



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA A DISTÂNCIA**

KEILA KARINA BESERRA DE LUCENA ALMEIDA

RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO

**A percepção dos funcionários da prefeitura municipal
de Campina Grande - PB em relação às praticas de RH aplicadas**

CAMPINA GRANDE – PB

2015

Keila Karina Beserra de Lucena Almeida

RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO

**A percepção dos funcionários da prefeitura municipal
de Campina Grande - PB em relação às práticas de RH aplicadas**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
apresentado ao Curso de Administração
Pública, modalidade de ensino a distância,
da Universidade Estadual da Paraíba,
como requisito à obtenção do título de
Bacharel em Administração Pública, Linha
de Formação Específica (LFE) III - Gestão
Municipal , semestre 2015.1.

Orientadora: Ana Lúcia Carvalho de Souza

Campina Grande – PB

2015

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

A447r Almeida, Keila Karina Beserra de Lucena
Recursos humanos no setor público [manuscrito] : a percepção dos funcionários da Prefeitura Municipal de Campina Grande - PB em relação às práticas de RH aplicadas / Keila Karina Beserra de Lucena Almeida. - 2015.
65 p. : il. color.

Digitado.

Monografia (Graduação em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2015.

"Orientação: Profa. Ma. Ana Lúcia Carvalho de Souza, Secretaria de Educação à Distância".

1.Recursos humanos. 2.Serviço público. 3.Funcionário público I. Título.

21. ed. CDD 354.81

Keila Karina Beserra de Lucena Almeida

RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO

**A percepção dos funcionários da prefeitura municipal
de Campina Grande - PB em relação às práticas de RH aplicadas**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE
CURSO apresentado ao Curso de
Administração Pública, modalidade
de ensino a distância, da
Universidade Estadual da Paraíba,
como requisito à obtenção do título
de Bacharel em Administração
Pública, Linha de Formação
Específica (LFE) III - Gestão
Municipal, semestre 2015.1.

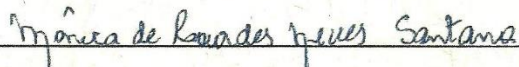
Aprovada em: 04/07/2015.

BANCA EXAMINADORA



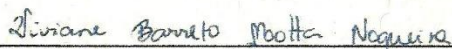
Prof. Me. Ana Lúcia Carvalho de Souza -Orientadora

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dra. Mônica de Lourdes Neves Santana

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que é o responsável por todas as minhas conquistas, agradeço pela graça concedida de chegar até aqui e pela força dia após dia.

A minha filha Gabriela, que apesar da pouca idade, foi capaz de entender as várias vezes que eu não pude lhe dar a atenção merecida, e por ela ser o principal motivo da minha busca de me tornar uma pessoa melhor a cada dia.

Ao meu esposo Witamy, pela compreensão, pelo apoio em todos os momentos, e por entender a minha ausência quando precisei me dedicar a este trabalho.

Aos meus pais pelo apoio, em especial minha mãe Ermelita que é uma das pessoas que mais acredita em mim, nos meus sonhos, nos meus ideais e me encoraja a lutar por cada um deles sempre.

Aos meus irmãos, e toda minha família, que me encorajaram a lutar por mais esta conquista.

Aos meus amigos, pelo carinho, pelas palavras de ânimo.

A coordenação do curso, pela atenção a mim dispensada sempre que solicitei.

A tutora Izabele, que me acompanhou durante todo o curso, e me ajudou sempre que precisei.

A professora Ana Lucia, pela sua valiosa orientação, por sua atenção e dedicação, nesse período tão decisivo, e pela disponibilidade em me atender a qualquer hora, me ajudando a concretizar este projeto.

A todos os professores do curso de administração pública, pelo empenho. Enfim a todos que contribuíram para a realização deste sonho.

A cada um de vocês, deixo aqui os meus sinceros agradecimentos.

"Nossas d vidas são traidoras e nos fazem perder o bem que poder mos conquistar se não fosse o medo de tentar".

William Shakespeare

RESUMO

Este trabalho teve por finalidade avaliar a percepção dos funcionários da Prefeitura Municipal de Campina Grande - PB, tendo em vista as políticas de Recursos Humanos que vigoram atualmente na instituição. Os Recursos Humanos de uma organização seja qual for suas características, não são comprovados em seus registros contábeis, como outros com o mesmo prestígio, mas o seu desenvolvimento enriquece e permite o controle da tecnologia em favor dos propósitos e metas organizacionais e auxilia na conquista do sucesso empresarial. Todas as fases de qualquer processo organizacional envolve o ser humano, possibilitando aprimorar o desenvolvimento de suas atividades, tornando-se essencial para alcançar seus objetivos. Daí, a importância de reforçar o conceito de que as pessoas não podem ser vistas apenas como recursos, mas também como veículos importantes para atingir as metas estabelecidas. Trata-se de uma pesquisa exploratória, de natureza quantitativa, da qual a coleta de dados se deu por meio de um questionário objetivo, aplicado a uma amostra de julgamento de 200 servidores da Prefeitura Municipal de Campina Grande - PB. Os resultados mostram que há um baixo índice de realização profissional entre os servidores, falta reconhecimento pelo trabalho que executam, não são oferecidas oportunidades profissionais dentro da instituição, a estabilidade no emprego é um dos fatores para a permanência no serviço público e a comunicação entre o setor de RH e os servidores quase não existe.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Serviço Público. Funcionário Público.

ABSTRACT

This work aimed to evaluate the perception of the employees of the Municipality of Campina Grande - PB, given the policy of human resources currently in force in the institution. Human Resources of an organization whatever their characteristics, are unproven in its accounting records, as others with the same prestige, but its development enriches and allows control of technology in favor of the purposes and organizational goals and assists in the achievement of business success. All phases of any organizational process involves the human being, enabling improve the development of its activities, making it essential to reaching your goals. Hence, the importance of strengthening the concept that people can not only be seen as a resource, but also as important vehicles to achieve the goals. It is an exploratory research, quantitative, from which data collection was made through an objective questionnaire, applied to a judgment sample of 200 servers of the Municipality of Campina Grande - PB. The results show that there is a low job satisfaction rate among servers, lack recognition for the work they perform, are not offered career opportunities within the institution, job security is a factor for remaining in the public service and communication between the HR sector and the servers almost there.

Keywords: Human Resources. Public Service. Public employee.

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Formulação do problema.....	8
1.2 Objetivos.....	9
1.2.1 Geral.....	9
1.2.2 Específicos.....	9
1.3 Justificativa	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 Evolução e Conceitos da Gestão de Recursos Humanos.....	11
2.2 Recursos Humanos e suas funções.....	17
2.2.1 Processo de Recrutamento.....	19
2.2.2 Processo de Seleção.....	21
2.2.3 Processo de Treinamento e Desenvolvimento.....	22
2.2.4 Planos de Cargos e Carreiras.....	24
2.2.5 Avaliação de Desempenho.....	28
2.2.6 Remuneração.....	31
2.3 Administração Pública.....	33
2.4 Recursos Humanos na Administração Pública.....	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	42
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
REFERÊNCIAS.....	59
APÊNDICES.....	63

1. INTRODUÇÃO

Todo e qualquer tipo de relação social ou interação entre as pessoas, pode ser considerada Relações Humanas (RH).

Mas as RH não estão só ligadas às relações entre pessoas, estão também relacionadas ao ambiente de trabalho, onde é necessário lidar com hierarquias, portanto em qualquer profissão os indivíduos precisam se relacionar entre si, e a comunicação é o meio fundamental para que este relacionamento aconteça.

O RH é também responsável pelo envolvimento de todos os setores da empresa e responsável também pelo recrutamento e seleção de futuros funcionários. Dessa forma é de fundamental importância que o responsável pelo setor de RH tenha um amplo conhecimento, uma ampla visão da empresa e suas políticas e tenha também um bom relacionamento com todos que fazem parte da organização.

O desenvolvimento das RH se concretizou, no período mais recente das práticas administrativas, através da Revolução Industrial, onde sentiram a necessidade de estudar as emoções humanas no ambiente de trabalho, tratando o ser humano de forma mais complexa. No entanto, essas práticas administrativas ganharam impulso na Escola das RH nos Estados Unidos, que alavancaram os atos administrativos do presente momento vivenciada pelo estado democrático de direito.

Mas, ao passar do tempo foram definidos vários conceitos para as RH, entre eles destacam-se: trabalho em grupo, ética, respeito mútuo, organização, e assim por diante.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Existem alguns requisitos fundamentais para o bom funcionamento do setor de RH, dentre outros há um em especial, o trabalho coletivo. Tudo que é realizado requer interação entre as pessoas para se alcançar resultados satisfatórios. A ajuda

recíproca entre os indivíduos dentro do ambiente de trabalho, uma boa comunicação, respeitar uns aos outros, esses são alguns requisitos também necessários para um bom funcionamento no setor.

O setor de RH surgiu basicamente para atender a necessidade que havia de humanização e democratização na administração, dessa forma liberando-a dos conceitos mecanicistas da Teoria Clássica, e também com a conveniência de desenvolver as ciências humanas, como por exemplo, a psicologia e a sociologia (CHIAVENATO, 2000).

O setor de RH destina-se a garantir o bem-estar social no ambiente de trabalho dentro das organizações. Sendo assim, no que se refere a um setor que ajuda seus colaboradores, é necessário perceber a satisfação dos mesmos, com relação às políticas que estão sendo aplicadas nesse setor.

Observando as circunstâncias, cria-se o seguinte problema: qual a percepção dos funcionários da Prefeitura Municipal de Campina Grande – PB relacionada às Práticas de RH aplicadas?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a percepção dos funcionários da Prefeitura Municipal de Campina Grande – PB, com relação as praticas de RH aplicadas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Observar as práticas de Recursos Humanos que a prefeitura utiliza;
- Avaliar a satisfação dos funcionários;
- Ponderar a relação entre a satisfação e o desempenho dos funcionários dentro da organização.
- Mapear o perfil dos funcionários da prefeitura de Campina Grande.

1.3 JUSTIFICATIVAS

O referido tema se deu ao observar a relevância da ideia de “Recursos Humanos” como um dos assuntos importantes para a convivência social, alcançando todos os sentidos do desenvolvimento das atividades humanas, em especial o campo institucional, de atividades públicas, autônomas, ou empresariais.

Este trabalho está relacionado a importância que tem os RH em toda atividade do ser humano, tanto individual como coletiva, sendo privada ou pública. Esse serviço considera os direitos humanos contemplados pela Constituição Federal/1988, como também nas demais leis e ordenamentos jurídicos dos países democráticos.

O tema escolhido tem por finalidade perceber a opinião dos servidores da Prefeitura Municipal de Campina Grande - PB em relação às práticas de RH desenvolvidas na instituição. E também analisar se a satisfação ou insatisfação dos funcionários pode influenciar no desempenho de suas atividades.

As práticas do RH, no que se refere à Prefeitura Municipal de Campina Grande – PB demonstram a posição governamental da instituição, relacionando as atividades do serviço público municipal, no que demonstra os deveres funcionais de seus servidores, bem como outros deveres que participam dessa vivência. Dessa forma, o serviço de RH, está presente em todas as atividades desenvolvidas pelo ser humano, no entanto, necessita-se que realizem tais procedimentos, para que se garanta o que é de direito e de fato em toda atividade que venha a ser desempenhada.

Daí a relevância desse trabalho, pois permite que a instituição pesquisada, avalie o nível de satisfação de seus funcionários, em relação às práticas de RH ali desenvolvidas, possibilitando mudanças para devidas correções, ou continuidade em atividades que estão dando resultados. Em se tratando do valor acadêmico, embora seja um tema bastante pesquisado, percebe-se a quantidade de respostas ainda não obtidas e que podem nos levar a novas descobertas auxiliando as práticas de recursos humanos nas organizações, sejam elas públicas ou privadas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EVOLUÇÃO E CONCEITO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Gestão de Recursos Humanos surgiu nos estados unidos como consequência das conclusões conseguidas na Experiência em Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores.

A TRH nasceu da necessidade de reparar a uma forte tendência à desumanização do trabalho com o emprego de métodos severos, científicos e fundamentais, aos quais os trabalhadores tinham de se sujeitar.

Para Mayo a atitude do homem na sociedade é definida basicamente pela tradição. O procedimento tradicional é visto sob a óptica de um objetivo social positivo. A felicidade individual, o crescimento e a saúde da sociedade dependem da existência de um sentido de “função social” do indivíduo. Para Mayo, o conflito é uma chaga social e a cooperação é o bem-estar social, exceto as formas de cooperação apoiadas por meios políticos; como as negociações coletivas, que na verdade não são cooperações. Quando cada indivíduo possui o senso de função social e responsabilidade, a sociedade torna-se um organismo social sadio, A cooperação, quando é assegurada, integra os objetivos individuais aos coletivos.

A experiência de Hawthorne tinha como objetivo inicial conduzir experimentos relacionando a luminosidade no ambiente de trabalho com a eficiência dos operários, medida pela produção. Com os primeiros resultados, a pesquisa logo se estendeu ao estudo da fadiga, dos acidentes de trabalho, da rotação do pessoal e do efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos operários.

A experiência se desenvolveu em quatro fases, vistas a seguir:

- **Primeira fase:** Na 1ª Fase da experiência, pretendia-se verificar o efeito sobre o rendimento dos operários. Para isso, tomaram dois grupos em salas diferentes, que faziam o mesmo trabalho, em condições idênticas, sendo um grupo experimental ou de referência, que trabalhava sob a luz variável e o outro grupo, o de controle, que trabalhava sob a mesma iluminação o tempo todo.

Os pesquisadores constataram que não foi encontrada nenhuma relação entre as variáveis (iluminação e rendimento dos operários), mas viram que havia a existência de outras variáveis como o fator psicológico. Firmados nas próprias suposições, os operários se acharam na obrigação de produzir mais quando a iluminação aumentava, já que quando diminuía, o mesmo acontecia com a produção. Os pesquisadores tiveram a prova que os fatores psicológicos influenciavam na produção, quando eles trocaram as lâmpadas por outras de mesma potência, dessa forma os operários acreditavam que a intensidade também variava, e diferenciava também o rendimento de acordo com a luminosidade que os operários julgavam trabalhar.

- **Segunda Fase:** A 2ª Fase da experiência iniciou em abril de 1927, formaram um grupo experimental ou referencial com seis moças de nível médio, separadas por divisórias de madeira, do restante do departamento. O restante da repartição formava o grupo de controle, que continuava trabalhando da mesma forma. Dividiu-se a pesquisa em 12 etapas experimentais, onde se observou as mudanças no rendimento decorrente das inovações a que foram submetidas o grupo de referência.

As moças participantes da experiência eram informadas das inovações a que seriam submetidas (aumento de salário, intervalos de descanso de diversas durações, redução de jornada de trabalho, etc.), bem como dos objetivos da pesquisa e dos resultados alcançados. Nos 12 períodos experimentais a produção apresentou pequenas mudanças, fazendo com que ao final não se tivesse os resultados esperados; o que pode notar é que novamente aparecia um fator que não podia ser explicado somente pelas condições de trabalho e que já havia aparecido na experiência sobre iluminação.

As conclusões que os pesquisadores chegaram foram que: O grupo trabalhava com maior liberdade e menos ansiedade; Havia um ambiente amistoso e sem pressões; Não havia temor ao supervisor; Houve um desenvolvimento social do grupo experimental; O grupo desenvolveu liderança e objetivos comuns.

- **Terceira Fase:** Baseados nas conclusões de fase anterior em que as moças do grupo de referência tinham atitudes diferentes das do grupo de controle, os pesquisadores foram se afastando do estudo das melhores condições físicas de trabalho e passaram a estudar as Relações Humanas, pois a empresa apesar da sua política de pessoal aberta, pouco sabia sobre os fatores determinantes das atitudes das operárias em relação à supervisão, aos equipamentos de trabalho e a própria empresa.

Em setembro de 1928 iniciou-se um programa de entrevistas, no setor de inspeção, depois no setor de operações, seguido dos demais setores da fábrica. Através do programa de entrevistas, a empresa pretendia adquirir mais informações sobre os sentimentos e reações dos trabalhadores, e como receber sugestões que pudessem ser aproveitadas. Devido à boa aceitação do programa de entrevistas, em fevereiro de 1929, criou-se a divisão de Pesquisas Industriais para absorver e ampliar o programa de pesquisa. Depois de sofrer algumas alterações, o sistema de entrevistas adotou a técnica da entrevista não diretiva, onde o operário tinha liberdade de se expressar sem que o entrevistador estabelecesse um roteiro prévio. Nesta etapa, destacou-se a existência de uma organização informal dos trabalhadores, visando se protegerem do que julgavam ameaças da Administração ao seu bem-estar.

- **Quarta fase:** A 4ª Fase iniciou-se em novembro de 1931 e durou até maio de 1932, tendo como objetivo analisar a organização informal dos operários. Para isso foi formado um grupo experimental, composto de nove soldadores e dois inspetores, sendo que eles eram observados por um pesquisador e entrevistados esporadicamente por outro, e seu pagamento era baseado na produção do grupo. Os pesquisadores notaram que os operários, após atingirem uma produção que julgavam ser a ideal, reduziam o ritmo de trabalho, informavam a sua produção de forma a deixar o excesso de um dia para compensar a falta em outro, em caso de excesso solicitavam pagamento. Basicamente o que os pesquisadores observaram, foi uma solidariedade grupal e uma uniformidade de sentimentos dos operários.

“Em essência, Mayo diz que o desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho, segundo a visão da administração científica, dos que dos fatores emocionais ou comportamentais. Destes, os

mais poderosos são aqueles decorrentes da participação do trabalhador em grupos sociais. A fábrica deveria ser vista como um sistema social, não apenas econômico ou industrial, para a melhor compreensão de seu funcionamento e de sua eficácia." (MAXIMIANO, 2002, p.238)

Chiavenato (2000) relata que Mayo, através das experiências de Hawthorne obteve conclusões que colocavam em xeque as formulações da Abordagem Clássica e da Administração Científica, pois derrubavam a preponderância dos fatores fisiológicos sobre os psicológicos. Suas principais conclusões foram as seguintes:

- Nível de Produção é Resultante da Integração Social - Verificou-se que o nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a Teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas grupais. É a capacidade social do trabalhador que determina o seu nível de competência e eficiência e não sua capacidade de executar movimentos eficientes dentro do tempo estabelecido. Quanto maior a interação social no grupo de trabalho, tanto maior a disposição de produzir. Se o empregado reunir excelentes condições físicas e fisiológicas para o trabalho e não estiver socialmente integrado, a sua eficiência sofrerá a influência do seu desajuste social.

- Comportamento Social dos Empregados - A Experiência de Hawthorn e mostrou que o comportamento do indivíduo se apoia totalmente no grupo. Os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos. Cada indivíduo não se sentia livre para estabelecer por si mesmo, a sua quota de produção, pois esta era estabelecida e imposta pelo grupo. A qualquer desvio das normas grupais, o indivíduo sofria punições sociais ou morais dos colegas, no intuito de se ajustar aos padrões do grupo. A amizade e agrupamento social dos trabalhadores devem ser considerados aspectos relevantes para a Administração. A Teoria das Relações Humanas contrapõe o comportamento social do empregado ao comportamento do tipo máquina, proposto pela Teoria Clássica, baseando em uma concepção atomística do homem.

- Recompensas e Sanções Sociais - Constatou-se que os operários que produziam acima ou abaixo da norma social imposta pelo grupo perderam o respeito e consideração dos colegas. Os operários preferiam produzir menos e ganhar menos

a pôr em risco suas relações amistosas com os colegas. O comportamento dos trabalhadores está condicionado a normas e padrões sociais. Cada grupo social desenvolve crenças e expectativas com relação à Administração: essas crenças e expectativas sejam reais ou imaginárias influem nas atitudes e nas normas e padrões de comportamento que o grupo define como aceitáveis. As pessoas passam a ser avaliadas pelo grupo em confronto com essas normas e padrões de comportamento.

Para os autores clássicos predominava o conceito, pelo qual o homem é motivado e incentivado por estímulos salariais e econômicos. Os precursores da Administração Científica elaboraram planos de incentivo salarial no intuito de elevar a eficiência e baixar os custos operacionais. Mayo e seus seguidores achavam que essa motivação econômica é secundária na determinação do rendimento do trabalhador. Para a Teoria das Relações Humanas, as pessoas são motivadas pela necessidade de “reconhecimento”, de “aprovação social” e “participação” nas atividades dos grupos sociais onde convivem. Daí o conceito de homem social desenvolvido por essa teoria.

- Grupos informais – Enquanto os clássicos se preocupavam com aspectos formais da organização (como autoridade, responsabilidade, especialização, estudos de tempos e movimentos, princípios gerais de Administração, departamentalização etc.), os autores humanistas se concentravam nos aspectos informais da organização (como grupos informais, comportamento social dos empregados, crenças, atitude e expectativa, motivação etc.). A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal da empresa, ou seja, com os propósitos definidos pela empresa. Os grupos informais constituem a organização informal da empresa, muitas vezes em contraposição à organização formal estabelecida pela direção. Esses grupos informais definem suas regras de comportamento, formas de recompensas ou sanções sociais, objetivos, escala de valores sociais, crenças expectativas, que cada participante vai assimilando e integrando em suas atitudes e comportamento.

- Relações Humanas – Humanas passou a estudar essa interação social. As relações humanas são as ações e atitudes desenvolvidas das através dos contatos entre pessoas e grupos. Cada pessoa possui uma personalidade própria e diferenciada que influi no Comportamento e atitudes das outras com quem mantém contatos e é, por outro lado, igualmente influenciada pelas outras. Cada pessoa procura ajustar se às demais pessoas e grupos, pretendendo ser compreendida, aceita e participar, no intuito de atender aos seus interesses e aspirações. A Compreensão da natureza dessas relações humanas permite melhores resultados dos subordinados e uma atmosfera na qual cada pessoa é encorajada a expressar-se de forma livre e sadia.

- Importância do Conteúdo do Cargo - A especialização (e, portanto, a fragmentação das tarefas) do trabalho não é a forma mais eficiente de divisão do trabalho. Embora não tenham se preocupado com esse aspecto, Mayo e seus colaboradores verificaram que a especialização defendida pela Teoria Clássica não cria a organização mais eficiente. Observaram que os operários trocavam de posição para variar e evitar a monotonia, contrariando a política da empresa. Essas trocas informais provocavam efeitos negativos na produção, mas elevavam o moral do grupo. Verificaram que o conteúdo e a natureza do trabalho têm forte influência sobre o moral do trabalhador. Trabalhos simples e repetitivos tendem a se tornar monótonos e maçantes, afetando negativamente a atitude do trabalhador e reduzindo a sua satisfação e eficiência.

- Ênfase nos aspectos Emocionais - Os elementos emocionais, não planejados e mesmo irracionais do comportamento humano passam a merecer atenção especial da Teoria das Relações Humanas. Daí a denominação de sociólogos da organização dada aos autores humanistas.

Após cinco experiências em Hawthorne, Mayo passa a adotar os seguintes pontos de vista:

- O trabalho é uma atividade tipicamente grupal; o operário reage como membro de um grupo e não como um indivíduo isolado.

- A organização eficiente é incapaz de elevar a produtividade se as necessidades psicológicas não forem descobertas, localizadas e satisfeitas.
- As Relações Humanas e a cooperação constituem a chave para evitar o conflito social.

Franco (2008, p. 20) aborda que com os estudos das RH entende-se que o homem precisa ser percebido em sua plenitude.

Segundo Franco (2008, p. 20), os aspectos psicológicos, sociológicos, antropológicos e todos aqueles que observam e estudam o homem como um organismo interativo tende a ganhar mais força e, com ele, os profissionais dessas e outras áreas afins.

Além de Mayo, outros autores também ajudaram na composição da visão comportamental. Nesse sentido Maximiano evidencia (2000, p. 67):

Na década de 30, Kurt Lewin liderou pesquisas a respeito da influência do grupo sobre o comportamento individual, e partir de seu trabalho desenvolveram-se os conceitos e as técnicas da chamada dinâmica de grupo. Nos anos 50 e 60, tiveram grande expansão os estudos e as pesquisas sobre liderança e motivação. Nos anos 90, começou a estabelecer-se teoria da inteligência emocional.

Freitas (2008, p. 141) expõe a importância do diálogo como benefício da coletividade: “A prática do diálogo exige conversação que cria significados compartilhados enquanto fonte de ação coletiva”. Isto implica dizer que a prática do diálogo eleva as chances de compreensão e cooperação entre grupos diversos, com isso, reconhece-se sua relevância para que ocorra o engajamento da rede e a participação social.

A persuasão, manipulação dão lugar a uma relação de integração, permitindo encontrar soluções através das quais as partes alcançam seus objetivos sem que nenhuma seja obrigada a sacrificar sua essência (Follet citada por Wahrlich, 1969).

2.2 RECURSOS HUMANOS E SUAS FUNÇÕES

Recursos Humanos, uma associação de habilidades e métodos, técnicas, políticas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos

internos e fortalecer o capital humano. Tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa.

O RH desenvolve desde um trabalho burocrático de suporte, passa por integração da estratégia organizacional, dando atenção às relações de trabalho, até a oferta de serviços demandados pelas regulamentações ou leis trabalhistas. Devido à complexidade da natureza do trabalho e os conflitos existentes nas relações interpessoais, deve-se sempre assegurar qual atitude o momento exige ou é mais apropriada (KWASNICKA, 1995, 142).

Portanto, planejamento, marketing, direção, controle, arrecadação de fundos e as atividades internas estão diretamente relacionados aos conhecimentos, atitudes e habilidades que as pessoas trazem e desenvolvem ao longo de sua vida. O setor de Recursos humanos administra todos os tipos de relações da empresa com seus empregados, algumas pessoas fazem parte dos planos de recursos humanos de certas empresas, antes de entrar no mercado de trabalho. (MAXIMIANO, 2000, p. 245).

Os recursos humanos, também lidam com estratégias, relações sindicais, relações de trabalho e técnicas de função como: recrutamento, seleção, treinamento, planos de cargos e salários, avaliação de desempenho, incentivos e remuneração. Os temas decorrentes da Psicologia e Sociologia dizem respeito a expectativas em relação ao trabalho, motivação, participação, liderança, comunicação, conflito, poder, influência, qualificação, produtividade. Os novos temas declaram que o estudo do poder e da cultura organizacional, são novas formas de organização do trabalho, melhorando a qualidade de vida no trabalho, o desenvolvimento dos trabalhadores, o comprometimento dos níveis gerenciais, a ligação entre a estratégia empresarial e os recursos humanos.

O modelo de gestão de recursos humanos considerado mais praticado é aquele que tem ampla influência da Administração Científica de Taylor e da Escola das Relações Humanas, que procurou adaptar as pessoas ao sistema de trabalho taylorista. Caracteriza-se por um modelo de "Controle", em uma relação de trabalho com baixa confiança. Este é considerado o modelo dominante, apesar dos desenvolvimentos teóricos da escola humanista, sócio técnica, e do desenvolvimento organizacional que destaca o fortalecimento de cargos e o desenvolvimento da capacidade humana.

Nomeia-se de recursos humanos o conjunto dos funcionários ou dos colaboradores de uma organização. Pode-se chamar assim à função ocupada para adquirir, desenvolver, utilizar e reter os colaboradores da organização. O objetivo fundamental da função é alinhar as políticas de RH com a estratégia da organização.

Maximiano (2000, p. 246) aponta algumas tarefas importantes ao RH, para atingir seus objetivos.

Definição das necessidades de mão-de-obra para as operações de empresa, Isso significa definir quantas pessoas, com quais qualificações, serão necessárias para realizar as operações de produção de bens ou prestação de serviços [...]. Planejamento das estratégias para recrutar, selecionar, contratar, designar e treinar pessoas para a realização de tarefas. Planejamento das estratégias para remunerar, desenvolver e promover as pessoas contratadas.

Por isso, a atividade de Recursos Humanos nas empresas deve ser vista de forma sistêmica, onde define a organização como um sistema sócio econômico, formado por partes ou componentes bem integrados, cujas ações são orientadas de modo que atinjam um conjunto de objetivos comuns. O sucesso desse sistema depende das condições de seu treinamento interno e suas relações com o ambiente (MATOS, 191, p. 11).

Santanna (1979, p.71), observa “Cabe à administração de Recursos Humanos a tarefa de dotar a organização de uma forma de trabalho com as suas necessidades e atentar para a satisfação das necessidades individuais”.

Segue a descrição de algumas funções da área de recursos humanos.

2.2.1 Processo de Recrutamento

As pessoas estão empenhadas em um contínuo e interativo método para atrair uns aos outros. Segundo (DUBRIN, 1998, p.151) “O recrutamento é o processo de atrair candidatos com as características e habilidades adequadas para preencher as vagas abertas”.

Da mesma maneira, que os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a seu respeito para decidir admiti-los ou não. No entanto o

recrutamento destina-se a contribuir na manutenção de um quadro de profissionais qualificados, que atendam às necessidades de desenvolvimento da empresa.

Pode-se definir recrutamento como um conjunto de técnicas e procedimentos que atrai candidatos capazes de ocupar cargos dentro da organização. É praticamente um sistema de informação, pela qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego a preencher (CHIAVENATO, 2000, p197).

Porém, para que isto aconteça é necessário um planejamento, como: o que a organização precisa em termos de pessoas, o que o mercado de Recursos Humanos pode oferecer, e quais estratégias de recrutamento a aplicar. As necessidades de pessoal são uma variável dependente da procura estimada do produto ou do serviço.

Segundo (CHIAVENATO, 2000, p.208) “Recrutamento é interno quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos ou transferidos”.

Esta relação é influenciada por alterações na produtividade, na tecnologia, disponibilidade de recursos financeiros, tanto interno e externo e disponibilidade de pessoas na organização. No entanto, o seguimento de Recrutamento não tem autoridade de executar as atividades sem a devida tomada de decisão por parte do departamento que possui a vaga a ser preenchida.

Esse tipo de recrutamento permite que os colaboradores sintam-se enriquecidos com a oportunidade de desenvolver atividades diferentes, das quais estão acostumados. Para a empresa é econômico, rápido e evita todo o processo de recrutar, pode, porém gerar conflitos de interesses e exige-se potencial do empregado para que este possa ser promovido além de seu cargo.

Segundo (CHIAVENATO, 2000, p.212) “O recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenche-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento”.

É necessário que o recrutamento interno seja bem direcionado, analisando cuidadosamente as informações sobre seus colaboradores, treinamento, planos de carreiras.

Essa forma de recrutamento externo permite que as pessoas com perfil desejado ao cargo sejam atraídas para a empresa, sendo assim obtêm melhor desempenho e eficiência.

2.2.2 Processo de Seleção

Seleção de pessoal é uma das funções de recursos humanos mais importantes. Depois de efetuado o recrutamento, o próximo passo é selecionar o indivíduo que está mais ligado com as necessidades do cargo.

De acordo com Chiavenato (1999, p.107),

[...] A seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. No fundo, está em jogo o capital intelectual da organização que a seleção deve preservar ou enriquecer.

Segundo Rodrigues (2003), “Em média, metade das contratações são ineficazes, ou seja, o profissional contratado não consegue corresponder às expectativas da organização, daí a alta rotatividade de pessoal, observada em algumas empresas e, sem dúvida, essa alta rotatividade espelha a ineficácia do Processo Seletivo”.

Para a garantia de uma seleção bem sucedida é importante que o profissional de recursos humanos tenha feito uma análise de cargos atualizada que auxilie diretamente no recrutamento e garanta uma seleção correta. O processo seletivo nem sempre é o mesmo embora o seu objetivo final seja a escolha de um candidato que esteja adequado às necessidades da empresa.

As técnicas de seleção de pessoal mudam, conforme o nível do cargo ocupado, na hierarquia da estrutura organizacional, nível que normalmente é preestabelecido na descrição e especificação do cargo (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001)

Gil (2001) enfatiza que existem vários procedimentos adequados para discernir as características pessoais de cada candidato, visando possibilitar a seleção dos mais aptos. Esses procedimentos permitem o conhecimento não

apenas das habilidades dos candidatos, mas também a previsão de seu comportamento no cargo a ser ocupado.

Na realização de cada processo seletivo, ocorre a aplicação de alguns instrumentos que ajudam para se chegar ao candidato ideal. Os principais elementos são as entrevistas (não estruturadas e estruturadas), a busca de referências, as provas de conhecimentos ou de capacitação, os testes de personalidade, os testes de habilidade cognitivos, os testes de desempenho e integridade e a aplicação de técnicas de simulação.

Ao terminar todo o processo, cabe ao selecionador rever os resultados e analisar se há a interação necessária entre o cargo e o candidato.

O processo de seleção geralmente apresenta vários indicadores que facilitam na hora da decisão e que apresentam um alto grau de precisão na escolha do candidato. Com vários indicadores podem-se analisar de maneira minuciosa as qualificações e conhecimentos que o candidato oferece e pode se efetuar uma combinação com as exigências do cargo tendo grandes chances de concretizar um processo seletivo bem sucedido.

2.2.3 Processo de Treinamento e Desenvolvimento

Deve-se ressaltar que treinamento e desenvolvimento são coisas distintas. Por mais que possuam semelhanças e cheguem a utilizar técnicas iguais, os objetivos traçados possuem trajetórias distintas.

Investir em treinamento e desenvolvimento é uma das formas que as Organizações encontram para trabalhar suas equipes de maneira a capacitá-las e conseqüentemente garantir o seu sucesso no ramo de atividade. Capacitar o grupo favorece a qualidade dos serviços prestados, além de padronizar e melhorar as tomadas de decisões.

Segundo a definição de (CHIAVENATO, 2006, p. 402), treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemático e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidade.

Segundo Marras (2009, p. 145) "treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente a execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho".

Ou seja, é uma ferramenta utilizada para transmitir conhecimento técnico e conceitual de um determinado bem ou serviço desenvolvido pela organização.

(VARGAS, 2006), ressalta que de acordo com algumas definições, o treinamento de pessoas, possui foco no presente, e visa desenvolver atividades que o trabalho atual necessita, é um método imediatista que busca melhorar as habilidades, agilidades e aptidões relacionadas diretamente ao cargo, suas ações são realizadas em curto espaço de tempo.

Para autores como Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, pp. 220-221), o treinamento tem como objetivo preparar as pessoas para a aplicação imediata das diversas atividades inerente a organização; dando oportunidades para o desenvolvimento pessoal continuado, não apenas no cargo ocupado, mas também em outros que o indivíduo venha a executar; mudança nas atitudes das pessoas, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão.

Ainda segundo os mesmos autores (2001, p. 226), a aplicação de um determinado treinamento deve-se considerar os seguintes elementos: adequação do programa às necessidades da organização; qualidade do material didático; cooperação do pessoal de chefia; qualidade e preparo dos instrutores e a qualidade do pessoal a ser treinado.

Por outro lado o processo de desenvolvimento das pessoas não significa apenas ofertar conhecimentos e habilidades para que possam desenvolver seus trabalhos de forma mais produtiva. Significa também proporcionar uma formação que permita o desenvolvimento de novos hábitos, novas atitudes e capacitar o aumento de seus conhecimentos em busca de se tornar melhores no que fazem.

Demo (2008, p.93), define desenvolvimento como:

[...] sem dúvida é um conceito mais abrangente e se refere ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionada pela organização que possibilita o crescimento pessoal do empregado, objetivando tornar o empregado capaz de aprender e produzir conhecimento.

Segundo, CHIAVENATO (2000), O conteúdo do treinamento pode envolver quatro tipos de mudança de comportamento.

- Transmissão de informações: o elemento essencial em muitos programas de treinamento é o conteúdo: repartir informações entre os treinados como um conjunto de conhecimentos. Normalmente, as informações são genéricas, de preferência sobre o trabalho como informações sobre a empresa, seus produtos e serviços, sua organização e políticas, regras e regulamentos, etc.
- Desenvolvimento de habilidades: principalmente as habilidades, competências e conhecimentos diretamente relacionados com o desempenho do cargo atual ou de possíveis ocupações futuras. Trata-se de um treinamento orientado diretamente para as tarefas e operações a serem executadas.
- Desenvolvimento ou modificação de atitudes: geralmente mudança de atitudes negativas em mais favoráveis, aumento da motivação, desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de gerência e supervisão quanto ao sentimento e reações das pessoas.
- Desenvolvimento de conceitos: o treinamento pode ser conduzido no sentido de elevar o nível de ideias, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa ou para elevar o nível de desenvolvimento.

“O mundo entra na era da informação e do conhecimento. Isso tem provocado novas mudanças na sociedade. Por isso, novos conhecimentos precisam ser desenvolvidos. É preciso aprender a lidar com essa nova situação”. Afirma Vallin (2003, p. 122).

A eficácia dos programas de treinamento e de desenvolvimento de pessoas afetará diretamente a eficácia das organizações.

Sendo assim com Base nas teorias apresentadas pode se afirmar que um treinamento de pessoas bem planejado, controlado, executado e avaliado pode trazer vantagens para as organizações, pois trabalhadores integrados com seus cargos, equipes e com os objetivos organizacionais significam vantagem competitiva diante dos concorrentes.

2.2.4 Planos de Cargos e Carreiras

A definição de cargos é descrita em um documento escrito, onde se registra as operações, técnicas, deveres, condições de trabalho, aparatos, entre outros, de

maneira a capacitar o ocupante do cargo de forma satisfatória ao exercício do mesmo (CARNEIRO, 1970).

Assim essa definição deve ser feita de forma adequada, vertendo a realidade do trabalho realizado, pois, em caso de imprecisão, comprometerá a avaliação de cargos (FERREIRA, 1983).

Depois de descrita as atribuições permanentes de funções, faz-se necessário que a descrição do cargo seja feita de forma organizada e padronizada (SOUZA et al., 2005).

Pontes (2008) atesta que a descrição deve ser feita de maneira clara e simples, objetivando facilitar e possibilitar o entendimento das pessoas que ainda não conhecem o cargo; essa descrição deve ser feita de maneira impessoal, assim, cada tarefa deve ser bem definida, cada tarefa descrita deve ser capaz de informar o que, como e porque é realizada.

Para Souza (et al. 2005, p. 41): “especificar cargo é descrever os requisitos mínimos que o ocupante deve possuir para o bom desempenho de suas funções”.

As qualificações exigidas pelo cargo devem ser descritas de maneira que o seu ocupante desempenhe com sucesso as funções nele previstas (PASCHOAL, 2007).

Paschoal (2007, p. 28) afirma que: “[...] os requisitos referidos são aqueles exigidos pelo cargo e nunca os que o atual ocupante possui”.

Souza et al. (2005, p. 41) estabelecem que: “a descrição se refere ao cargo e não a seu ocupante. Logo, são descritas as atividades que o ocupante realiza, ou seja, a descrição é impessoal”.

A concepção de cargo nada tem haver com o ocupante. O cargo pode ser concebido e descrito para efeito de organização, antes de ser jamais ocupado, e o conjunto de deveres e responsabilidades funcionais que o caracterizam pode continuar inalterado, ainda quando diversos ocupantes, em ocasiões sucessivas, o tenham exercido. Cargos e ocupantes são entidades distintas (CARNEIRO, 1970, p. 38).

Pontes (2008) destaca que a classificação de cargos divide-se em quatro áreas, sendo estas subdivididas em condições ou qualificações:

- Área mental, que proporciona os conhecimentos teóricos e práticos primordiais para que o ocupante de um determinado cargo possa executar

sua função adequadamente. Como exemplo de condições dessa área, pode-se mencionar o estudo ou conhecimento, experiência, disposição e a dificuldade das tarefas a serem realizadas;

- Área de responsabilidade, que estabelece as determinações essenciais ao ocupante do cargo para impedir quaisquer danos à produção, ao patrimônio e à imagem da organização. As condições mais comuns são as incumbências por erros, supervisão, verbas, documentos, contatos, dados sigilosos, material, ferramentas e equipamentos;
- Área física está relacionada ao desgaste físico que o ocupante de um cargo é submetido, como por exemplo, esforço físico, concentração mental e visual, destreza ou habilidade;
- Área de condições de trabalho a que define o ambiente onde é desenvolvido o trabalho, como também as ameaças impostas ao ocupante do cargo.

Souza et al. (2005) concordam que diversos elementos devem compor a descrição de cargos, tais como, escolaridade, experiência mínima indispensável, disposição e compromisso.

O plano de carreiras pode ser um instrumento interessante para atrair e manter os talentos na empresa, visto que, um plano de carreiras dispõe de oportunidades de crescimento profissional, ainda assim, para isso, “a carreira não deve ser compreendida como um caminho tenso, mas como um segmento de posições e de serviços realizados pela pessoa” (DUTRA, 2001, p.47).

No ponto de vista Pontes (2002) o plano de carreiras possui vantagens, a saber:

- Mediante o crescimento dos colaboradores, colaborar para que a organização alcance níveis elevados de qualidade e produtividade no trabalho que executa.
- Gerar nos colaboradores, o desejo da busca de maior competência técnica.
- Impelir os colaboradores, a explorarem suas capacidades potenciais.
- Favorecer a elevação do colaborador na empresa.
- Suprir necessidades internas da ocupação das vagas, por meio do recrutamento interno.

- Proporcionar maior integração do colaborador com empresa, por meio de uma perspectiva de crescimento profissional, promovendo maior motivação e rendimento e, diminuindo a reversão.
- Condicionar os colaboradores a atingirem seus objetivos profissionais, em harmonia com o alcance dos objetivos organizacionais.
- Estabelecer roteiros de carreira, certificando-se de que os colaboradores vislumbrem o desenvolvimento e ascensão profissional.

O plano de carreira deve ser feita pelo próprio indivíduo, mas cabe à organização oferecer oportunidades de desenvolvimento e incentivar o planejamento de carreiras dentro da empresa, pois de acordo com Dutra,

“O compartilhamento das decisões sobre carreira vem-se apresentando como resposta às pressões sobre a organização para um maior envolvimento das pessoas com seu trabalho, para tornar as pessoas mais responsáveis com seu futuro profissional, para a obtenção de uma contínua adequação do processo de desenvolvimento das pessoas às necessidades da empresa” (1996, p. 57).

E Dutra afirma também que,

“A empresa moderna, em face da grande pressão que recebe para contínua adaptação às mudanças do ambiente externo, necessita cada vez mais de pessoas empreendedoras com sua carreira, pessoas que estejam sempre procurando aperfeiçoar-se (1996, p. 60)”.

Segundo Dutra (1996): As estruturas de carreira apontam características básicas,

- Sistema de valorização ou diferenciação, aplicado para sistematizar as expectativas da empresa e para enriquecer as diferentes naturezas dos trabalhos ou os diversos níveis de capacitação;
- Desenho da carreira, empregado para definir critérios de versatilidade e de mudança.

De acordo com Dutra (1996), as carreiras têm seus desenhos manipulados por aspectos variados: princípios organizacionais; técnicas de negócios e de gestão de pessoas; peculiaridades da categoria profissional alcançada pela carreira; qualidades do mercado de recursos humanos; acréscimo da gestão de carreira no

contexto da gestão de recursos humanos da empresa; momento histórico vivido pela empresa.

Deste modo, os desenhos de carreira podem assumir diversas formas de acordo com a influência sofrida, no entanto, essas formas derivam de três tipos básicos: estruturas em linha, estruturas em redes e estruturas paralelas. Dutra (2001) define os três tipos básicos da estrutura de carreira:

- Estruturas em linha: sua principal característica é que, o segmento de posições está alinhado em uma única direção, deixando as pessoas sem alternativas. Os critérios de ascendência podem ser bastante versáteis.
- Estruturas em rede: sua característica principal é de proporcionar diferentes opções para cada posição na empresa. Consente que a pessoa estabeleça sua própria trajetória a partir de preceitos de acesso previamente definido.
- Estruturas paralelas: caracteriza-se por consentir que as pessoas orientem suas trajetórias profissionais em duas direções: uma de caráter profissional e outra de caráter gerencial. Independente a direção escolhida, as pessoas têm acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento ofertados pela empresa.

O plano de carreiras deve atender a individualidade do funcionário em optar sobre sua carreira e, viabilizar a organização gerir e conduzir o desenvolvimento de seus colaboradores, além de, proporcionar uma comunicação clara e eficaz entre a empresa e o funcionário, para a obtenção do sucesso, dessa forma o colaborador definirá metas para que seus objetivos sejam alcançados e, a empresa reterá colaboradores qualificados em suas funções.

2.2.5 Avaliação de Desempenho

A atividade de avaliar, no geral, é tão antiga quanto o próprio homem. É exercer uma análise e um julgamento sobre as ações humanas, a natureza, e o mundo ao nosso redor. Fundamenta a observação de fatos, ideias, objetivos e também de resultados, também norteia a tomada de decisão sobre situações que envolvem escolha (LUCENA, 1992, p.35).

Na perspectiva de Recursos Humanos, tais avaliações ocorrem de forma estruturada, com arranjos específicos, ou informais. Frequentemente as

organizações realizam Avaliações e julgamentos. Ao formalizar uma avaliação de desempenho objetiva-se realçar esse vínculo inerente e difundir informações colhidas pelo sistema para hábitos fecundos.

Segundo Pontes (1999), a avaliação de desempenho destina-se, a estabelecer um acordo constante com os funcionários no que se refere a resultados almejados pela organização; procurando a realização dos desafios propostos, e avaliar resultados alcançados.

No ponto de vista de Bergamini e Beraldo (1988) “avaliação de desempenho é observar metodicamente um profissional a partir do seu desempenho, de acordo com seus talentos e qualidades indispensáveis ao sucesso do seu trabalho”.

O sucesso do sistema de avaliação de desempenho, segundo Bergamini e Beraldo (1988), está diretamente ligado com a escolha certa das ferramentas que serão utilizadas nesse processo. Essa escolha está diretamente ligada a metas pretendidas pela organização através da avaliação de desempenho. A partir do momento que se estabelece claramente o que se pretende com ela, será possível encontrar com mais rapidez o tipo de ferramenta mais recomendável.

De acordo com McGregor (1997), o escopo de uma avaliação de desempenho é atender três necessidades, uma da organização e duas do indivíduo: primeiro, proporciona julgamentos metódicos que justificam aumentos de salários, promoções, transferências e às vezes rebaixamento e demissões; segundo, é um modo de dizer a um funcionário como está seu desempenho com relação a comportamento, atitudes, habilidades ou conhecimento da função, e sugerir algumas mudanças quando necessário for; e terceiro, é também um importante recurso para instruir e aconselhar os indivíduos.

O sistema de avaliação de desempenho, conforme ilustra Lucena (1992), envolve cinco fases:

- Negociação do desempenho – O chefe e o funcionário negociam junto, o que se espera desempenhar. Mas é fundamental definir o quanto é esperado de cada atividade, o nível de qualidade e os prazos para apresentar resultados.

- Análise da capacitação profissional – É de fundamental importância, a qualificação profissional do empregado para a realização do trabalho.

- Acompanhamento do desempenho – É feito através de reuniões periódicas entre chefe e funcionário, para avaliar o andamento e os resultados obtidos dos trabalhos desenvolvidos.

- Avaliação do desempenho – É a fase onde se conclui todo o processo que foi desenvolvido o período estipulado. Possibilita não haver surpresas no resultado, pois já foi amplamente discutido.

- Comprometimento – É o resultado da aprovação, da aceitação e do empenho em adotar algo que se julgou necessário e construtivo.

Cada fase gera ações que determinam sua área de atuação e favorece seu segmento e interação com a próxima fase.

Além disso, é válido destacar a necessidade iminente de se orientar e desenvolver os avaliadores do processo de avaliação de desempenho. Esta ação começa antes da projeção das primeiras ideias de avaliação dentro da organização, ampliando-se juntamente às medidas de ordem prática de todo o processo e continuando mesmo após sua implantação (BERGAMINI e BERALDO, 1988).

Na visão destes autores, o foco principal de tal orientação é deslanchar neles a ação do bom avaliador, do orientador competente do pessoal avaliado.

Souza (2007) reforça que a competitividade tem exigido a permutação das bases tradicionais de avaliação, por modalidades de avaliação que destacam a análise e a avaliação ativa do desempenho.

Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho passaram por significativas mudanças, onde o avaliado deixa de ser apenas objeto passivo e passa a ser um agente, um componente ativo. Quanto a isto, McGregor (1997), assegura que esta abordagem tem uma grande diferença, por que passa a destacar a análise, onde os funcionários deixam de ser avaliados por seus superiores, onde determinavam seus pontos fracos, e passam a se auto avaliar, para perceberem não apenas seus pontos fracos, mas também sua capacidade e pontos fortes.

McGregor (1997), também destaca outra mudança significativa nessa nova abordagem, onde enfatiza o futuro e não o passado. Este plano visa alcançar metas conscientes, e traçar caminhos que possibilitem alcança-las com mais eficiência.

Enfim, McGregor, afirma que o destaque está no comportamento, nas ações associadas às metas. A propensão de se transformar a personalidade do funcionário em um problema é bem menor.

Atualmente a administração pública passa por uma fase de reestrutura. Ambientes onde antes eram altamente técnicos, burocráticos e racionais começam exigir renovação. A antiga estrutura burocrática começou a ficar obsoleta, dando lugar a um novo modelo, identificado como modelo gerencial. No ambiente institucional o que deve estar pronto a articular mudanças é a força do trabalho, e isto requer certo esforço para assimilar novos conhecimentos até alcançar sucesso no processo de readaptação.

Dessa forma, as instruções para a construção e introdução do processo de Avaliação de Desempenho se inspiram na compreensão e no reconhecimento do comportamento humano como elemento importante para propiciar o sucesso da organização.

2.2.6 Remuneração

O setor de remuneração é responsável pelo retorno financeiro que cada funcionário receberá, de acordo com o papel que desempenha e os resultados que apresentam para a empresa, do salário fixo mensal, aos bônus individuais com base em desempenho.

Salário é a prestação de contas devida ao empregado pelos de serviços prestados, em decorrência do contrato de trabalho.

Por outro lado a remuneração é a soma do salário determinado no ato do contrato independente que seja mensal, por hora, por tarefa etc., com outros benefícios percebidas na vigência do contrato de trabalho como comissões, horas extras, adicional noturno, insalubridade, adicional de periculosidade, percentagens, gratificações, entre outras.

Podemos declarar remuneração como gênero e salário como espécie desse gênero. Assim, a palavra remuneração indica a totalidade dos ganhos do empregado, pagos diretamente pelo empregador ou não.

No ponto de vista de (CHIAVENATO, 2004), a remuneração é formada no mais elevado custo das organizações. É uma recompensa dada aos funcionários pela realização de tarefas pré-estabelecidas pelas empresas. Não é obvio que alguém trabalhe de graça e ninguém invista sem receber algum retorno.

Quem investe, espera algum retorno. “As pessoas trabalham em função de receberem resultados.” (CHIAVENATO, 2004).

Dessa forma (CHIAVENATO, 2004 P 260), define que remuneração é um processo que engloba todas as formas de pagamentos ou de recompensas quantificáveis que o empregado recebe pelo e abrange três componentes: incentivos salariais, remuneração básica, remuneração indireta (benefícios).

Podemos classificar remuneração como fixa e variável.

Fixa – é aquela que o colaborador sabe o valor e a data prevista que receberá.

Variável – aquela que o colaborador recebe pelo que produz.

A remuneração fixa facilita o controle de padronização para a distribuição de salários e base de cálculo para a folha de pagamento. Porém não é vista com bons olhos, por não incentivar a aceitação de riscos e responsabilidades.

Já o Salário pode ser classificado como:

Salário Nominal - Este tipo de salário representa o volume de dinheiro determinado no contrato individual pelo cargo; portanto não sofre atualização, sendo assim com o tempo perde o poder aquisitivo.

E salário real - este sofre reajuste que a recomposição salarial acrescentando assim no poder aquisitivo. Este representa a quantidade de bens que o funcionário pode obter com o dinheiro que recebe mensal ou semanalmente, correspondendo ao poder aquisitivo.

CHIAVENATO (1999), afirma que existem três tipos de salários: o salário por unidade de tempo, o salário por resultados e o salário por tarefa.

- Salário por unidade de tempo constitui-se no fato do colaborador estar à disposição da organização por isso são tratados horistas ou mensalistas. Nesse tipo de salário, pessoas recebem por hora trabalhada.

- Salário por resultado Confunde-se com remuneração variável, pois o funcionário recebe comissões, prêmios e gratificações, e está relacionado à quantidade produzida por cada colaborador.

- Salário por tarefa é uma fusão do salário por unidade de tempo e do salário por resultado. Em uma organização pode ser adotado os três tipos de salário, isto vai depender dos valores que a empresa utiliza.

Franco 2008 entende que tudo que o empregado recebe como resultado do trabalho que ele desenvolve em uma empresa, diretamente ou Indiretamente faz parte da remuneração.

Desde a definição de níveis de remuneração à identificação dos benefícios certos e da remuneração de colaboradores, oferecer um programa de recompensas certo é fundamental para atrair e reter funcionários talentosos, em todos os níveis. Sistemas de remuneração são importantes ferramentas para o direcionamento do desempenho organizacional e individual.

2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Administração Pública é o emprego das teorias clássicas de administração no comando das instituições públicas. Em síntese, AP é o planejamento, organização, direção e controle dos serviços públicos, segundo as normas do direito e da moral, visando ao bem comum.

Encarregado de utilizar as teorias administrativas no desenvolvimento de ações do interesse social coletivo, o administrador público é basicamente um planejador. O gestor coordena organizações do setor público em nível governamental, em repartições federais, estaduais ou municipais, em organizações não governamentais, ou em empresas ligadas ao terceiro setor.

Os profissionais são capacitados para a efetivação do planejamento e da gestão de políticas públicas, a execução de programas de incumbência social, a gestão de organizações sociais e a construção de programas governamentais. Também são requisitados para atuar em agências reguladoras e de incentivo social.

O gestor público tem as funções de gerir, administrar de forma ética, técnica e transparente a coisa pública, sejam órgãos, departamentos ou políticas públicas visando o bem comum da sociedade a que se destina e em conformidade com as normas legais e administrativas vigentes.

Segundo o decreto-lei 200/1967: “As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes adventos indispensáveis: Planejamento, Coordenação, Descentralização, Delegação de Competência e Controle”.

Planejamento: o governo só poderá agir de acordo com o planejamento que foi pré-estabelecido com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico e

social tendo em vista também a segurança nacional. O planejamento se faz por meio de: um plano geral de governo; de programas gerais, setoriais e regionais, de duração plurianual; do orçamento-programa anual; e da programação financeira de desembolso.

Coordenação: busca-se um desempenho integrado para evitar uma atuação dupla e o desperdício de recursos. A coordenação atua em todos os níveis da administração pública: chefias, reuniões de ministros, presidente da república.

Descentralização: O Estado passa atividades públicas ou de utilidade pública a terceiros, mas não deixam de fiscalizá-las, assim o Estado passa a atuar indiretamente. A descentralização pode ser feita: dentro dos quadros da Administração Federal, diferenciando-se evidentemente o nível de direção do de execução (chamada de desconcentração); da Administração Federal para a das unidades federadas, quando estejam adequadamente aparelhadas e mediante convênio; da Administração Federal para a órbita privada, mediante contratos ou concessões.

Delegação de Competência: transferir competências a subordinados indicando a autoridade delegante, a autoridade delegada e as atribuições objeto de delegação. É uma maneira de descentralização. É facultativo e transitório e obedece a oportunidade e conveniência.

Controle: Feito pela chefia (entre os subordinados), feita por auditorias (dentro do próprio órgão) e pelo Sistema de Controle Interno (para controlar dinheiro e bens públicos).

Segundo o artigo 37 da Constituição Federal: "A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:...". Estes são os cinco princípios básicos explícitos na constituição.

Princípio da Legalidade - no Direito Administrativo, esse princípio determina que, em qualquer atividade, a Administração Pública está literalmente elencada à lei. Assim, se não houver previsão legal, nada pode ser feito. A diferença entre o princípio genérico e o específico do Direito Administrativo tem que ficar bem clara na hora da prova. Naquele, a pessoa pode fazer de tudo, exceto o que a lei proíbe. Neste, a Administração Pública só pode fazer o que a lei autoriza, estando

engessada, na ausência de tal previsão. Seus atos têm que estar sempre pautados na legislação.

Princípio da Impessoalidade – O escopo é o interesse público (explica também o Princípio da Finalidade) e o agente público deve tratar a todos de forma igual (também define o Princípio da Isonomia ou Igualdade).

Princípio da Moralidade - Agir com ética, com honestidade, com integridade de caráter.

Princípio da Publicidade - É a divulgação dos atos administrativos, ou seja, devendo tornar-se público todas as ações do estado, com exceção de alguns casos extremos (segurança nacional, investigações sigilosas ou atos que envolvam privacidade).

Princípio da Eficiência - Atuar com agilidade, com perfeição e com racionalidade.

A Administração Pública fez uso da organização burocrática como a principal estratégia para produzir o bem público (SALM e MENEGASSO, 2009).

Na concepção de Denhardt (2012), as organizações burocráticas possuem uma orientação instrumental – aquela determinada por uma expectativa de resultados ou fins cuidadosamente calculados. Nessa percepção, o tipo burocrático ideal de organização administrativa tem a capacidade de alcançar o mais alto grau de eficiência e é categoricamente o mais racional e conhecido meio de exercer dominação sobre os seres humanos, como descreve Weber (RAMOS, 1989).

No entanto, segundo alguns autores como Bresser Pereira (1996) e Trosa (2001), entre outros, já constatam que a burocracia como estratégia de execução de objetivos organizacionais não oferece mais resposta aos problemas atuais.

Devido à diversidade das circunstâncias e da conduta dinâmica dos agentes da Administração Pública, surge, então, a necessidade de uma visão mais ampla para esse campo, elaborada a partir do conceito do conhecimento de toda a sociedade (KLIJN, 2008; TEISMAN, 2008).

Denhardt (2012) propõem uma reformulação na Teoria das Organizações, com estudos voltados à arrecadação de normas emergentes na Administração.

No Brasil, a reforma administrativa só se tornou prioridade no ano de 1995, a partir do conhecimento da sociedade no sentido de que a realização da citada reforma era fundamental para a confirmação do ajuste fiscal no país e para a fixação

de um serviço público moderno e eficiente, direcionado para suprir as necessidades da população (BRASIL, 1997).

A AP brasileira, ainda é bem burocrática, apesar de que a modernização mostra como é fundamental no Estado moderno. A reforma administrativa federal considera a eficiência como um começo da Gestão Pública, assim como os da legalidade, da motivação, da ampla defesa, da razoabilidade, da proporcionalidade, da moralidade, do contraditório, da segurança jurídica e do interesse público.

2.4 RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública com relação à Gestão de Recursos Humanos os cuidados comumente cotidianos de uma instituição pública para o estabelecimento de serviços qualitativos prestados por servidores competentes. A Gestão de Pessoas, em sua compreensão, está relacionada às funções que devem ser realizadas por profissionais habilitados a desenvolver suas funções de modo eficiente.

De acordo com Chiavenato (2008) Recursos Humanos representa a mentalidade predominante nas organizações que se relacionam de acordo com uma forma diferenciada ou uma estratégia organizacional, dependem também de características no que se refere ao ambiente, dos negócios desenvolvidos na instituição, da tecnologia e dos processos internos aplicados e, também, do modelo de gestão que se executa.

Chiavenato (2008) relata que, devido a forte mudança e evolução do mundo moderno as organizações, públicas ou privadas, precisam comparar talentos e competências, só assim poderão acompanhar tais mudanças. Segundo ele, o sucesso na prestação de serviços públicos ou privados, depende principalmente, de gerir competência e alcançar resultados significativos por meio delas.

Na década de 1930, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento do Serviço Público – DASP, houve de fato a primeira tentativa para construção de um serviço público profissional no Brasil.

Chiavenato (2008) relata que a Constituição Federal de 1988 ao institucionalizar o Regime Jurídico Único, iniciou o processo de padronização do tratamento de todos os servidores da Administração direta e indireta.

Segundo CHIAVENATO, 2008 com relação à adoção desse Regime Jurídico observa-se o seguinte: delimitou-se a entrada ao concurso público, esses também poderiam utilizar outras formas de seleção que, tornariam mais flexível o recrutamento de pessoal sem permitir a volta do clientelismo patrimonialista, por exemplo: o processo seletivo público para funcionários celetistas, que não façam parte das carreiras exclusivas do Estado.

Na visão de Clézio Saldanha (2006), a mudança no processo de melhorias, deve ser uma constante na vida do gestor de recursos humanos, pois cabe a ele promover a contratação por competência, e não por simples atributos ou nível de escolaridade e cultura.

Servidores Públicos são todos os agentes públicos que estão ligados direta e indiretamente à Administração Pública do Estado sob regime jurídico estatutário regular, geral ou peculiar, ou administrativo especial, ou celetista que tenha natureza profissional e empregatícia. (Meirelles, 2008).

De acordo com essa observação alguns componentes que podem influenciar na forma de atuação desses servidores, por exemplo, a forma estatutária, na qual os servidores são amparados e é a que estabelece as políticas de recursos humanos.

Meirelles 2008, também define o que vem a ser cargos e funções. Para ele, Cargo Público significa o lugar firmado na organização do serviço público, com designação própria, concessões e compromissos específicos e recompensa correspondente, para ser provido por um titular, na forma acordada em lei.

Já função, é a definição de atribuições que a Administração confere a cada categoria profissional ou a determinados servidores para a execução de serviços eventuais.

O Governo precisa e deve providenciar um planejamento estratégico das ações da política de pessoal.

As relações dos governos com o funcionalismo público até hoje, não se moldam à diretriz constitucional, por não buscar um tratamento dos conflitos na Administração Pública.

No serviço público, a competência ainda é muito difícil de ser alcançado, por os administradores não serem orientados para buscar qualidade no serviço prestado à coletividade.

Carvalho (2004) acredita que deve se considerar que, no setor público a principal forma de seleção é o concurso, que não consegue avaliar corretamente as habilidades comportamentais do candidato. E na esfera privada se considera testes e entrevistas para avaliar a competência do candidato numa situação de contratação.

Seria interessante o novo modelo de Gestão de Pessoas basearem-se na democratização das relações de trabalho, em ações que valorizem a participação dos servidores na definição de políticas e nas decisões que digam respeito à própria vida funcional; também reforçassem a ética e a moral administrativa a fim de contribuir para a construção de dispositivos de controle social da função administrativa do governo.

A gestão de recursos humanos no serviço publica deverá se focar, em busca de melhor qualificação dos servidores, de subsídios públicos que garantam um salário e remuneração mais justos a todos, visando o sucesso dos serviços públicos, deleguem desenvolvimentos de competências aos servidores dando-lhes um maior suporte e incentivo a realização de suas atividades. Dessa maneira, poderá buscar mudanças a partir de gestores mais satisfeitos e capacitados para esse compromisso.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CONCEITO DE METODOLOGIA

Metodologia é o estudo dos métodos, um esclarecimento detalhado de dos atos desenvolvidos no método do trabalho de pesquisa, como também o tipo de pesquisa aplicado, coleta de dados e tudo que for necessário utilizar no trabalho de pesquisa.

De acordo Richardson (1999, p.22), “a metodologia são os procedimentos e regras utilizadas por determinado método. A metodologia são as regras estabelecidas para o método científico [...]”.

Segundo Bunge (1974, p.55, apud LAKATOS; MARCONI, 1992, p.40) “método científico é um conjunto de procedimentos por intermédio dos quais se propõe os problemas científicos e colocam-se à prova as hipóteses científicas”.

Para Lakatos e Marconi (1992) o alvo da atividade científica é atingir a verdade, confirmando através de teorias, sendo também ligação entre a observação da realidade e a teoria científica, elucidando a realidade. Sendo que método é o conjunto das atividades metódicas e lógicas que, pode-se alcançar o objetivo com maior segurança e economia.

Desta forma buscaram-se os métodos mais adequados, encontrados na literatura, para se alcançar os objetivos previamente estipulados, conforme disposto a seguir.

3.2 TIPO DE PESQUISA

Realizou-se uma pesquisa de natureza básica, pois o objetivo é adquirir conhecimentos científicos. Turrioni e Mello (2011, p.80) definem pesquisa básica “como aquela que procura o progresso científico, a ampliação de conhecimentos teóricos, sem a preocupação de utilizá-los na prática. É a pesquisa formal, tendo em vista generalizações, princípios, leis [...]”.

Esta pesquisa possui caráter exploratório e teve como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”.

Pesquisa exploratória tem o intuito de “aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos ao fato estudado”. (GIL, 2002, p. 41). Relacionado à abordagem, trata-se de uma pesquisa quantitativa. Para Gil (1994) a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

Quando falamos de procedimentos técnicos, classificamos como pesquisa de campo, sendo um estudo aprofundado utilizando também técnicas de observação. Para Gil (2002, p.129) esse delineamento é mais amplo do que os levantamentos e “começa com um plano geral, visto que este tipo de delineamento considera principalmente, os objetivos da pesquisa”.

3.3 FONTES DE DADOS

Como fontes de dados utilizaram-se dados primários, através de questionário fechado, elaborado de acordo com os objetivos do trabalho. As fontes de dados de uma pesquisa podem ser primárias ou secundárias. De acordo com os argumentos de Gressler (2004, p.51), “fonte primária é aquela que teve uma relação física direta com os fatos analisados, isto é, quando o investigador foi o observador direto dos eventos ou utiliza-se de materiais de primeira mão”. Ainda de acordo com Gressler (2004), fonte secundária é aquela que não possui uma relação direta com o fato registrado, senão por meio de algum intermediário, quando os acontecimentos foram observados e reportados por outras pessoas e não diretamente pelo investigador.

3.4 UNIVERSO E AMOSTRA

De acordo com a definição de Gil (2002), “universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Amostra é um subconjunto do universo ou população, em que se estabelecem as características deste universo ou população.”

Para Marconi e Lakatos (2005), “[...] amostra ocorre quando não há necessidade de investigar toda a população, deixando assim que os resultados de pesquisa obtidos por um pequeno grupo selecionado sejam considerados como o todo”.

O método utilizado para escolha de amostra foi a análise (intencional). conforme a visão de Gressler (2004):

Amostragem por julgamento ou intencional é aquela que se baseia em julgamentos feitos pelo pesquisador, isto é, aquela que, segundo ele, é a melhor para o estudo. Como o nome já indica, o pesquisador, intencionalmente, toma, para amostra, elementos que apresentam as características desejadas por ele.

Desse modo, com base nesse entendimento, para viabilizar a pesquisa foi selecionado uma amostra de aproximadamente 5% dos funcionários da Prefeitura Municipal Campina Grande – PB. A amostra que foi selecionada tem maior aptidão a

dispor de dados fundamentais com o objetivo de obter informações sobre questões ligadas a área de RH.

3.5 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita através de aplicação de questionários fechados, aplicados aos sujeitos da pesquisa. Questionário de múltipla escolha, abordando informações importantes para análise final. A coleta de dados foi realizada durante os meses de agosto e setembro de 2014.

Gil (1995, p. 129) observa que “nas questões fechadas, apresenta-se ao respondente um conjunto de alternativas de resposta para que seja escolhida a que melhor representa sua situação ou ponto de vista”.

Para Marconi e Lakatos (2005, p. 203) "questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito sem a presença do entrevistador". Segundo as autoras esse método apresenta as seguintes vantagens: método econômico e com bom rendimento quanto aos dados; abrange muitas pessoas simultaneamente; cobre geograficamente área mais ampla; colhe respostas rápidas precisas; propicia maior liberdade nas respostas por conta do anonimato; minimiza riscos de distorção, pela não influência do pesquisador; favorece as respostas em hora mais adequada ao respondente e favorece uniformidade na avaliação, pela impessoalidade do instrumento.

3.6 PLANO DE TRATAMENTO DE DADOS

Após do questionário aplicado, os dados obtidos foram tratados quantitativamente. Os dados foram sintetizados e organizados em categorias com auxílio do Microsoft Excel, para depois serem analisados, com o intuito de atender as metas propostas. Composto o questionário, facilitou quantificar as informações para serem obtidos melhores resultados sobre a opinião dos sujeitos da pesquisa, possibilitando direcionar tais resultados para atender o objetivo da pesquisa.

De acordo com Gil (2002, p. 28) “a categorização consiste na organização dos dados de forma que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir deles”.

3.7 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Primeiramente deve-se criar a melhor compreensão dos dados coletados, na sequencia certifica-se se está de acordo com o objetivo da pesquisa e então responder às questões estabelecidas, para assim alargar o conhecimento sobre o assunto pesquisado.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Campina Grande é um município brasileiro situado no estado da Paraíba. Considerada um dos principais polos industriais da Região Nordeste bem como um dos maiores polos tecnológicos da América Latina, foi fundada em 1º de dezembro de 1697, tendo sido elevada à categoria de cidade em 11 de outubro de 1864. De acordo com estimativas de 2014, sua população é de 402 912 habitantes, sendo a segunda cidade mais populosa da Paraíba.

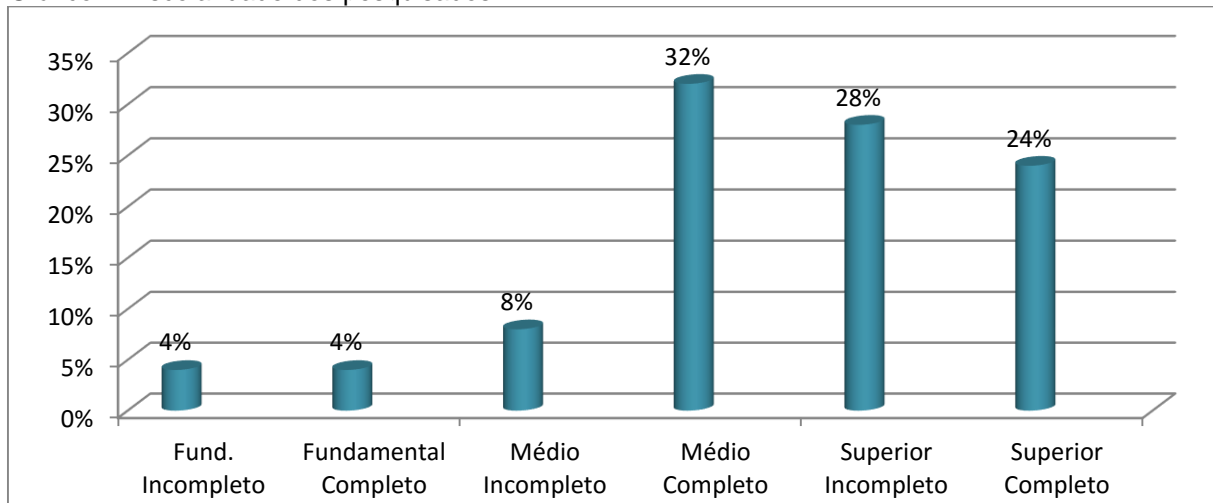
Campina Grande é um importante centro universitário, contando com dezessete universidades sendo duas delas publicas. É também proporcionalmente a cidade com o maior numero de doutores do Brasil, para cada 590 habitantes, seis vezes a média nacional. Além de ensino superior, o município é destaque também em centros de capacitação para o nível médio e técnico. Também possui o segundo maior PIB entre os municípios paraibanos, representando 15,63% do total das riquezas produzidas na Paraíba.

Questão 1- Qual sua escolaridade?

Na pesquisa com os servidores da Prefeitura Municipal de Campina Grande - PB Procurou-se saber a respeito do grau de escolaridade dos participantes da pesquisa. Obteve-se que 08 (oito), ou 4% dos funcionários possuem ensino fundamental incompleto, como também 08 (oito), ou 4% deles cursaram ensino

fundamental completo, 16 (dezesseis), ou 8% possuem ensino médio incompleto, e 64 (sessenta e quatro), ou 32% cursaram o ensino médio completo, enquanto 56 (cinquenta e seis), ou 28% ainda estão cursando o ensino superior e 48 (quarenta e oito), ou 24% deles já concluíram o ensino superior. (Ver gráfico 1).

Gráfico 1: Escolaridade dos pesquisados.



Fonte: Criado pela autora

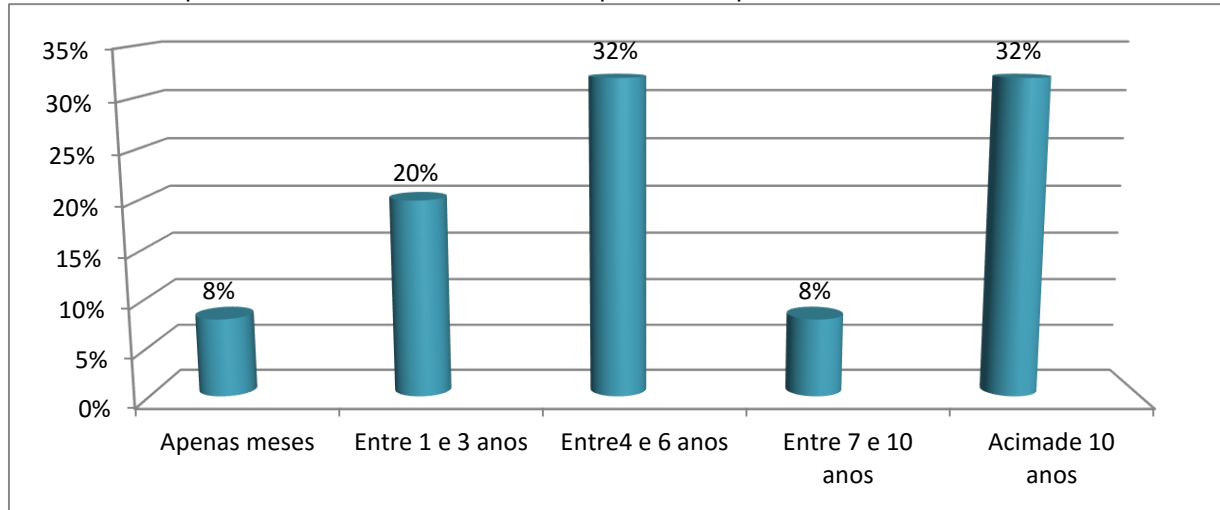
O gráfico 1 mostra que grande parte dos sujeitos da pesquisa possuem ensino superior, ou já concluíram ou estão cursando, demonstrando que existe um bom nível de qualificação entre os servidores da Prefeitura Municipal de Campina Grande - PB. Este resultado influencia bastante nos serviços prestados, pois demonstra a capacidade de cada um desenvolver sua função, e oferecer um serviço de qualidade e atendimento mais preciso ao público alvo.

Carvalho (2004) informa que, no serviço público, existe uma legislação específica que interfere diretamente nas práticas de recursos humanos. No setor público em se tratando de seleção e contratação, é feito na maioria dos casos através do concurso público, exceto nos casos de apadrinhamento que ainda ocorrem. Dessa forma não se consegue avaliar corretamente as habilidades comportamentais do candidato. Em contra partida no setor privado se leva em conta testes e entrevistas para que tudo isso seja avaliado com mais precisão, e o preenchimento as vagas é feito de acordo com a competência de cada um.

Questão 2 - Há quanto tempo você trabalha na Prefeitura de Campina Grande?

Procurou-se saber também a respeito do tempo de serviço dos funcionários na prefeitura. E observou-se que 16 (dezesesseis), ou 8% trabalham há menos de 01 ano na instituição, 40 (quarenta), ou 20% trabalham entre 1 e 3 anos, 64 (sessenta e quatro), ou 32% de 4 a 6 anos, 16 (dezesesseis), ou 8% trabalham de 7 a 10 anos e 64 (sessenta e quatro), ou 32% atuam há mais de 10 anos na mesma. (Ver gráfico2).

Gráfico 2: Tempo de trabalho na Prefeitura Municipal de Campina Grande.



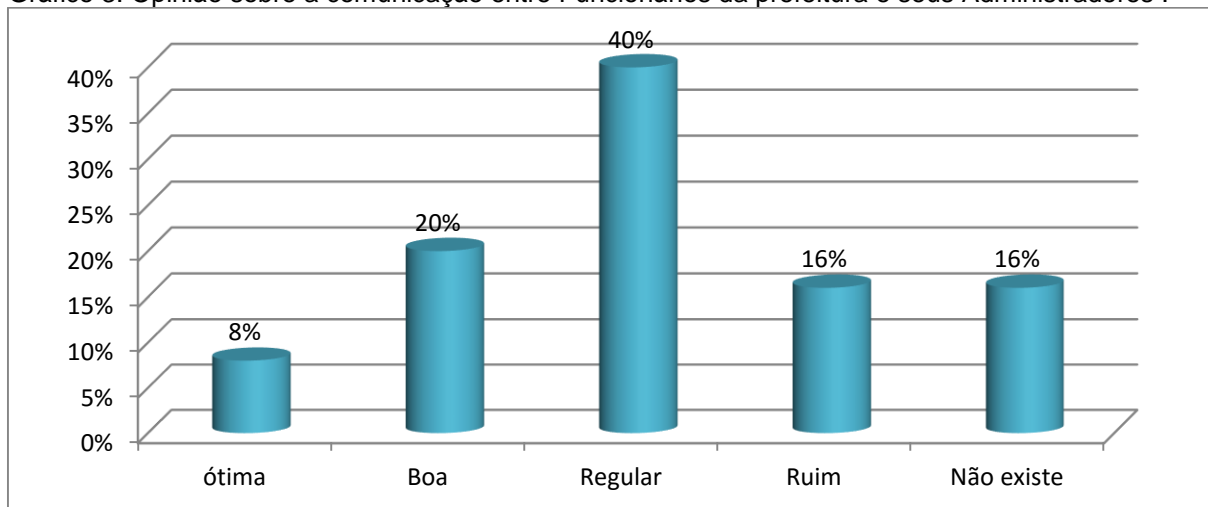
Fonte: Criado pela autora

Os dados apresentados no gráfico 2 mostram que a grande maioria dos servidores da Prefeitura Municipal de Campina Grande trabalha na mesma entre 4 e 6 anos e outros há mais de 10 anos, permitindo concluir que são relativamente antigos no serviço público, e possuem certa experiência profissional na área em que atuam, portanto, podemos dizer que a maioria são conhecedores das principais características da atividade pública.

Questão 3 - Qual sua opinião, com relação à comunicação interna entre os funcionários da Prefeitura e seus Administradores?

Questionou-se sobre a comunicação interna entre os servidores e seus administradores. Sobre isto, 32 (trinta e dois), ou 16% dos questionados responderam que esta comunicação não existe, como também 32 (Trinta e dois), ou 16% consideram ruim. Já a maioria com 80 (oitenta), ou 40% deles consideram regular, e 40 (quarenta), ou 20% afirmam que a comunicação é boa e apenas 16 (dezesesseis), ou 8% consideram ótima. (Ver gráfico 3).

Gráfico 3: Opinião sobre a comunicação entre Funcionários da prefeitura e seus Administradores .



Fonte: Criado pela autora

De acordo com os dados obtidos no gráfico 3 não há uma comunicação positiva entre os administradores municipais e a maioria dos servidores pesquisados. Foi observado que mais de 72% deles consideram regular, ruim e até que nem existe. Este aspecto nos permite concluir que não há o reconhecimento da liderança no ambiente de trabalho, onde o líder representa uma referência para os funcionários.

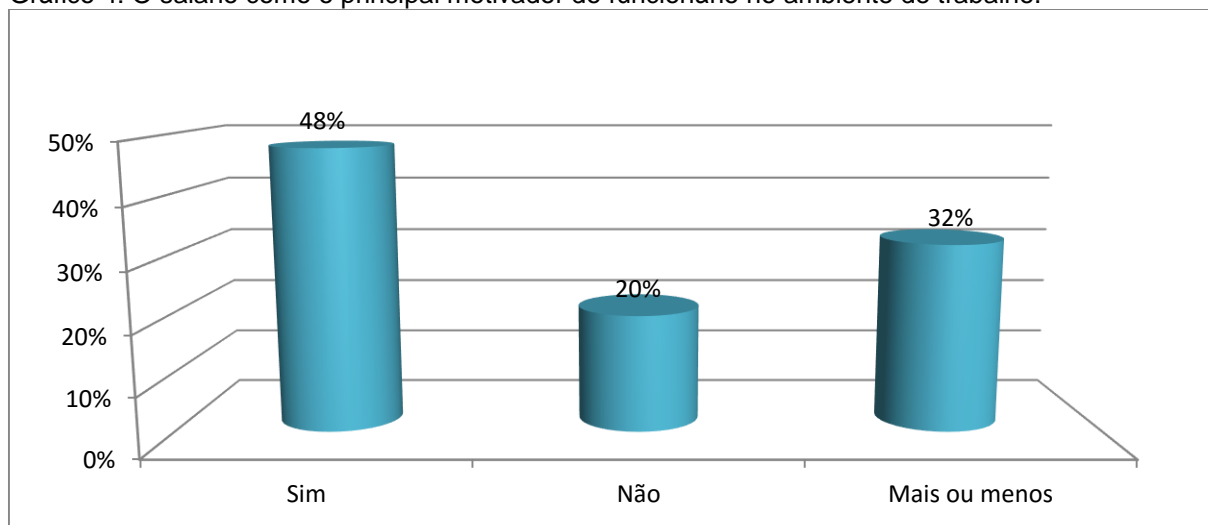
A comunicação representa uma característica especial do ser humano. Entretanto, verifica-se que, em grande parte das organizações, a comunicação quase sempre está reduzida, e em alguns casos nem existe, impossibilitando assim um relacionamento com mais compreensão e objetividade dentro do ambiente de trabalho.

De acordo com Chiavenato (2007) o ser humano vive em constante comunicação, se envolvendo de tal forma que acabam influenciando umas as outras, de maneira que são obrigadas a cooperarem uns com os outros para alcançarem seus objetivos. A colaboração entre eles é fundamental para a existência da organização, onde existem pessoas com capacidade de comunicação, e que estão dispostas a auxiliar com ação, no intuito de alcançarem um propósito comum. Dessa forma pode-se destacar, entre outros, a importância da comunicação na organização.

Questão 4 - No seu ponto de vista, o salário é o principal motivador do funcionário dentro do ambiente de trabalho?

Perguntou-se aos servidores, se eles consideram o salário um principal motivador no ambiente de trabalho. As respostas indicaram que 96 (noventa e seis), ou 48% consideram que sim, o salario é um grande motivador dentro da instituição, 40 (quarenta), ou 20% afirmaram que não consideram, sugerindo que o salário não é tudo e 64 (sessenta e quatro), ou 32% acham que é mais ou menos. (Ver gráfico 4).

Gráfico 4: O salario como o principal motivador do funcionário no ambiente de trabalho.



Fonte: Criado pela autora

De acordo com o gráfico 4, observa-se que quase a metade dos funcionários consideram o salario o principal motivador dentro do ambiente de trabalho, seguida de 32% que consideram mais ou menos e 20% não consideram o mais importante. As características de cada pessoa dificultam a criação de uma estratégia específica, que cria um comprometimento, capaz de prever como todos os servidores reagirão diante de uma determinada forma de remuneração.

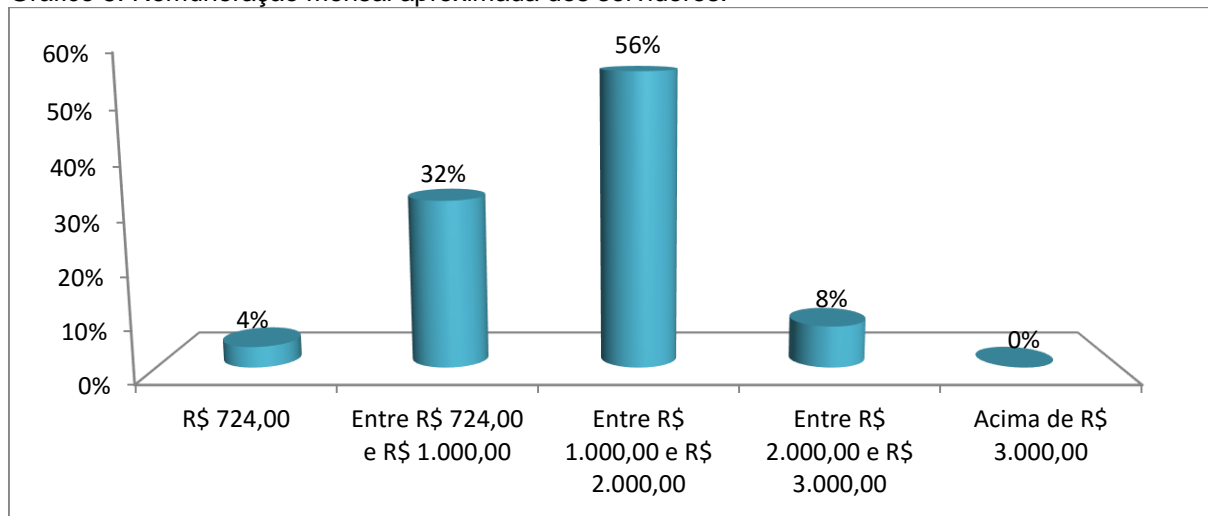
Relacionado a isto, Zimpeck (1999) afirma que o funcionário realiza suas atividades, movido elementos que vai desde a ambição e orgulho profissional, a necessidade de reconhecimento social e compensação financeira. Com relação à ambição e orgulho profissional, estes se referem a elementos ambientais e têm uma forte ação sobre o bem-estar pessoal. Já a compensação financeira está relacionada ao que a organização oferece como retribuição pelo trabalho realizado. Dessa forma, segundo o autor, a consolidação do salário e seu emprego como causa de

motivação e bem-estar do indivíduo não é tão simples, pois envolve também elementos externos, como a política financeira escolhida pelo governo, que não está restrita ao contexto organizacional.

Questão 5 - Qual dessas alternativas corresponde aproximadamente a sua remuneração mensal entre salário e outras vantagens?

Os respondentes também foram perguntados a respeito da remuneração mensal aproximada somando o salário à outras vantagens obtidas pelo trabalho na Prefeitura Municipal de Campina Grande-PB. Dentre eles 08 (oito), ou 4% responderam que ganham até um salário mínimo R\$724,00 por mês, 64 (sessenta e quatro), ou 32% recebem entre R\$ 724,00 e R\$ 1.000,00; 112 (cento e doze), ou 56% tem uma remuneração entre R\$1.000,00 e R\$2.000,00; e apenas 16 (dezesesseis), ou 8% recebem de R\$2.000,00 a R\$3.000,00 e nenhum dos pesquisados recebem acima de R\$3.000,00. (Ver gráfico 5).

Gráfico 5: Remuneração mensal aproximada dos servidores.



Fonte: Criado pela autora

Como vimos no gráfico 5, a maioria dos servidores pesquisados ganham entre R\$1.000,00 e R\$2.000,00. A remuneração compõe tudo que o empregado recebe diretamente ou indiretamente, como resultado do trabalho que ele desenvolve em uma empresa.

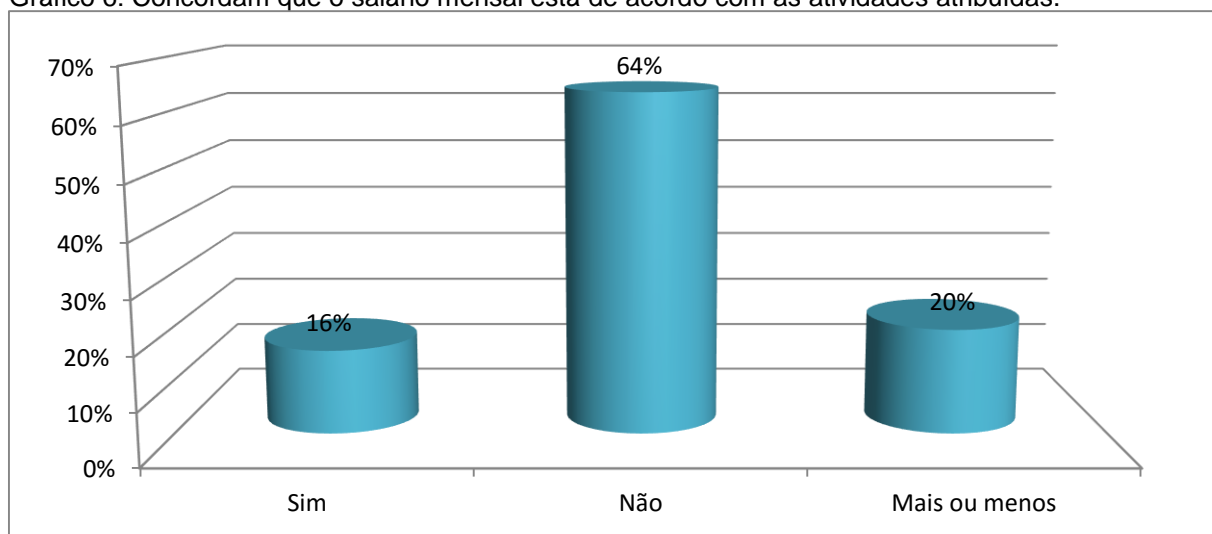
Franco (2008) entende que as recompensas oferecidas pela organização são de grande relevância para a satisfação por parte dos funcionários, e que a remuneração compreende tanto parcelas do salário direto, como os resultados do salário indireto.

A remuneração engloba tudo que o empregado recebe diretamente ou indiretamente, resultante do trabalho desenvolvido por ele dentro da empresa. Sendo assim, a remuneração está ligada diretamente a satisfação e a motivação do trabalhador, agindo também no seu desempenho e produtividade.

Questão 6 - Você acha que o seu salário está de acordo com as atividades que lhe são atribuídas em seu ambiente de trabalho?

Foi perguntado aos servidores participantes da pesquisa, quantos concordam que o salário que recebem está de acordo com o trabalho que executam. Percebemos que 32 (trinta e dois), ou 16% acreditam que a remuneração que recebem está sim de acordo, 128 (cento e vinte e oito), ou 64% responderam que não consideram justa a remuneração recebida, relacionada ao trabalho que executam e 40 (quarenta), ou 20% deles acreditam que são mais ou menos remunerados de acordo com a função que desempenham. (Ver gráfico 6).

Gráfico 6: Concordam que o salário mensal está de acordo com as atividades atribuídas.



Fonte: Criado pela autora

O gráfico 6 revela que a maioria dos servidores pesquisados acreditam que o salário que recebem não estão de acordo com trabalho que desempenham. Os dados mostram uma grande insatisfação com relação aos salários recebidos.

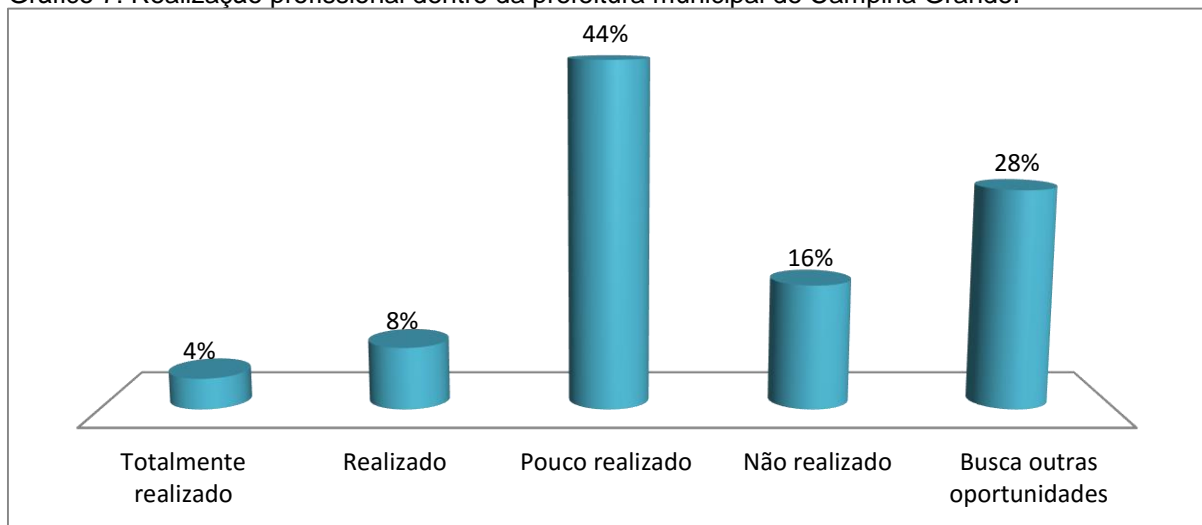
Neste sentido, Chiavenato (1999) destaca que as pessoas trabalham nas organizações a fim de serem recompensadas por isso. Como funcionário está disposto em investir com seus conhecimentos, trabalho, dedicação e esforço, para

assim, receber a sua recompensa. À medida que as organizações Investem em recompensas para os funcionários, esperam ser retribuídos da melhor forma para alcançar seus objetivos organizacionais. Sendo assim, entende-se que deve haver coerência entre a remuneração paga pela organização e o trabalho efetuado pelo profissional, tendo em vista que este fator garante motivação e satisfação para o desempenho das atividades cada vez melhor.

Questão 7 - Como você classifica sua realização profissional de acordo com as atividades que você realiza na prefeitura de Campina Grande? Marque uma das alternativas abaixo:

Perguntou-se sobre a realização profissional com o trabalho que executam. Vimos que, 08 (oito), ou 4% se sentem totalmente realizados, 16 (dezesesseis), ou 8% se sentem realizados, 88 (oitenta e oito), ou 44% se consideram pouco realizados, 32 (trinta e dois), ou 16% não se sentem realizados de forma alguma e 56 (cinquenta e seis), ou 28% deles buscam outras oportunidades. (Ver gráfico 7).

Gráfico 7: Realização profissional dentro da prefeitura municipal de Campina Grande.



Fonte: Criado pela autora

Os dados obtidos no gráfico 7 mostram um baixíssimo grau de realização profissional quanto as atividades que exercem na atualidade, enquanto outros buscam outras oportunidades.

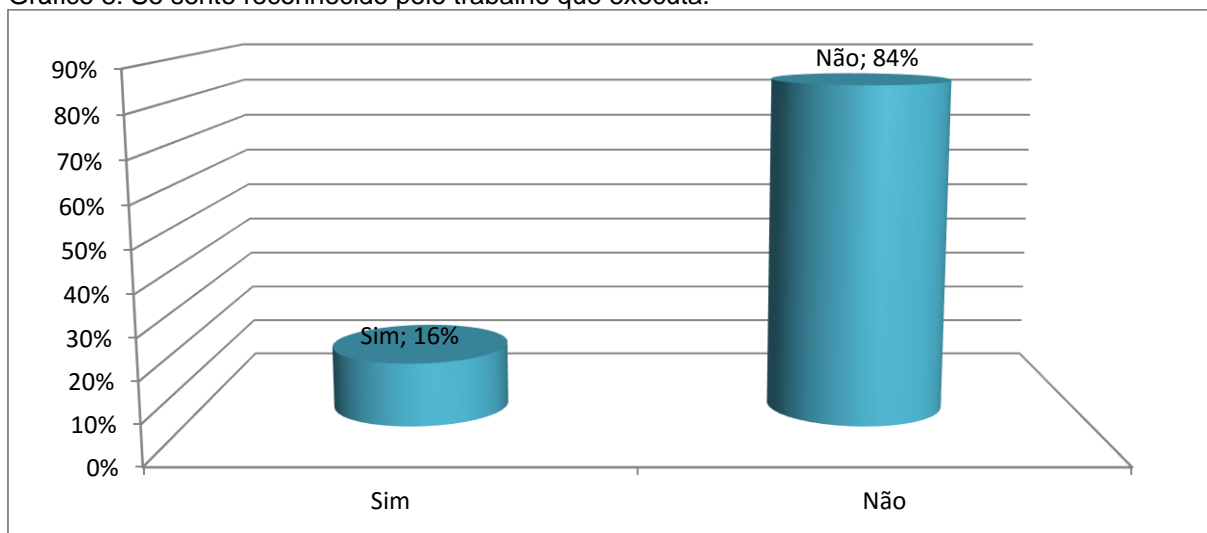
Para (Maslow, 2003) uma real realização significava efetuar uma atividade conveniente e ao mesmo tempo integra. Em contra partida, se as necessidades anteriores podem ser satisfeitas por motivos superficiais (extrínsecos) à pessoa e

que tem uma realidade tangível, como alimento, dinheiro, amigos, e outros, segundo Chiavenato (2002, p. 85) as necessidades de se alto realizar, só podem ser saciadas por recompensas que são dadas interiormente a si próprias (como o sentimento de realização). Nas situações de trabalho elas podem se mostrar em formato de: satisfação pelo bom ambiente; sentir-se realizado por metas alcançadas tanto na área profissional como dentro da organização; sentimento de compromisso no trabalho; sentir-se realizado por poder participar das decisões no trabalho, oportunidade de crescimento e enriquecimento do próprio potencial.

Questão 8 - O seu trabalho é reconhecido pelos administradores da prefeitura ou eventuais supervisores de setor?

Procurou-se saber se existe reconhecimento por parte dos administradores ou eventuais supervisores de setor pelo trabalho executado pelos servidores. As respostas foram as seguintes, 32 (trinta e dois), ou 16% se sentem reconhecidos pelos trabalhos, em contrapartida, 168 (cento e sessenta e oito), ou 84% afirmam que não são nada reconhecidos. (Ver gráfico 8).

Gráfico 8: Se sente reconhecido pelo trabalho que executa.



Fonte: Criado pela autora

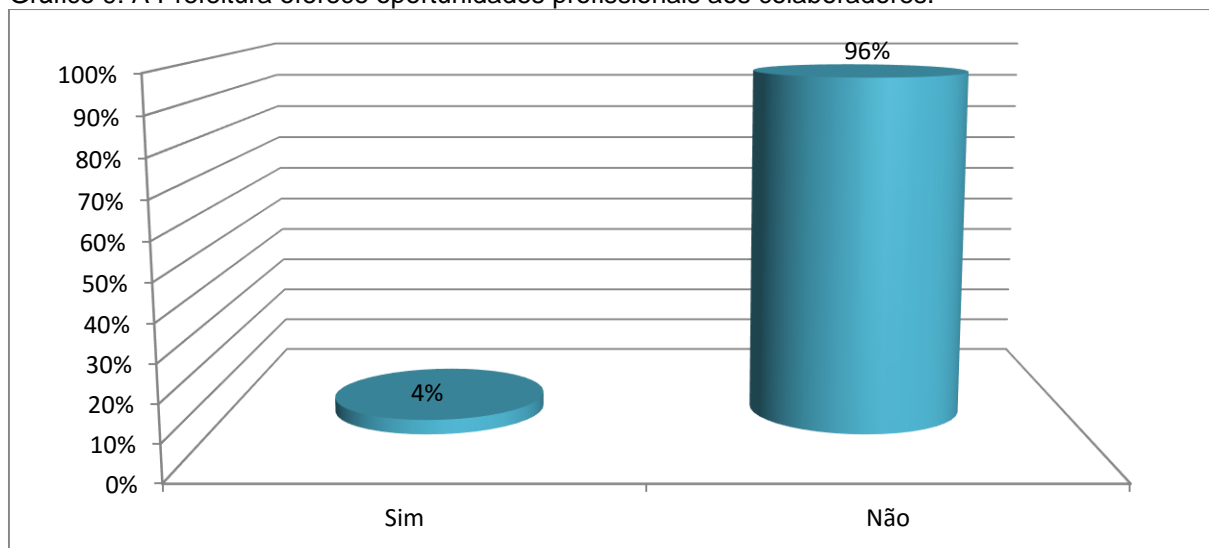
Os dados obtidos no gráfico 8, mostram uma parcela significativa e quase absoluta de servidores pesquisados que não demonstram satisfação quanto ao reconhecimento do seu trabalho por parte dos administradores ou eventuais supervisores de setor.

Neste ponto, Vergara (2005, p. 48) considera natural que o ser humano goste de se sentir importante, de ser reconhecido. A falta desse reconhecimento provoca certa frustração e um vazio, onde o indivíduo procura preencher esse espaço por meio de um dispositivo de defesa, geralmente de forma inconsciente. De acordo com o autor, tais dispositivos de defesa funcionam como fugas e podem ser psicológicos, sociológicos, químicos e tecnológicos. Por outro lado, quando ocorre o reconhecimento, a situação muda de cenário. Em lugar do vazio e da frustração surge a sensação de plenitude, que geralmente abre uma visão de capacidade e desenvolvimento de novas potencialidades, talentos e características pessoais inovadoras e inesperadas.

Questão 9 - A Prefeitura Municipal de Campina Grande oferece oportunidades profissionais a seus colaboradores?

Os respondentes foram questionados quanto à oferta de oportunidades profissionais que a prefeitura oferece a seus colaboradores. Sobre o assunto, a respostas foram quase unânimes, 192 (cento e noventa e dois), ou 96% concordam que não existe nenhum tipo de oportunidade profissional, enquanto 08 (oito), ou 4% acham que sim, são oferecidas oportunidades. (Ver gráfico 9).

Gráfico 9: A Prefeitura oferece oportunidades profissionais aos colaboradores.



Fonte: Criado pela autora

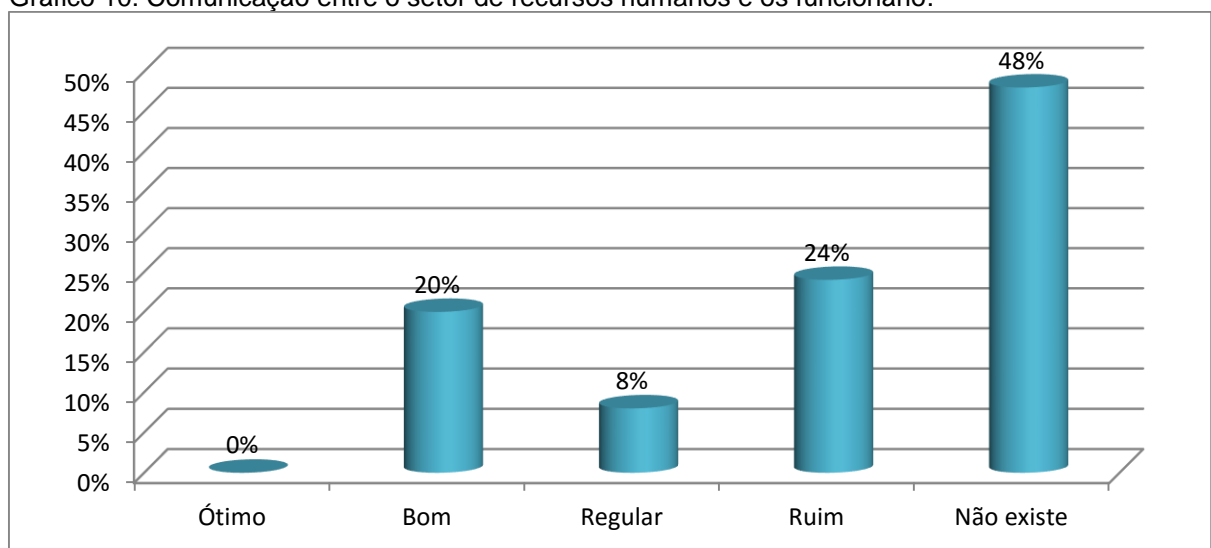
A essência do ser humano é realmente um conjunto de habilidades, mas pra que tenha excelência ele precisa fazer parte de um contexto organizacional que lhe dê estrutura, retaguarda e impulso. (CHIAVENATO, 2005).

Nesse contexto, a motivação pessoal e profissional tem uma influencia muito grande, tanto no desempenho dos servidores, quanto do órgão. Nessa interação os dois saem ganhando: ganha o servidor com mais atenção do órgão, ganha o órgão com mais dedicação e responsabilidade do servidor.

Questão 10 - Que tipo de relacionamento em termos de comunicação, o setor de recursos humanos da prefeitura mantem com os funcionários?

Foram perguntados a respeito da comunicação que o setor de recursos humanos mantem com os funcionários. As respostas indicam que nenhum dos funcionários considerou a comunicação ótima, 40 (quarenta), ou 20% concordam que é um bom relacionamento, 64 (sessenta e quatro), ou 32% consideram de regular a ruim esse quesito e uma maioria de 96 (noventa e seis), ou 48% acreditam que não existe nenhum tipo de comunicação por parte do RH da referida instituição. (Ver gráfico 10).

Gráfico 10: Comunicação entre o setor de recursos humanos e os funcionário.



Fonte: Criado pela autora

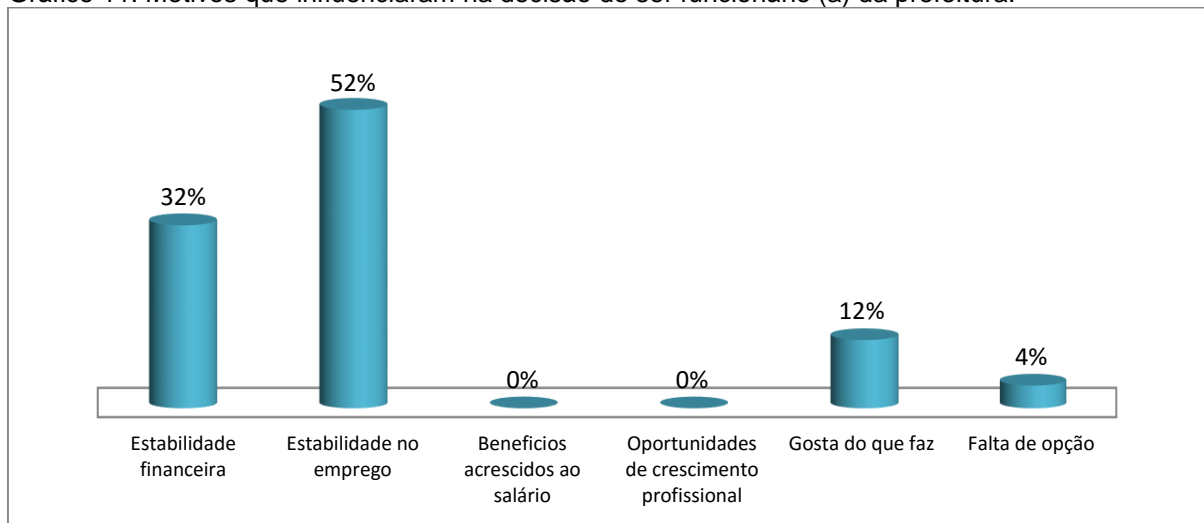
O gráfico 10 mostra que os percentuais relativos às respostas “ruim” e “não existe” prevalecem em relação as demais, denotando que o relacionamento entre o setor de recursos humanos e servidores pesquisados não é dos mais favoráveis, tendo em vista que 72% dos entrevistados consideram de ruim a não existe comunicação.

Segundo Pasqualotto e Ribas (2008), as relações entre as pessoas, estão relacionadas com as necessidades individuais e com a maneira como são realizadas e satisfeitas. O desempenho da equipe será melhor na medida em que suas necessidades forem também atendidas da melhor forma possível.

Questão 11 - O que levou você a decidir ser um funcionário da Prefeitura Municipal de Campina Grande?

Tais servidores foram convidados a identificar o que os levaram à trabalhar na Prefeitura Municipal de Campina Grande, a respeito disso, 64 (sessenta e quatro), ou 32% responderam que foi por causa da estabilidade financeira, 104 (cento e quatro), 52% foi impulsionado pela estabilidade no emprego, 24 (vinte e quatro), ou 12% responderam que gosta do que faz e 08 (oito), ou 4% respondeu que foi por falta de opção. (Ver gráfico 11).

Gráfico 11: Motivos que influenciaram na decisão de ser funcionário (a) da prefeitura.



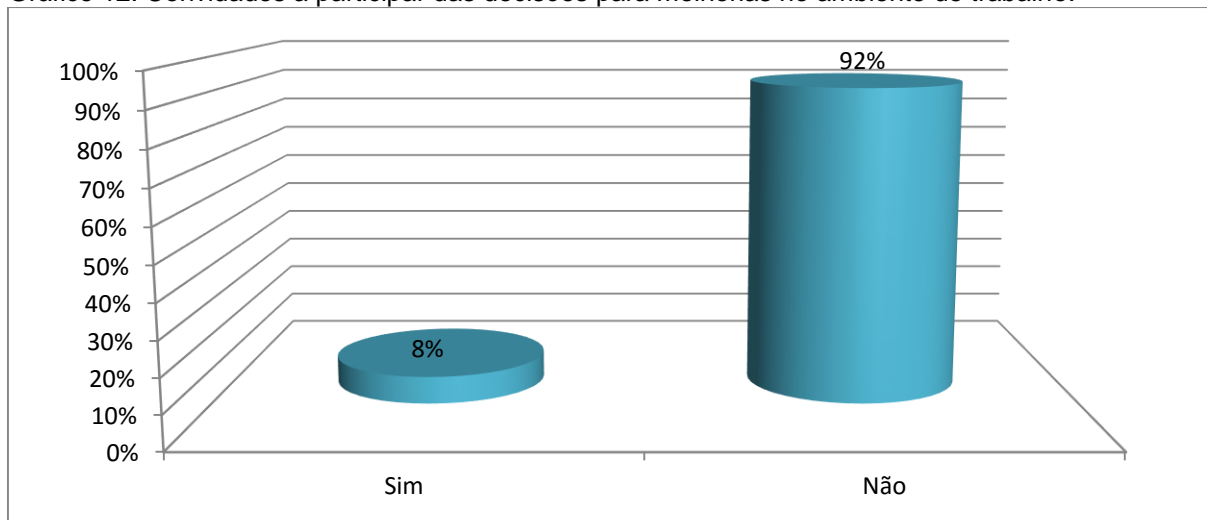
Fonte: Criado pela autora

O gráfico 11 mostra que a estabilidade no emprego, de forma expressiva, é considerada como um fator decisivo para a preferência pelo serviço público, como também a estabilidade financeira, que atingiu um bom índice de motivação para tal decisão.

Questão 12 - Você é chamado a participar das decisões tomadas no que diz respeito a melhorias no ambiente de trabalho?

Foi perguntado aos funcionários, se eles eram convidados a participar das decisões a ser tomadas o que diz respeito ao ambiente de trabalho. Nesse sentido foram obtidas as seguintes respostas: 16 (dezesesseis), ou 8% são convidados a participar de tais decisões e 184 (cento e oitenta e quatro), ou 92% não fazem parte desse quadro de pessoas, ou seja, ficam por fora da tomada de decisão. (Ver gráfico 12).

Gráfico 12: Convidados a participar das decisões para melhorias no ambiente de trabalho.



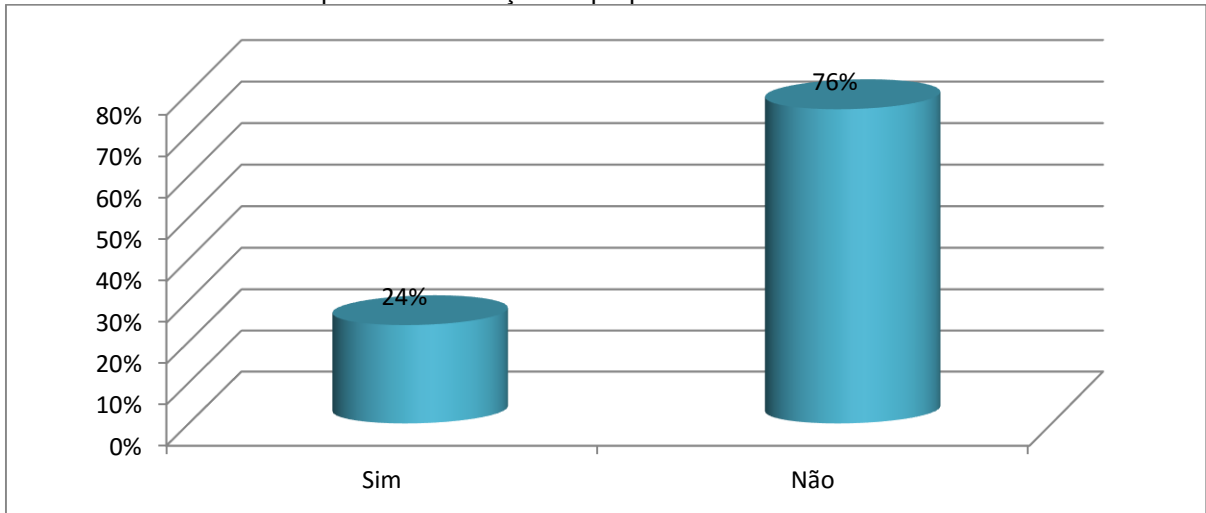
Fonte: Criado pela autora

Para Chiavenato, o empowerment ou empoderamento, é uma ação que permite melhorar a qualidade e a produtividade dos colaboradores, fazendo com que o resultado do serviço prestado seja satisfatoriamente melhor. Empowerment, um conceito que está ligado ao exercício da liderança, por parte dos funcionários, dentro das empresas. Ele simboliza a estratégia da organização e de seus gestores de delegar a tomada de decisão para seus colaboradores, promovendo a flexibilidade, rapidez e melhoria no processo de tomada de decisão da empresa.

Questão 13 - Você tem oportunidade de opinar, ou expor suas ideias sobre a realização de seu trabalho?

Pesquisou-se também, quem se sente com liberdade para propor melhorias na execução de seu próprio trabalho. Segundo os dados que mostra o gráfico a seguir, 152 (cento e cinquenta e dois), ou 76% consideram insatisfatório o poder que lhes são atribuídos para opinar ou expor suas ideias, e 48 (quarenta e oito), ou 24% consideram satisfatório, dizem que sim, tem liberdade de opinar. (Ver gráfico 13).

Gráfico 13: Liberdade de opinar na realização do próprio trabalho.

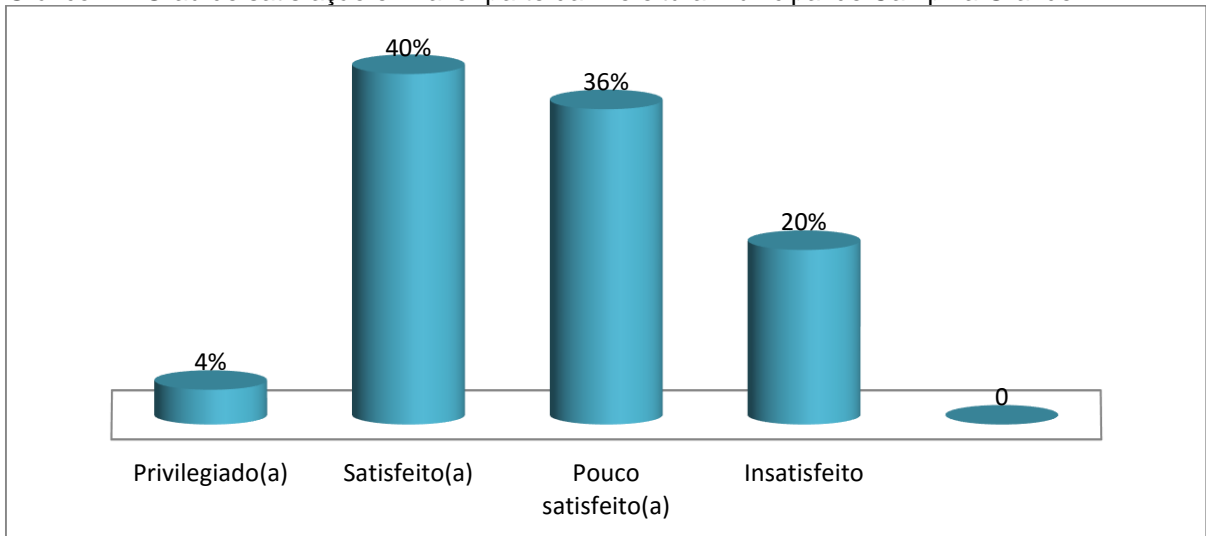


Fonte: Criado pela autora

Questão 14 - Como você se sente por fazer parte do quadro de funcionários da prefeitura municipal de Campina Grande?

Os funcionários foram perguntados como se sentem em trabalhar na Prefeitura Municipal de Campina Grande. Diante disso 08 (oito), ou 4% se sentem privilegiados, 80 (oitenta), ou 40% satisfeitos, 72 (setenta e dois), ou 36% pouco satisfeitos e 40 (quarenta), ou 20% se sentem insatisfeitos quanto a fazerem parte do quadro de funcionários da prefeitura de Campina Grande.

Gráfico 14: Grau de satisfação em fazer parte da Prefeitura municipal de Campina Grande



Fonte: Criado pela autora

Os dados contidos no gráfico 14 mostram uma considerável parcela de servidores entre os pesquisados, que se sentem satisfeitos. Além disso, o

percentual de servidores que alegam estar pouco satisfeitos é bem relevante, dessa forma, podem ser considerados vários fatores, observados ou não nesta pesquisa, que podem modificam o grau de satisfação do servidor.

É interessante que o setor de Recursos Humanos, observe questionamentos como alguns aqui citados, a fim de se inteirar, de como estão sendo realizados os trabalhos. Esse pode ser um meio para detectar e controlar eventuais deficiências que acontece no seu âmbito.

É preciso, além do conhecimento, qualificação para cada servidor exercer sua função com eficiência e eficácia, não esquecendo o reconhecimento e avaliação, termômetro para medir o que está sendo feito, de que maneira está sendo feito e como poderá ser melhorado. O que vemos hoje são setores de recursos humanos realizando atividades meramente burocráticas, esquecendo que esse setor é parte primordial para o bom funcionamento da organização, necessitando de capacitação, motivação e valorização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, inicialmente, procuramos discutir conceitos fundamentais relacionados com os Recursos Humanos no setor público, tais como trabalho em grupo, ética, respeito mútuo, organização, e assim por diante. Por meio de um questionário, propusemos, uma reflexão sobre o relacionamento entre o funcionário e o setor de RH, da Prefeitura Municipal de Campina Grande. Para tanto, buscamos nos aprofundar nos conceitos de humanismo, competências gerenciais e clima de satisfação, com o objetivo de sondar quais as possíveis contribuições de uma gestão para o clima de satisfação dos funcionários, especificamente, no setor público.

Ao realizar a fundamentação teórica sobre as práticas de RH no setor público, verificamos que este tema tem gerado vários estudos e desencadeado perspectivas enriquecedoras, objetivando um novo direcionamento das gestões públicas no que abrange o relacionamento e motivação dos funcionários.

Nesse contexto, observou-se entre os pesquisados, cuja maioria já trabalha na instituição a mais de quatro anos, setenta e dois por cento deles consideram que não existe uma comunicação interna positiva e saudável entre os administradores e funcionários, dificultando assim a possibilidade de um relacionamento com mais compreensão e objetividade dentro do ambiente de trabalho.

Apurou-se também, que mais de sessenta por cento dos entrevistados, consideram que o salário que recebem não está de acordo com as atividades que lhes são atribuídas, dentro do ambiente de trabalho, e como de acordo com Chiavenato (1999), as pessoas trabalham afim, de serem recompensadas por isso, entende-se que deve haver coerência entre a remuneração paga pela organização e o trabalho efetuado pelo profissional, tendo em vista que este fator garante motivação e satisfação para o desempenho das atividades cada vez melhor.

Finalmente, a percepção dos servidores participantes da pesquisa indica que uma parcela significativa destes, não demonstra satisfação quanto ao reconhecimento do seu trabalho por parte da instituição, tendo em vista que oitenta e quatro por cento deles não se sentem reconhecidos.

Em síntese, no decorrer desta pesquisa, procurou-se ressaltar a importância de uma nova forma de gerenciamento de pessoas no setor público, que forneçam

efeitos positivos diretos para a sociedade, através da prestação de serviços públicos, com mais qualidade.

Desta forma, este trabalho sugere maior compreensão sobre Recursos Humanos no setor público, propondo que a mesma não pode continuar com os mesmos métodos tradicionais, sendo inevitável uma gestão voltada para assegurar um clima de satisfação.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, César Augusto de Albuquerque. Gestão de Pessoas. UNICEUMA, 2010. Disponível em:< <http://pt.scribd.com/doc/41769178/GESTAO-DE-PESSOAS-2010>>. Acesso em: 28 agosto 2014.

AZEVEDO, Eurico de Andrade. ALEIXO, Délcio Balestero e BURLE FILHO, José Emanuel. São Paulo: Malheiros, 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. Avaliação de desempenho humano na empresa. – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1988.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.

BUNGE, Mario. Teoria e realidade, 1974. In: LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia científica: ciência e conhecimento científico. 2 ed. São Paulo : Atlas, 1992.

CARNEIRO, Ennor de Almeida. Avaliação de funções: teoria e pratica. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1970.

CARVALHO, Maria Lúcia Caldas. Treinamento e desenvolvimento: uma abordagem dos recursos humanos da secretaria da fazenda do estado da Bahia. Monografia (Bacharelado em Administração). Faculdade de Tecnologia e Ciências. Salvador/BA. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração geral e pública. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

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

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas e o Novo Papel dos Recursos

Humanos nas Organizações. 2º reimpressão, Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

Constituição, 1988. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2010.

DUTRA, Joel Souza et al. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 6. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FERREIRA, Paulo Pinto. Administração de pessoal: relações industriais. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

FRANCO, José de Oliveira. Recursos Humanos: fundamentos e processos. Curitiba: IESDE, 2008.

Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRESSLER, Lori Alice. Introdução à pesquisa: projetos e relatórios. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Loyola, 2004.

Introdução à administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Introdução à Teoria Geral da Administração. 6. edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LUCENA, Maria Diva da Salette. Avaliação de desempenho. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos da metodologia científica. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARE - Ministério da Administração Federal e reforma do Estado. Caderno 3 da Reforma do Estado. In. Min. Luiz Carlos Bresser Pereira. Brasília, DF, 1997.

MAXIMIANO, Antônio C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. - 3ª Edição – São Paulo: Atlas, 2002.

MEIRELES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 35º ed. Atualizada por: AZEVEDO, Eurico de Andrade. ALEIXO, Délcio Balestero e BURLE FILHO, José Emanuel. São Paulo: Malheiros, 2009.

Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

McGREGOR, Douglas. Uma análise apreensiva da avaliação de desempenho. In: VROOM, Victor (Org). Gestão de Pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, pp. 163-174.

PASQUALOTTO, Jocênia França; RIBAS, Klevi Mary Fanfa. Relações interpessoais nas empresas. Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 3, nº1, março de 2008.

PASCHOAL, Luiz. Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Estratégia e estrutura para um novo Estado. Revista do Serviço Público.

PONTES, B. R. Avaliação de desempenho: nova abordagem. 7. ed. São Paulo: LTr, 1999.

PONTES, Benedito Rodrigues. Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração. 13. ed. São Paulo: LTr, 2008.

PONTES, Benedito Rodrigues. Administração de cargos e salários. 9. ed. São Paulo: LTr, 2002.

RICHARDSON, J. Roberto. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida et al. Cargos, carreira e remuneração. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TURRIONI, João Batista; MELLO, Carlos Henrique Pereira. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI, 2011. Disponível em:<http://www.carlosmello.unifei.edu.br/Disciplinas/Mestrado/PCM-10/Apostila-Mestrado/Apostila_Metodologia_Pesquisa_Capitulo_4_2010_R1.pdf>. Acesso em: 14, junho, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant: Gestão de pessoas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. Pesquisa qualitativa em administração: teoria e pratica. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. Disponível em:<http://books.google.com/books?id=Yv0GLs_cA14C&pg=PA7&hl=ptBR&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 01 setembro. 2014.

ZOUAIN, Deborah Moraes. Pesquisa qualitativa em administração: teoria e pratica. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. Disponível em:<http://books.google.com/books?id=Yv0GLs_cA14C&pg=PA7&hl=ptBR&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 29 agosto 2014.

ZIMPECK, Beverly Glen. Administração de salários: sistemas e métodos de análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos. 9. Ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

APÊNDICES

Universidade Estadual da Paraíba – UEPB
Curso de Bacharelado em Administração Pública
KEILA KARINA BESERRA DE LUCENA
Polo: Campina Grande Turma: 07

Questionário

Essa pesquisa faz parte do trabalho de conclusão de curso, os dados aqui adquiridos são exclusivamente de uso acadêmico e a identidade dos pesquisados serão preservadas.

1. Qual sua escolaridade?

- a) Fundamental completo
- b) Médio incompleto
- c) Médio completo
- d) Superior incompleto
- e) Superior completo
- f) Outros

No caso da resposta ser outros. Qual? _____ .

2. Há quanto tempo você trabalha na Prefeitura de Campina Grande?

- a) Apenas meses
- b) Entre 1 e 3 anos
- c) Entre 4 e 6 anos
- d) Entre 7 e 10 anos
- e) Acima de 10 anos

3. Qual sua opinião, com relação à comunicação interna entre os funcionários da Prefeitura e seus Administradores?

- a) Ótima
- b) Boa
- c) Regular
- d) Ruim
- e) Não existe

4. No seu ponto de vista, o salário é o principal motivador do funcionário dentro do ambiente de trabalho?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Mais ou menos
5. Qual dessas alternativas corresponde aproximadamente a sua remuneração mensal entre salário e outras vantagens?
- a) R\$ 724,00
 - b) Entre R\$ 724,00 e R\$1.000,00
 - c) Entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00
 - d) Entre R\$ 2.000,00 e R\$ 3.000,00
 - e) Acima de 3.000,00
6. Você acha que o seu salário está de acordo com as atividades que lhe são atribuídas em seu ambiente de trabalho?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Mais ou menos
7. Como você classifica sua realização profissional de acordo com as atividades que você realiza na prefeitura de Campina Grande? Marque uma das alternativas abaixo:
- a) Totalmente realizado (a)
 - b) Realizado (a)
 - c) Pouco realizado (a)
 - d) Não realizado (a)
 - e) Busca outras oportunidades
8. O seu trabalho é reconhecido pelos administradores da prefeitura ou eventuais supervisores de setor?
- a) Sim
 - b) Não
9. A Prefeitura Municipal de Campina Grande oferece oportunidades profissionais a seus colaboradores?
- a) Sim
 - b) Não
10. Que tipo de relacionamento em termos de comunicação, o setor de recursos humanos da prefeitura mantém com os funcionários?
- a) Ótimo
 - b) Bom

- c) Regular
- d) Ruim
- e) Não existe

11. O que levou você a decidir ser um funcionário da Prefeitura Municipal de Campina Grande?

- a) Estabilidade financeira
- b) Estabilidade no emprego
- c) Benefícios acrescidos ao salário
- d) Oportunidades de crescimento profissional
- e) Gosta do que faz
- f) Por falta de opção
- g) Outros _____

12. Você é chamado a participar das decisões tomadas no que diz respeito a melhorias no ambiente de trabalho?

- a) Sim
- b) Não

13. Você tem oportunidade de opinar, ou expor suas ideias sobre a realização de seu trabalho?

- a) Sim
- b) Não

14. Como você se sente por fazer parte do quadro de funcionários da prefeitura municipal de Campina Grande?

- a) Privilegiado (a)
- b) Satisfeito (a)
- c) Pouco satisfeito (a)
- d) Insatisfeito (a)
- e) Outros _____.