



A MUNICIPALIDADE E AS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS: A COORDENAÇÃO EM UMA SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL NO CONTEXTO AMAZÔNICO

THE MUNICIPALITY AND ADMINISTRATIVE PRACTICES: COORDINATION IN A SOCIAL ASSISTANCE OFFICE IN THE AMAZONIAN CONTEXT

Fabrcia Silva de Lima

Universidade Federal do Oeste do Pará – Ufopa, Brasil
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2194-1868>
E-mail: fabricias09@gmail.com

Marco Aurélio Oliveira Santos

Universidade Federal do Oeste do Pará – Ufopa, Brasil
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3039-6264>
E-mail: marcooliveira_santos@yahoo.com.br

Maria Creuziane Cardoso do Nascimento Ramos

Universidade Federal do Oeste do Pará – Ufopa, Brasil
Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-0738-1603>
E-mail: zani.nascimento@hotmail.com

Roberto Júnio do Nascimento Silva

Universidade Federal do Oeste do Pará – Ufopa, Brasil
Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-6511-3181>
E-mail: rj.silva18@hotmail.com

Silvan Mota Araújo

Universidade Federal do Oeste do Pará – Ufopa, Brasil
Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-1097-4840>
E-mail: silvanmotaaraujo19@gmail.com

Submetido: 12 out. 2022

Aprovado: 20 fev. 2023

Publicado: 2 mar. 2023

E-mail para correspondência:

fabricias09@gmail.com

Resumo: O estado do Pará apresenta índices dos piores indicadores de desenvolvimento municipal. Nesse sentido, o município de Alenquer, do estado do Pará, tem apresentado instabilidade política e econômica, o que pode comprometer a coordenação de organizações na execução de políticas públicas. O objetivo da pesquisa foi analisar as relações intraorganizacionais e como elas impactam na coordenação da Secretaria Municipal de Assistência Social de Alenquer (PA). Este estudo contribuiu para compreender os fenômenos que ocorrem no contexto da organização pública e no aprimoramento dos estudos acerca das políticas públicas. O campo de estudo foi a Secretaria de Assistência Social; a metodologia utilizada foi mista, por meio de entrevistas e questionários. Os resultados apontam que a gestão é efetiva, demonstrando a liderança e o incentivo na busca dos objetivos



organizacionais, e os colaboradores, na sua maioria, se sentem satisfeitos quanto à gestão e às relações internas, porém, evidenciam conflitos de interesse dentro das relações interpessoais. Além disso, a coordenação é comprometida pela ineficiência da estrutura organizacional, pela falta de qualificação e especialização dos colaboradores, pela instabilidade no clima e cultura organizacional e pela interferência das relações interorganizacionais do ambiente externo. Portanto, apesar de a Assistência Social apresentar ativamente a execução das suas atividades, a sua coordenação é afetada por fatores internos e externos.

Palavras-chave: Administração Municipal. Políticas Públicas. Relações Intraorganizacionais. Relações Interorganizacionais.

Abstract: The State of Pará has the worst municipal development indicators. In this sense, the municipality of Alenquer in the State of Pará has presented political and economic instability which can compromise the coordination of organizations in the execution of public policies. The objective of this research is to analyze intra-organizational relationships and how they impact the coordination of the Municipal Secretariat of Social Assistance of Alenquer (PA). This study contributes to the understanding of the phenomena that occur in the context of public organizations and to the improvement of studies about public policies. The field of study was the Secretariat of Social Assistance. The methodology used was mixed, by means of interviews and questionnaires. The results point out that the management is effective, showing leadership and encouragement in the search for organizational objectives; the employees, in their majority, feel satisfied with the management and internal relations; however, conflicts of interest are evident within interpersonal relations. Moreover, coordination is compromised by the inefficiency of the organizational structure, lack of qualification and specialization of collaborators, instability in the organizational climate and culture, and by the interference of inter-organizational relations from the external environment. Therefore, although Social Assistance actively presents the execution of its activities its coordination is affected by internal and external factors.

Keywords: Municipal Administration. Public Policy. Intra-Organizational Relations. Inter-Organizational Relations.

Introdução

O conceito de organização pode ser entendido como o de uma entidade social que é construída para alcançar um objetivo, por meio de sistemas de atividades deliberadamente divididas e com uma ligação com o ambiente externo. Alguns destes construtos, que formam o conceito de organização, chamam a atenção, pois ampliam seus significados.

Entende-se que um sistema de atividades, deliberadamente estruturadas e divididas, é formado por uma estrutura de autoridade, de responsabilidade e de comunicação propositalmente pensada para a organização funcionar como uma máquina. Mas, como uma



entidade social, a organização é formada por pessoas com distintos valores, crenças e culturas que estabelecem relacionamentos internos, intraorganizacionais, bem como externos, relações intraorganizacionais ^(1,2). Tais relacionamentos fazem que organizações rompam com a estaticidade da estrutura mecanicista, dotando-a de características orgânicas e demandantes de uma estrutura de coordenação para maximizar o alcance dos objetivos organizacionais.

A coordenação é chave para unir as diferentes atividades, pessoas e departamentos. Contudo, integrar diferentes valores, crenças, culturas, estruturas de atividades e de autoridades é um desafio para as organizações. E como mostram Emirbayer e Johnson; Peters; Woo, Ramesh e Howlett ^(3,4,5), a coordenação nas organizações públicas é semelhante à busca pelo “Santo Graal”, dada a dificuldade de coordenar diferentes programas e projetos, interdependentes, dispersos em organizações que formam microcosmos em competição pelos recursos públicos. E, como mostra Anne ⁽⁶⁾, pela falta de habilidades ou capacidade de assumir funções de planejamento, de direção, de controle e de organização não há boa coordenação, logo surge um espaço marcado por demandas conflitantes, e por vezes contraditórias, dos líderes, limitando a inovação, a autonomia, a eficiência e a eficácia dos serviços públicos.

Em diferentes sistemas políticos, a gestão das organizações e as habilidades técnicas dos servidores ajudam na efetiva implementação dos diferentes programas e projetos políticos ^(4,5,6). Desta maneira, as habilidades de liderança e as habilidades técnicas, ou a *expertise*, são o principal recurso de que as pessoas podem valer-se para assumir funções administrativas, inovar nas ações organizacionais e coordenar programas e projetos dispersos por organizações interdependentes e que fazem parte de uma instituição maior, um governo.

Os governos são eleitos para cumprir uma agenda que depende dessas organizações para interagir com vários atores interessados nas suas políticas. Desse modo, as organizações públicas tentam equilibrar as visões dos múltiplos atores, têm conexões e ideias políticas próprias e tentam fazer com que estas sejam adotadas ^(4,5,7). Portanto, as relações, sejam intraorganizacionais ou interorganizacionais, são complexas, pautadas em jogos de interesses e se refletem na estrutura organizacional, pois o desenho dos limites organizacionais depende dos objetivos e dos valores que norteiam as decisões individuais e coletivas ⁽⁸⁾.

O papel da estrutura organizacional é mostrar como se estruturam e inter-relacionam as linhas de ação para criar um todo coordenado, atribuindo autoridade de responsabilidade



às diferentes áreas ^(9,10). Nesse sentido, os jogos de interesse dos atores internos podem determinar desvios que prejudiquem o alcance dos objetivos organizacionais e a coordenação das ações. Esses desvios estão associados às diferenças de qualidade do capital humano, ou seja, à capacidade de absorver e processar informações relevantes para a tomada de decisão, a visão de mundo, as crenças e os valores dos indivíduos ^(11,12). Logo, estes elementos individuais podem refletir-se em um clima organizacional ruim, na dificuldade de comunicação, no estilo de liderança, entre outros elementos que influenciam as relações intraorganizacionais, a coordenação das atividades e o alcance dos objetivos organizacionais ^(13,14).

Contudo, no campo da administração, historicamente se tem dado atenção à motivação humana, com maior ênfase em aspectos individuais ou grupais, ou então em relações formais ou informais e na pouca integração destes elementos para afetar a coordenação das ações. Desse modo, a abordagem intraorganizacional visa a detalhar os fenômenos internos da organização, auxiliando no diagnóstico do ambiente interno das organizações públicas de modo a facilitar a construção de redes de relacionamento e de coordenação ⁽¹⁵⁾, sobretudo no âmbito municipal, espaço mais próximo do cotidiano dos diferentes atores interessados ⁽¹⁶⁾.

Em consideração a isso, a discussão e a análise acerca das redes intraorganizacionais no âmbito das organizações públicas lançam luz sobre os desafios da coordenação de modo a ampliar o entendimento dos fatores que limitam a eficiência dos serviços públicos ⁽¹⁴⁾. Essa ineficiência está atrelada, no geral, a contextos de vulnerabilidade social, econômica e política, uma vez que estes elementos limitam a evolução institucional, ou seja, do conjunto de regras de uma sociedade, sejam elas formais (leis, constituições etc.) ou informais (crenças, valores, culturas, entre outros) ⁽¹²⁾.

Numa sociedade em que há fragilidades nas regras formais, há maior fragilidade na previsibilidade e racionalidade das ações, de modo que os atores passam a construir “realidades subjetivas” com base nas experiências vividas, regras informais para tomar decisões, estabilizar expectativas e fornecer disciplina ^(17,18,19). Assim, à medida que os atores se relacionam internamente, em relações intraorganizacionais, surgem novas crenças, valores, culturas que representam uma inovação nas soluções coletivas para os problemas que surgem no ambiente, de modo que se reforça a realidade subjetiva e se limita a produtividade e eficiência pública. Portanto, as relações intraorganizacionais têm o poder de



facilitar ou representar empecilhos à coordenação, sobretudo em ambientes de vulnerabilidade social, econômica, política e organizacional, como ocorre no estado do Pará.

O Pará apresenta um dos piores indicadores de desenvolvimento municipal do país, e Alenquer, com índice de 0,5371, está classificado entre os municípios com desenvolvimento regular, entre 0,4 e 0,6 pontos ⁽²⁰⁾. O ambiente municipal é marcado pela instabilidade econômica e política ⁽²¹⁾, o que impõe fragilidades na área da saúde ⁽²²⁾, na limpeza urbana ^(23,24,25,26), na educação ⁽²⁵⁾ e na agricultura ⁽²⁶⁾, tornando um desafio coordenar programas e políticas executadas por organizações interdependentes.

É nesse contexto que a Secretaria Municipal de Assistência Social (SEMAS) de Alenquer deve atuar e gerir problemas complexos e interdependentes. Para tanto, demanda-se que os recursos internos estejam alinhados e interagindo de forma coordenada para maximizar a entrega do serviço público, e fragilidades nessas interações internas podem limitar a capacidade de equilibrar as visões e manter algum compromisso com os interesses públicos da maneira mais coordenada possível ⁽⁴⁾. Diante do exposto, o objetivo do estudo é analisar as relações intraorganizacionais e como elas impactam a coordenação das ações da SEMAS.

Apesar de os estudos sobre a rede de relacionamentos organizacionais não serem uma temática inovadora, ganharam importância nas áreas de estudos acadêmicos como a Sociologia, Psicologia e, principalmente, a Administração ⁽²⁷⁾, pois tais redes impactam a coordenação das ações, logo a eficiência e a eficácia ⁽²⁸⁾, uma vez que as ações organizacionais são realizadas por pessoas, e pessoas impactam ações e, conseqüentemente, os resultados organizacionais ⁽²⁹⁾.

Então, a depender do contexto, as relações intraorganizacionais podem apresentar diferentes padrões que afetam o desempenho, visto que os membros da organização estão divididos em departamentos, setores etc., que representam grupos e se envolvem em relacionamentos pessoais ^(30,19). Assim, as relações intraorganizacionais podem exteriorizar crenças, valores, cultura, clima organizacional, interações com a hierarquia, entre outros elementos que se originam dentro e entre esses grupos na organização, de modo que impactam a capacidade de coordenação das ações organizacionais e em contextos marcados pela vulnerabilidade econômica, social, política e organizacional, nos quais as crenças, os valores, a cultura, entre outras instituições, e as informações acabam por servir de norte para as ações ^(19,12). A análise presente aborda sequencialmente a metodologia do estudo realizado, resultados, discussões e considerações finais.



Metodologia

A pesquisa tem características exploratórias, visto que busca conhecer uma realidade de modo que permita orientar novos estudos ⁽³¹⁾. O campo de estudo foi a Secretaria Municipal de Assistência Social (SEMAS) do município de Alenquer, situado na região Oeste do estado do Pará. A pesquisa foi realizada por meio de métodos mistos, tendo como instrumentos de levantamento de dados as entrevistas e os questionários semiestruturados.

Buscou-se levantar as informações junto aos servidores da secretaria, de modo a abranger todos os setores para se ter uma visão ampliada das relações intraorganizacionais. No total, foram ouvidos 10 servidores, aos quais foram aplicados questionários; dentre eles, alguns têm função de liderança em setores administrativos, financeiro e coordenadores setoriais. As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas segundo as técnicas de análise de conteúdo e de acordo com os princípios de Bardin ⁽³²⁾, ao passo que os questionários foram tabulados a partir das técnicas de análise descritiva.

Ressalta-se que para assegurar a ética na pesquisa e fidelidade dos resultados todos os envolvidos foram informados oralmente dos objetivos e demais questões envolvendo a pesquisa dispensando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Embora seja importante todas as informações aos participantes da pesquisa, nem sempre é possível nas pesquisas em Administração e nas ciências humanas, de modo geral, a obtenção do consentimento informado há mesmo situações em que a identificação do participante poderá lhe trazer prejuízos, como imaginar a possibilidade de virem a ser conhecidas pelos dirigentes da organização levando-as a fornecer respostas não condizentes por temerem possíveis represálias de modo a introduzir de vieses na própria pesquisa, comprometendo seus resultados ⁽⁴¹⁾.

Estes elementos mostram que a obtenção do consentimento informado em muitas pesquisas no âmbito da Administração pode se tornar não apenas difícil, mas também indesejável do ponto de vista científico, fato que faz com que muitos Comitês de Ética dispense por essas razões muitos programas pós-graduação em Administração não obrigam a apresentação do projeto ao comitê de ética. Mas nesta pesquisa, todos os processos práticos como a não identificação dos participantes, foram informados oralmente dos objetivos da pesquisa etc, para assegurar a ética da pesquisa e o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática ⁽⁴²⁾, como é o caso da pesquisa.



Resultados e Discussões

A SEMAS tem como principal atividade prestar serviços sociais no âmbito do Sistema Único de Assistência Social (SUAS) no município de Alenquer, com a responsabilidade social de políticas de trabalho, renda, promoção da cidadania, participação popular e controle social.

Ao observar a distribuição do organograma da secretaria, esperava-se ter uma visão clara da estrutura de autoridade e responsabilidade e de comunicação, bem como da divisão das atividades por departamentos, o que facilita a especialização dos atores internos, a comunicação e a eficiência organizacional. Contudo, observou-se que, no organograma da SEMAS, há duplicação de departamentos e funções, o que gera desordem e dificulta o controle vertical e a interação horizontal, bem como gera duplicidade de esforços e de comando, resultando em falhas na comunicação, descontrole, ineficiência e ineficácia nas ações organizacionais.

Entretanto, o organograma é uma fotografia fria e rígida da realidade organizacional, e, ao explorar as relações intraorganizacionais, podemos ampliar o escopo de entendimento das falhas de coordenação. Por exemplo, ao explorar as habilidades do gestor, ou seja, do secretário, entendemos que ele apresenta baixos indicadores de qualificação formal para o cargo. A sua escolaridade é de ensino médio; mesmo não possuindo especialização profissional, observa-se que assumiu a função pelas experiências empíricas, de modo que consegue solucionar problemas e tende a ter uma boa comunicação com os seus subordinados.

Vale ressaltar que a cultura e o clima organizacional estão em constante mudança no ambiente da organização. O motivo apresentado são as variáveis das substituições ou nomeações de secretários e gestão na secretaria, que decorrem da crise política municipal que se agravou entre 2017 a 2020. Como resultado disso, as crenças, valores e comportamento da organização se alteram repentinamente com a mudança de gestão e liderança, de maneira que nem os próprios colaboradores conseguem se adaptar, o que os faz sentir-se frustrados e insatisfeitos no trabalho, no início do exercício de cada nova gestão, com novas diretrizes e mudanças. Embora a atual gestão tenha estabilizado o clima organizacional, ainda se vivenciam as incertezas, podendo a gestão ser substituída a qualquer momento.

Esses aspectos refletem-se no clima organizacional, nos relacionamentos interpessoais e na produtividade; são reflexos dos diferentes estilos gerenciais e



comportamentos dos grupos formais e informais, do estado de frustração ou de ânimo das pessoas, causa de conflito ou harmonia num determinado período ^(21,33). Além do mais, o secretário realizou mudanças na secretaria, como a criação dos departamentos, elaboração dos cargos e divisões de trabalho. Segundo o entrevistado X, antes a organização não tinha uma clara divisão de tarefas, o que dificultava as ações, a produtividade e a delegação de responsabilidades. Já para o entrevistado W, com a divisão de tarefas o gestor estimula a especialização como meio de aumentar a produtividade dos colaboradores. Por fim, o gestor realiza reuniões contínuas, apontando a sua preocupação com as atividades, problemas, estrutura e clima organizacional e visando ao planejamento adequado a uma organização pública.

Apesar das iniciativas do gestor atual, dada a complexidade das escolhas, a falta de habilidades formais, segundo Anne ⁽⁶⁾, Fukuyama ⁽⁷⁾, Peters ⁽⁴⁾, representa um entrave para o bom desempenho da liderança administrativa das ações organizacionais, refletindo em divisão incerta de responsabilidades, duplicidade de atribuição de tarefas, falhas na comunicação, na previsibilidade e racionalidade das ações e no desenvolvimento máximo das competências definidas para cada departamento ou microcosmo interdependente. Logo, a falta de uma definição hierárquica claramente pode afetar a troca de informações e os processos de coordenação ⁽⁸⁾. Portanto, a estrutura organizacional não é compatível com as ações demandadas para a entrega de serviços com eficiência e eficácia e, sobretudo, para facilitar a coordenação das ações.

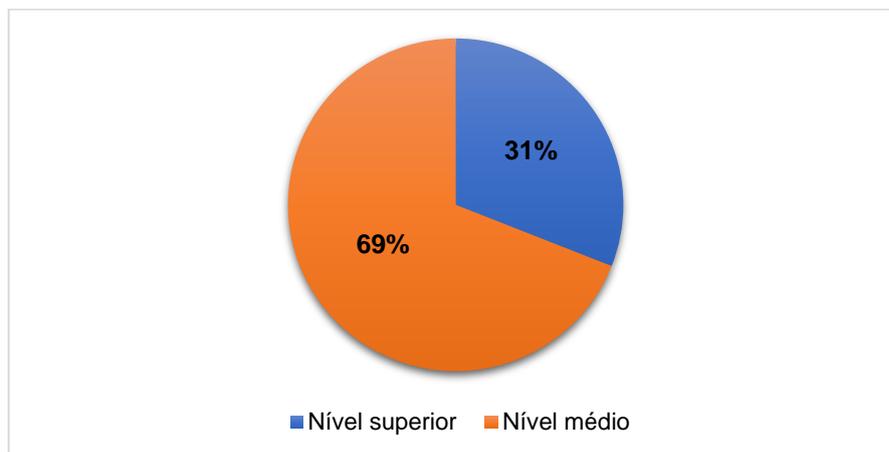
Esse fato se torna ainda mais relevante quando se olha para os demais colaboradores. Percebe-se que estes apresentam maior nível de qualificação profissional, como os coordenadores administrativo e financeiro. Graduados em administração e, como relatado pelos entrevistados Y e Z, com quatro anos na profissão, conseguem diagnosticar situações que impactam cada departamento e têm as suas ideias aceitas na tomada de decisões nas reuniões rotineiras. Esse maior conhecimento técnico real do domínio de política, dentro do qual eles trabalham, facilita o fornecimento de conselhos sobre políticas ⁽⁴⁾. Contudo, essa diferença de conhecimento pode criar demandas conflitantes e por vezes contraditórias, a depender das situações e contextos ⁽⁶⁾, seja pelo autoengrandecimento ou pelo compromisso sincero com as políticas.

As organizações têm compromissos com as políticas e, muitas vezes, consideram equivocadas as ideias de mudança provenientes dos habitantes temporários do cargo político, na melhor das hipóteses. Portanto, eles podem usar os seus recursos para impedir que as

políticas sejam feitas e para serem feitas e implementadas. Enquanto no sistema de elaboração de políticas, que funciona melhor, pode haver interações contínuas entre essas atividades e os níveis da organização, na prática essas conexões geralmente são fracas e as tensões internas na organização podem limitar a sua capacidade ⁽⁴⁾, o que se reflete em como as organizações aprendem coletivamente a partir do seu corpo técnico e dirigentes.

Diante disso, internamente se observa que o corpo técnico da Semas se apoia em um quadro significativo de colaboradores que possuem qualificações de nível superior. Este fato amplia o potencial da secretaria em reunir e aplicar conhecimento especializado às tarefas.

Figura 1 - Escolaridade dos servidores da SEMAS



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Os servidores públicos com maior nível de educação tendem a ter maior comprometimento com as suas funções ⁽⁶⁾, enquanto os servidores que são do nível médio predominam com as experiências profissionais aprendidas nos setores em que estão alocados. Apesar disso, foram constatados desvios de função, que geram frustrações e baixa produtividade dos colaboradores, o que compromete o serviço público.

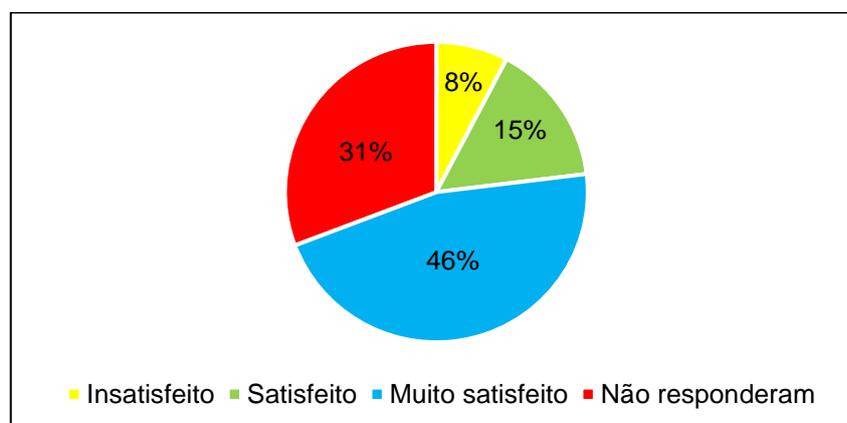
Além do mais, a divisão de trabalho, conforme funções e especializações, não é algo a ser considerado positivo; neste caso, tem-se o excessivo desvio de especializações dificultando o comportamento inovador. De certo modo, é uma consequência direta da formação generalista dos servidores, ou seja, distante da área de atuação deles, o que tende a gerar menos experiência em políticas ⁽⁴⁾. Este fato reforça os achados de Evans; Rauch ⁽³⁴⁾, pois, quando as organizações estão carregadas de profissionais qualificados e estáveis, eles

tendem a manter um comportamento inovador e produtivo, fato que reduz a necessidade de controle por parte dos líderes, pois funcionários públicos, e especialmente os funcionários públicos de nível superior, estão comprometidos com os seus empregos e trabalham de forma bastante diligente no desempenho das suas tarefas ^(4, 6, 35).

Para motivar a qualificação, a secretaria tem recursos específicos para cursos de capacitação dos servidores realizados mensalmente fora e dentro do município. Para tanto, a qualificação dos profissionais é uma exigência, porém há setores que não recebem os mesmos recursos estabelecidos, por não fazerem parte do SUAS, como o setor habitacional, logo sendo fonte de conflitos, pois os coordenadores recebem uma gratificação salarial substituinte pela capacitação externa. Dessa forma, percebe-se a necessidade de aperfeiçoamento profissional igualitário para melhorar a eficiência dos serviços sociais, o clima organizacional e a satisfação dos servidores.

No que tange à satisfação dos colaboradores, observa-se que 46% dos respondentes disseram que estão satisfeitos como trabalho, mas o que realmente chama a atenção é que 31% preferiram não responder, o que reflete, talvez, um medo de represálias, ou até mesmo que não querem deixar claro o quanto estão insatisfeitos (figura 2). Para o colaborador, o medo de represálias pode ser um grande impedimento para o crescimento profissional e da organização. Isso pode levar a um ambiente de trabalho estressante, contribuindo para ampliação dos conflitos organizacionais e da rotatividade. Logo, o medo dificulta o alcance da satisfação laboral, que envolve a percepção de autonomia, de realização e de reconhecimento, além de prazer com a atividade que a pessoa exerce.

Figura 2 - Satisfação com as atividades exercidas

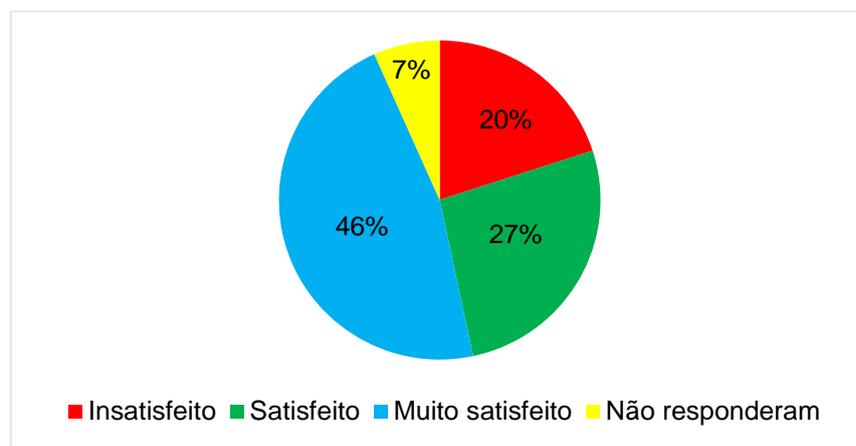


Fonte: Elaborado pelos autores (2022) .

A satisfação do servidor está diretamente relacionada ao ajuste mútuo que deve ocorrer entre os atores no ambiente de trabalho, de tal modo que possa existir um diálogo entre a organização e o servidor, de modo que este se sinta motivado para o melhor desempenho de suas atividades, e a organização possa ter um servidor que cumpra seus objetivos, tendo como moeda de troca a satisfação do funcionário. Logo, a satisfação do servidor é um importante indicador de produtividade na organização, e deve ser considerada como prioridade pelas organizações públicas, uma vez que um servidor satisfeito tende a ser mais produtivo e criativo, o que é bom para o serviço público, visto que, para inovar, é preciso pensar fora da caixa e buscar soluções criativas para os problemas identificados, e só servidores satisfeitos, com espírito de equipe e de inovação serão capazes de criar soluções rápidas e eficazes.

Para tanto, os relacionamentos entre os colaboradores devem ser saudáveis e estimuladores da criatividade, uma vez que, quando as pessoas se sentem bem e seguras, elas tendem a ser mais produtivas. Contudo, o que se observa é que uma boa parte da equipe, 27%, não responderam ou se encontram insatisfeitos no relacionamento com os colegas, de modo que este fato pode estar impactando diretamente as ações organizacionais (figura 3).

Figura 3 - Relacionamentos entre os colaboradores

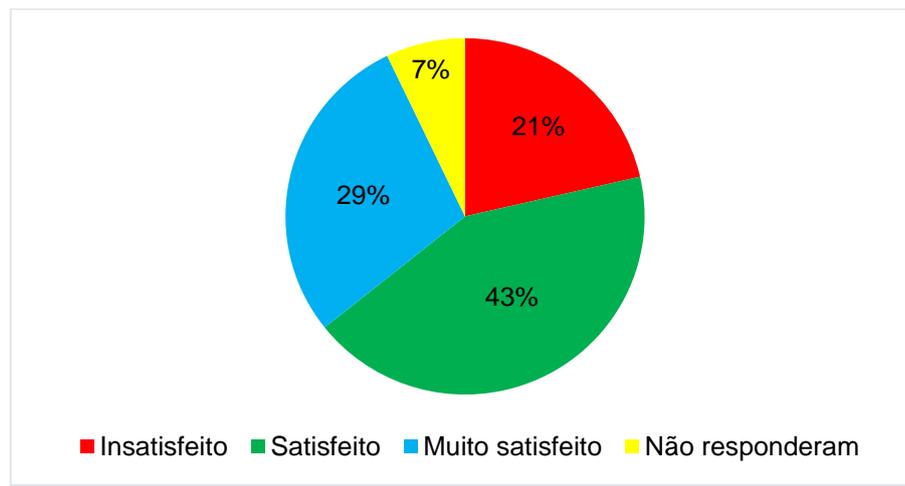


Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Estes elementos refletem na tomada de decisão, aprendizado e iniciativa, pois a ideia de aprendizagem está ligada à qualidade do capital humano, à sua capacidade de absorver e processar informações, e, para as organizações, a aprendizagem tem um caráter estratégico porque afeta a sua capacidade de identificar, reagir e se adaptar às mudanças no

seu ambiente ⁽³⁷⁾, sobretudo em contexto de conflitos. É crucial o gerenciamento de conflitos entre os colaboradores, por se tratar de interesses individuais e organizacionais que atingem a produtividade dos serviços públicos.

Figura 4 - Forma como a secretaria gere os conflitos de interesses



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Segundo o exposto na figura 4, entende-se que os conflitos de interesse dos coordenadores são gerenciados pela gestão, podendo, então, os seus servidores serem atendidos nos seus conflitos. Porém, mesmo que os conflitos sejam gerenciados pela gestão, foi observado que existem conflitos entre os demais grupos informais que compõem a organização, causados por fatores como interesses individuais e políticos influenciados pelo ambiente externo ou por outras organizações (rede interorganizacional). Sendo assim, surgem os conflitos que não estão sob o controle da secretaria, por ser esta atingida por causas externas, e esse tipo de conflito é resultado das desigualdades entre os grupos de indivíduos e das desigualdades entre as organizações ⁽³⁸⁾.

Seguindo-se essa observação, destaca-se o caso do setor de licitações, que não depende exclusivamente da secretaria; o processo é complexo e inadequado, por influência da Prefeitura do Município de Alenquer e das outras organizações, e isso causa uma competição por recursos financeiros e materiais, o que impacta diretamente as tomadas de decisão para não se deixar de efetivar as suas tarefas e oferecer os serviços públicos à cidadania. Conforme isso, os conflitos, quando não são gerenciados adequadamente, podem causar consequências graves para a organização, como desperdício de tempo, perda de



produtividade, incompatibilidade entre as partes envolvidas e complexidade de comunicação⁽³⁸⁾. Para Lima⁽³⁹⁾, esses tipos de conflitos são fenômenos causados por competições, grupos rivais e controle sobre os recursos das organizações, sendo um produto negativo do colapso no sistema cooperativo, comprometendo a coordenação e a eficiência organizacional.

Quanto aos meios de comunicação entre os colaboradores, há o uso predominante de comunicação moderna com o aplicativo *WhatsApp*, havendo dois grupos, um para servidores e outro para coordenadores; esse meio de comunicação certamente traz o risco de ocasionar alguns ruídos e desvios de informação. Segundo Lima⁽⁴⁰⁾, a má comunicação pode trazer prejuízos para a organização, entre eles a má interpretação de textos, impactando os relacionamentos interpessoais; assim sendo, é primordial a existência de um processo interno e adequado de comunicação no ambiente de trabalho. Vale ressaltar que o *e-mail* é o suporte de comunicação mais adequado no ambiente de trabalho, contudo não tem uso efetivo para todos na organização.

Considerações Finais

Tendo em vista o estudo e a pesquisa, as relações intraorganizacionais são fundamentais para captar a realidade e a condição das organizações públicas. Com isso, por meio da análise das relações internas no ambiente de trabalho se poderá exteriorizar quais são as falhas e o nível de vulnerabilidade em que a organização se encontra, os fatores que afetam a sua coordenação e a finalidade do seu funcionamento. As organizações públicas são complexas por manterem no seu espaço os diferentes interesses individuais, competições por recursos e dependência das outras organizações (redes interorganizacionais).

Salienta-se que a contribuição deste estudo servirá para o aprimoramento dos estudos acerca das políticas públicas para análise e compreensão do contexto que a organização enfrenta, baseando-se nas teorias estudadas no âmbito da administração. Além disso, a metodologia utilizada da pesquisa foi realizada apenas com os coordenadores na secretaria, sendo suficiente para se ter a visão da realidade da rede intraorganizacional da organização.

O objetivo, que é analisar as relações intraorganizacionais e como elas impactam a coordenação da Secretaria Municipal de Assistência Social de Alenquer (PA), foi alcançado, segundo a análise de conteúdo. Portanto, entende-se com os resultados que a assistência



social mantém o seu funcionamento no desempenho das políticas públicas para a sociedade; contudo, a coordenação é comprometida por alguns fatores captados no estudo.

A forma de liderança do atual gestor implementou mudanças necessárias para o funcionamento adequado da assistência social; a liderança do secretário é positiva e agrega na cooperação, harmonia e motivação no ambiente de trabalho. Entretanto, o secretário não possui competências e habilidades suficientes para aprimorar as ações organizacionais, o que traz dificuldades à estrutura organizacional da secretaria. Por isso, destaca-se a ineficiência da estrutura organizacional, mostrando a ambiguidade da coordenação e as responsabilidades funcionais e implicando a sua própria coordenação organizacional.

Do mesmo modo, em relação ao desenvolvimento das habilidades e capacidades dos colaboradores, para a maioria destes faltam especialização e capacitação. Apesar de os coordenadores terem autonomia nos seus cargos, sem a capacitação nos serviços públicos a autonomia pode causar problemas e conflitos. Além disso, percebe-se o desvio de função, que impede o desenvolvimento profissional dos servidores públicos nas suas áreas especializadas, fator que compromete a eficiência nas políticas públicas. Por outro lado, os coordenadores setoriais demonstraram sua satisfação com relação à gestão, aos relacionamentos e às suas atividades no ambiente de trabalho.

A secretaria expõe a existência de disfunções provocadas pelo ambiente externo (interorganizacional), e as mudanças repentinas de gestão afetam a organização, instabilizam o clima e a cultura organizacional, podendo enfraquecer as relações internas e desordenar o cumprimento efetivo das atividades da organização. Outro problema é a competição por recursos públicos com outras organizações, como ocorre no setor de licitações, em que a secretaria toma decisões difíceis para não sofrer falta de recursos essenciais nas atividades rotineiras.

Diante das problemáticas encontradas na pesquisa, as soluções das disfunções do ambiente externo (interorganizacional) que impactam a secretaria dependem da estabilidade da gestão política municipal. Com relação aos problemas internos, como a estrutura, a falta de capacitação, o desenvolvimento profissional e o desvio de função, é necessário que a gestão estratégica priorize e inclua em seus objetivos o alinhamento da estrutura organizacional, a qualificação de seus servidores e a valorização dos profissionais especializados.

Portanto, é primordial a continuidade dos estudos intraorganizacionais nas organizações públicas, sendo de grande contribuição científica este estudo na Secretaria



Municipal de Assistência Social da Prefeitura Municipal de Alenquer e em outras secretarias, como a de Saúde, a de Educação e a de Meio Ambiente, destacando-se outros elementos das relações intraorganizacionais. Esses estudos podem apresentar uma visão ampla das disfunções encontradas na realidade das organizações públicas e de como isso pode comprometer o oferecimento dos serviços públicos, auxiliando os acadêmicos e administradores no entendimento da política pública municipal.

Referências

1. Casciaro LMS. Affective primacy in intraorganizational task networks. *Organization science*, 2015, 26, (2):373–389.
2. Gao S, Deng X. The intertwining impact of intraorganizational and routine networks on routine replication dynamics: an agent-based model. *Complexity*, 2018; 1–23.
3. Emirbayer M, Johnson V. Bourdieu and organizational analysis. *Theory and society*, 2008, 7(1): 1–44.
4. Peters GB. Capacidade política na administração pública. *Taylor & Francis online*, 2015; 219-228.
5. Woo J. Legitimation capacity: system-level resources and political skills in public policy. *Polit. and societ.* 2015. 34 (3–4): 271–283.
6. Anne T. The dilemmas of organizational capacity. *Policy and society*, 2015, 34, (3-4):209-217.
7. Fukuyama F. What is governance? *Governance*, 2013, 26, (3) 347–368.
8. Egeberg M. The impact of bureaucratic structure on policy making. *Public administration*, 1999, 77 (1):155–170.
9. Hammond TH. Agenda control, organizational structure, and bureaucratic politics. *American journal of political science*, 1986, 30 (2): 379.
10. Santos LGA, Rossoni M. Condicionantes estruturais dos relacionamentos intraorganizacionais: uma análise da influência sobre relações de comunicação e decisão. *Ram. Revista de administração mackenzie*, 2011,12 (1): 139–168.
11. Moyson S, Scholten L, Weible CM. Policy learning and policy change: theorizing their relations from different perspectives. *Policy and society*, 2017, 36 (20):161–177.
12. North DC. *Institutions, institutional change and economic performance*. 1. Ed. Cambridge: cambridge university press, 1990.
13. Cunha MP. *Estrutura organizacional : Dimensoes, determinantes e formatos. Teoria organizacional : perspectivas e prospectivas*.1999; 251–279.



14. Fazon CB, Junqueira IAP. As dinâmicas intraorganizacionais em um serviço de saúde e educação: análise de redes sociais. *Rev. gest. & tec*; 2019,19 (4) 165–187.
15. Maciel CO, Camargo C. Conexão social intraorganizacional, suporte no trabalho e identificação organizacional. *Rev. de Admi. Cont.* 2015,19 (3):348-366.
16. Castro I. Instituições e território. Possibilidades e limites ao exercício da cidadania. *Geosul*, 2003,18 (36): 7–28.
17. Aguilár Filho H. O institucionalismo de douglass north e as interpretações weberianas do atraso brasileiro. Tese [doutorado]. Programa de pós-graduação em economia, faculdade de ciências econômicas, Universidade federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
18. Gala P. A teoria institucional de Douglas North. *Rev. de Eco. Polít.* 2003.
19. Mantzavinos C, North DC, Shariq S. Learning, institutions, and economic performance. *Perspectives on politics*, cambridge, 2004, 2 (1): 75–84.
20. Firjan. Federação da Indústria do Rio de Janeiro. Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal. Disponível em: <https://www.firjan.com.br/ifdm/downloads>.
21. Santos GFR. A ausênica de políticas públicas no município de Alenquer: como romper o paradigma da estagnação que impede o crescimento socioeconômico nos últimos 8 anos. Trabalho de conclusão de curso. Alenquer-Pa, 2017.
22. Costa J, et al. Estrutura organizacional e de coordenação pública na Amazônia: o caso de uma secretaria de saúde. *Rev. Brasileira de Adm. Cient*, 2020,12 (1):256–264.
23. Garcia MCL, et al. Organizational disconnection and its impacts on the effectiveness of public cleaning in the municipality of alenquer-pa. *Itegam- journal of engineering and technology for industrial applications*, 2019, 5 (18).
24. Sousa H, Santos M, Almeida ICP. Governo municipal, lixo e saúde no contexto amazônico: até que ponto as capacidades afetam a gestão dos serviços básicos? *Resen., socie. and develop*, 2021,10(5): 5421-515221.
25. Silva IP, et al. Educação no contexto amazônico: Capacidades, relações intraorganizacionais e os reflexos na gestão educacional. *Revi. Brasil. de Polít. e Adm. da Edu.* 2021,37 (1):447-465.
26. Sousa HA, et al. Estrutura organizacional: Um condicionante das relações intraorganizacionais da secretária de agricultura de alenquer. *Rev.de Adm. e Neg.da Amazô.* 2019. 11 (3):156–168.
27. Jesus C. Relações diádicas de confiança e compartilhamento de conhecimentos: múltiplos determinantes na decisão pela busca e pesquisa de conhecimento em redes interorganizacionais de cooperação. 2014.
28. Fazon CB, Junqueira LAP. As dinâmicas intraorganizacionais em um serviço de saúde e educação: Análise de redes sociais. *Revi. Gest. & Tec.* 2019,19 (4):138-160.
29. Neiva E. Uma avaliação da área de gestão de pessoas: Prática de Gestão de pessoas, indicadores de efetividade, redes sociais e seus impactos no bem-estar do trabalho. 2021.



30. Lopes HC. Instituições e crescimento econômico: os modelos teóricos de thorstein veblen e Douglass North. *Rev. de Eco. Polít.* 2013,33 (4): 619–637.
31. Creswell JW. *Qualitative, quantitative and mixed methods approach.* 2010.
32. Bardin L. *Análise de conteúdo (la reto, & a. Pinheiro, trad.)* Lisboa: edições 70. Trabalho original publicado em 1977.
33. Souza TA, Dejanir JC, Magalhães SR. A importância do clima organizacional. *Revi, da Universi. Vale do Rio Verde*, 2015, 13, (1):315-329.
34. Evans P, Rauch JE. Bureaucracy and growth: a cross-national analysis of the effects of “weberian” state structures on economic growth. *Ameri. Socio. Revi.*, 1999, 64 (5): 748.
35. Wu X, Ramesh M, Howlett M. Policy Capacity: A conceptual framework for understanding policy competences and capabilities. *Policy and Society*, 2015, v. 34 (3–4):165–17.
36. Robbins S, Judge T, Sobral F. *Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro.* Pearson prentice hall, 2010.
37. Moyson S, Scholten P, Weible C. Policy learning and policy change: Theorizing their relations from different perspectives. *Policy and society*, 2017, 36 (2):161-177.
38. Santos LC, Abella NT. *Gestão de Conflitos Organizacional.* Multidebates, 2017,1 (2):219-225.
39. Lima JRO, Roseli F. O administrador financeiro: seu papel e suas habilidades dentro das organizações sob a percepção dos gestores. *Revista eletrônica organizações e sociedade*, 2016, 5 (3):5-16, 2016.
40. Lima BF. *O impacto das falhas no processo de comunicação no setor público.* Trabalho de Conclusão de Curso 2015.
41. Gil AC, Souza DA, Novaes MBC, Sila EC, Maia AC. Exigência do consentimento informado na pesquisa em administração. *Gestão Contemp [Internet]*. 2014 [cited 2023 Mar 1];4(2).
42. Brasil. Resolução No 510, de 07 de Abril de 2016 [Internet]. Conselho Nacional de Saúde. 2016 [cited 2023 Mar 1]. Available from: http://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/documentos/NORMAS-RESOLUCOES/Resoluo_n_510_-_2016_-_Cincias_Humanas_e_Sociais.pdf



10.31072/rcf.v14i1.1152

Este é um trabalho de acesso aberto e distribuído sob os Termos da *Creative Commons Attribution License*. A licença permite o uso, a distribuição e a reprodução irrestrita, em qualquer meio, desde que creditado as fontes originais.



Open Access