô-los dentro do esquema. Sabendo disso a autora mapeou todos os órgãos, suas competências e funções que integram o Governo Municipal de Içara, através de profunda pesquisa documental na legislação municipal.

Demonstrou a autora, todos os órgãos que compreendem o sistema, e iniciou a montar a estrutura do organograma. Uma vez montado o organograma de forma ampla e genérica da Administração Direta e Indireta, iniciou a detalhá-los, demonstrando então suas competências e funções.

Embora tenha confeccionado o organograma, o objetivo final da pesquisa ainda não se concluiu, pois a autora atentou ainda para a realização de preposições que tenham o intuito de melhorar a gestão da administração municipal de Içara.

Essas propostas advêm do estudo realizado, que proporcionou vasto conhecimento ao tema pretendido.

Dessa forma, a autora ficou capacitada a conceber tais proposições. Diante disso conclui-se que a gestão do Governo Municipal de Içara deve realizar algumas alterações na sua estrutura, que são apresentadas no trabalho, bem como confeccionar, se não o proposto, outro organograma que demonstre melhor a situação do mesmo.

O que está claro, é que a Prefeitura Municipal de Içara necessita de um organograma de fato, pois a legislação não deixa clara e especificamente as secretarias e suas respectivas funções, proporcionando assim os desencontros de informações, bem como o excesso de trabalho entre os colaboradores no tocante às atividades desenvolvidas por setores de áreas distintas.

Sendo assim, a pesquisa demonstra claramente as secretarias, fundações e autarquias evidenciando suas respectivas funções e competências através de organogramas.

Concluindo, no momento, um organograma seria algo determinante para uma gestão encontrada, proporcionando uma melhor administração pública, que por sua vez, beneficia a população içarense, sendo esteo objetivo maior de uma entidade pública como a Prefeitura Municipal de Içara.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César Gonçalves de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CASTRO, C. M. **Estrutura e apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1978.

FERNANDES, Elza de Mello. **Içara Nossa Terra Nossa Gente**. Içara: Elza Fernandes, 1998.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3. ed. rev. e ampl. Curitiba: Positivo, c2004. 2120 p.

FLEURY, Afonso; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRANJEIRO, J. Wilson; CASTRO, Róbison G. **Administração pública**. 4. ed. 1998.

HALL, Richard. H. **Organizações**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

IÇARA. Lei orgânica, de 05 de abril de 1990. Dispõe sobre a organização municipal. **Câmara Municipal**, Içara, 05 abr. 1990. Disponível em: <<https://www.leismunicipais.com.br/lei-organica-icara-sc>>. Acesso em: 23 out. 2014.

IÇARA. Lei Ordinária nº 1684, de 04 de julho de 2001. Institui o novo sistema administrativo adaptado ao novo ordenamento jurídico brasileiro e dá outras providências. **Câmara municipal**, Içara, 04 jul. 2001. Disponível em: <<https://www.leismunicipais.com.br/a/sc/i/icara/lei-ordinaria/2001/169/1684/lei-ordinaria-n-1684-2001-institui-o-novo-sistema-administrativo-adaptado-ao-novo-ordenamento-juridico-brasileiro-e-da-outras-providencias?q=1684>>. Acesso em: 23 out. 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2000.

LOPES, Poliana A Importância da Assessoria de Imprensa nos Órgãos Públicos: O caso da Prefeitura de Feliz. **Biblioteca Online de Ciência da Comunicação**, 2010. Disponível em: Acesso em: 09 abr. 2015.

MACEDO, Alexandre F. **Revista Avisa**. Capelinha (MG), março, 2012.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Bookman, 2006.

MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo:Atlas, 1996.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à administração**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MONTEIRO, Leonardo M. de A. **Material de apoio à matéria de organização, sistemas e métodos do curso de Ciências Contábeis da UNIESP Birigui**. Birigui: SP, 2009. Disponível em: <<http://dc401.4shared.com/doc/jntxpoli/preview.html>>. Acesso em: 05 out. 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. 13.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, L. Silvio. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

PREFEITURA MUNICIPAL DE IÇARA. **História da cidade**. Içara, 2014. Disponível em: <<http://www.icara.sc.gov.br/conteudo/?item=27623&fa=4295&PHPSESSID=55spcmovqfpjrql68897dijha4>>. Acesso em: 19 set. 2014.

SAMPAIO, Arlete. **As políticas de desenvolvimento social no Brasil**. 16 ago. 2012. Disponível em:  
<[http://www.democraciasocialista.org.br/democraciasocialista/artigos/item?item\\_id=362212](http://www.democraciasocialista.org.br/democraciasocialista/artigos/item?item_id=362212)>. Acesso em: 23 out. 2014.

SANTA CATARINA. Lei promulgada nº 796, de 20 de dezembro de 1961. Cria o município de Içara. **Palácio da Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina**, Florianópolis, SC, 18 dez. 1961. Disponível em:  
<[http://200.192.66.20/ALESC/docs/1961/796\\_1961\\_lei\\_promulgada.doc](http://200.192.66.20/ALESC/docs/1961/796_1961_lei_promulgada.doc)>. Acesso em: 02 out. 2014.

SANTOS, Alfredo S. R. **Descentralização, municipalização e políticas educativas**. Campinas: Alínea, 2001.

TARTUCE, T. J. A. **Métodos de pesquisa**. Fortaleza: UNICE – Ensino Superior, 2006. Apostila.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1986.

**ANEXOS**

