

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI  
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

KALINE SOUSA CARVALHO

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DA PREFEITURA MUNICIPAL  
DE JAICÓS - PI EM RELAÇÃO ÀS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS  
APLICADAS**

PICOS – PI  
NOVEMBRO/2011

KALINE SOUSA CARVALHO

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DA PREFEITURA MUNICIPAL  
DE JAICÓS - PI EM RELAÇÃO ÀS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS  
APLICADAS**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí – UFPI, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Tales Antão de A. Carvalho

PICOS – PI  
NOVEMBRO/2011

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUI - UFPI**  
**CAMPUS SENADOR HELVIDIO NUNES DE BARROS – CSHNB**

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA DE MONOGRAFIA DE  
GRADUAÇÃO DE

**KALINE SOUSA CARVALHO**

Análise da satisfação de funcionários da Prefeitura Municipal de Jaicós - PI em  
relação às práticas de Recursos Humanos aplicadas

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do  
primeiro, considera o discente Kaline Sousa Carvalho \_\_\_\_\_.

Picos (PI), 22 de Novembro de 2011.

---

Prof. Tales Antão de A. Carvalho, Esp. (Orientador)

---

Prof.<sup>a</sup> Joyce Marques Wenzel, Esp. (Membro)

---

Prof.<sup>a</sup> Élvia Florêncio Torres, Msc. (Membro)

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por permitir e abençoar minha trajetória até aqui, a minha filha, razão da minha vida, a meu esposo pelo companheirismo, incentivo e confiança e aos meus pais pela dedicação, ensinamentos e apoio em todos os momentos da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por todas as graças concedidas na minha vida.

A minha filha Isabelly que apesar de tão pequena soube suportar minha ausência para dedicação ao presente trabalho, e por ser estímulo que me impulsiona a concretização de meus objetivos.

Ao meu esposo Roniere, por acreditar e estimular os meus objetivos pessoais e profissionais, pelo apoio em todos os momentos, em especial nesta conquista.

Aos meus pais que me apoiaram nos momentos mais difíceis da minha vida e aos quais devo tudo o que sou.

A meu irmão Álvaro pelo companheirismo e por sempre me ajudar quando precisei.

A minha família pelo carinho e apoio, em especial a minha madrinha Maria de Lourdes por todo esforço dedicado a minha educação.

As todas as minhas amigas pelas as palavras de força, em especial Aline Bezerra, Lylianne Oliveira e Maria Lucia, que na hora do desânimo, estiveram ao meu lado me encorajando, e por sempre me ajudar quando precisei.

Aos colegas de classe pela amizade, sempre ajudando uns aos outros a superar as dificuldades.

Ao Professor Tales Antão de A. Carvalho, pela disponibilidade para valiosa orientação, pelos ensinamentos, sugestões e principalmente pela motivação.

A todos os professores do Curso de Administração da UFPI – Campus de Picos, pelo empenho nas disciplinas ministradas durante o curso.

A todos vocês meus sinceros agradecimentos.

*“É melhor lançar-se à luta em busca do triunfo, mesmo expondo-se ao insucesso, que formar na fila com os pobres de espírito, que nem gozam muito, nem sofrem muito; e vivem nessa penumbra cinzenta sem conhecer vitória nem derrota”.*

*Franklin Delano Roosevelt*

## RESUMO

Este trabalho teve por objetivo analisar a satisfação dos servidores da Prefeitura Municipal de Jaicós – PI, considerando as Práticas de Recursos Humanos atualmente em vigor na referida instituição. Os Recursos Humanos de uma organização de qualquer natureza não são demonstrados em seus registros contábeis, como outros de igual importância, mas é realidade que o seu desenvolvimento e valorização permite o domínio da tecnologia em prol dos objetivos organizacionais e contribui para a obtenção do êxito empresarial. O elemento humano está envolvido em todas as fases de qualquer processo organizacional, alavancando as atividades ali desenvolvidas, tornando-se imprescindível para o alcance dos objetivos estabelecidos. Assim, ressalta-se a importância de que as pessoas não sejam vistas apenas como recursos, mas também como importantes meios para que as metas sejam atingidas. Trata-se de uma pesquisa exploratória, de natureza quantitativa, cuja coleta de dados ocorreu através de um questionário fechado, aplicado a uma amostra julgamento (intencional) de 35 servidores da Prefeitura Municipal de Jaicós – PI. Os resultados indicam que existe baixa remuneração, falta de treinamento e reconhecimento pelo trabalho realizado e a estabilidade é um dos fatores para a permanência no serviço público.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos. Serviço Público. Servidor Público.

## **ABSTRACT**

This study aimed to analyze the satisfaction of the City of servers Jaicós - PI, considering the Human Resource Practices currently in effect in that institution. Human Resources of an organization of any kind are not shown on their books, like others of equal importance, but reality is that the development and enhancement allows the field of technology in support of organizational objectives and contributes to the achievement of business success. The human element is involved in all phases of any organizational process, leveraging the activities developed, making it essential for achieving the objectives. Thus, it emphasizes the importance that people are not only seen as resources, but also as important means to ensure that targets are met. This is an exploratory, quantitative, whose data were collected through a closed questionnaire administered to a sample trial (intentional) of 35 servers Jaicós City Hall - PI. The results indicate that there is low pay, lack of training and recognition for their work and stability is a factor for remaining in public service.

**Keywords:** Human Resources. Public Service. Public Server.



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**AP** – Administração Pública

**Art.** – Artigo

**COCAJUPI** – Central de Cooperativas de Cajucultores do Estado do Piauí

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**ONU** – Organização das Nações Unidas

**RH** – Relações Humanas

**TRH** – Teoria das Relações Humanas

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tempo de trabalho na Prefeitura Municipal de Jaicós – PI.....	33
Gráfico 2: Remuneração total dos servidores.....	34
Gráfico 3: Grau de escolaridade.....	35
Gráfico 4: Salário justo em relação ao trabalho que executa.....	36
Gráfico 5: A Prefeitura oferece treinamento para os servidores.....	37
Gráfico 6: Quantidade de treinamento que participa para executar o trabalho.....	38
Gráfico 7: O salário como elemento motivador no ambiente de trabalho.....	39
Gráfico 8: Comunicação interna entre os servidores e o prefeito.....	40
Gráfico 9: Relacionamento entre os colegas de trabalho.....	41
Gráfico 10: Autonomia para propor melhorias na execução do trabalho.....	42
Gráfico 11: Realização profissional com o trabalho que executa.....	43
Gráfico 12: Reconhecimento pelo trabalho que executa.....	43
Gráfico 13: Como se sente em trabalhar na Prefeitura Municipal de Jaicós – PI.....	44
Gráfico 14: Fatores que motivam a trabalhar na Prefeitura Municipal de Jaicós – PI.....	45

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
1.1 Formulação do problema.....	11
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Geral.....	12
1.2.2 Específicos.....	12
1.3 Justificativa .....	13
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	14
2.1 Teoria das Relações Humanas.....	14
2.2 Funções da área de Relações Humanas.....	18
2.2.1 Recrutamento e seleção.....	20
2.2.2 Treinamento.....	21
2.2.3 Remuneração.....	23
2.3 Administração Pública.....	24
2.4 Recursos Humanos na Administração Pública.....	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
3.1 Conceito de metodologia.....	30
3.2 Tipo de pesquisa.....	30
3.3 Fontes de dados.....	31
3.4 Universo e amostra.....	31
3.5 Plano de coleta de dados.....	32
3.6 Plano de tratamento de dados.....	33
3.7 Plano de análise de dados.....	33
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS .....	50
APÊNDICES.....	52

## **1 INTRODUÇÃO**

Em princípio, considera-se como “Relações Humanas” (RH), todo e qualquer tipo de relação social ou interação entre as pessoas. Decisivamente, em qualquer profissão o ser humano precisa estar se relacionando entre si, e a comunicação é o meio fundamental para que este relacionamento aconteça. As RH não estão só vinculadas às relações entre pessoas, estão também vinculadas ao ambiente de trabalho, onde precisam adquirir uma atitude mais formal, pois é necessário lidar com hierarquias.

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

O desenvolvimento e concretização das RH confirmaram-se 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 deram impulso aos atos administrativos do presente momento vivenciado pelo estado democrático de direito.

Diante da evolução dos princípios consagrados na Declaração Universal dos Direitos Humanos, onde a ONU é responsável por sua defesa e aplicação por parte de todos os países membros, a sociedade despertou para o fato da relação social no trabalho, adquirindo uma variação de conhecimentos sobre relações humanas. E, no decorrer do tempo definiram diversos conceitos para as RH, dentre eles estão: respeito mútuo, organização, ética, trabalho em grupo, entre outros.

### **1.1 Formulação do problema**

Em algumas situações as RH no ambiente de trabalho tornam-se bastante informais de modo que não atendem as características básicas das RH. Um dos requisitos fundamentais para o funcionamento do setor de RH é o trabalho coletivo,

tudo o que se faz requer interação entre as pessoas para se alcançar resultados satisfatórios. A mútua ajuda entre os indivíduos, a boa comunicação, o respeito, esses são outros requisitos necessários para o funcionamento do setor de RH.

A área de RH surgiu com a necessidade de humanizar e democratizar a administração, desse modo libertando-a dos conceitos rigorosos mecanicista da Teoria Clássica, e ainda com a necessidade de desenvolver as ciências humanas, especialmente a sociologia e a psicologia (CHIAVENATO, 2000).

A área de RH tem como uma de suas finalidades, garantir o bem-estar social nas organizações. Portanto, se tratando de um setor que auxilia seus colaboradores, é necessário que se saiba quanto à satisfação destes, relacionadas às políticas de RH.

Diante deste contexto, formula-se a seguinte questão-problema: qual a percepção dos funcionários da Prefeitura Municipal de Jaicós – PI com relação às políticas de RH aplicadas pela instituição?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

- Analisar a satisfação dos servidores da Prefeitura Municipal de Jaicós – PI, considerando as práticas de Relações Humanas atualmente em vigor na referida instituição.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar a percepção dos funcionários em relação às políticas de Relações Humanas aplicadas pela Prefeitura Municipal de Jaicós – PI;
- Mensurar a satisfação dos funcionários
- Avaliar como a satisfação dos funcionários influencia no desempenho das atividades desenvolvidas.

### 1.3 Justificativas

O tema do presente trabalho definiu-se observando a importância da temática “Relações Humanas”, como sendo um dos assuntos relevantes para a convivência social, abrangendo a todos os setores da atividade humana, com especial atenção para o campo institucional, de atividade autônoma, empresarial ou pública.

O presente trabalho está elencado na importância que tem as RH em toda atividade do homem e da mulher, seja ela, individual ou coletiva, privada ou pública. Esse serviço contempla os direitos humanos consagrados pela Constituição Federal/1988, bem como nas demais leis e ordenamentos jurídicos dos países democráticos em todo o mundo.

Justifica-se a escolha do tema com intenção de identificar a percepção dos servidores da Prefeitura Municipal de Jaicós – PI em relação às políticas de RH atualmente em vigor na referida instituição. E ainda identificar como a satisfação dos funcionários pode influenciar no desempenho das atividades desenvolvidas.

As políticas de RH, neste caso da Prefeitura Municipal de Jaicós (PI), representam à postura governativa da instituição, entrelaçando as atividades de pessoal do serviço público municipal, no que tangencia as obrigações funcionais e laborais entre os servidores nele lotados, pertinente ao executivo Municipal, bem como outras atividades que são partes dessa vivência, o social dos municípios e aos que com o município tenham relações de obrigações e congraçamento. Assim, o serviço de RH, se faz presente em todas as atividades do homem, portanto, é necessário que se faça com tais procedimentos, para que se tenha as garantias de direito e de fato em todo ato que se pratique.

O trabalho apresenta relevância para a instituição pesquisada porque permite avaliar o nível de satisfação dos servidores que formam seu corpo funcional em relação às práticas de relações humanas ali existentes, possibilitando a correção de desvios porventura existentes. Para o meio acadêmico, embora o tema seja bastante estudado, observa-se que não se esgotam as possibilidades de obtenção de novas respostas e possibilidades sobre as práticas de recursos humanos nas organizações.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Teoria das Relações Humanas

Segundo Chiavenato (2000), a “Teoria das Relações Humanas” (TRH) ou Escola Humanística da Administração surgiu nos Estados Unidos com as Experiências de Hawthorne e desenvolvidas por Elton Mayo e seus colaboradores, sendo um movimento de reação à Teoria Clássica da Administração, teoria essa que pretendia desenvolver uma filosofia na qual a tecnologia e o processo de trabalho instituíam as mais importantes preocupações do administrador. Dessa forma o surgimento da TRH se consolidou com a necessidade de se corrigir a desumanização do trabalho, pois os trabalhadores eram forçados a se submeter a métodos severos.

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

Por isso, os aspectos psicológicos, sociológicos, antropológicos e todos aqueles que observam e estudam o homem como um organismo interativo tendem a ganhar mais força e, com ele, os profissionais dessas e outras áreas afins. Muitos aspectos estudados na TRH ganharam força [...]. São aspectos relacionados à satisfação no trabalho, à interação entre as pessoas, individual e grupalmente, aos aspectos relacionados à motivação humana, à tomada de decisão e ao estudo dos perfis de liderança que ganharam destaque nessa teoria.

De acordo com o entendimento de Chiavenato (2000) as principais origens da TRH são as seguintes: a necessidade de se humanizar e democratizar a administração; o desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente a sociologia e psicologia; as idéias da filosofia pragmática de John Dewey e da psicologia dinâmica de Kurt Lewin; as conclusões da experiência em Hawthorne, desenvolvida entre 1927 1932, sob coordenação de Elton Mayo.

O autor acrescenta que a experiência de Hawthorne foi realizada por Elton Mayo e seus colaboradores em uma fábrica, situada em Chicago, onde o objetivo inicial era administrar experiências que relacionava a iluminação no ambiente de trabalho com a eficiência dos funcionários. Logo com os primeiros resultados, a análise se expandiu ao estudo da fadiga, dos acidentes de trabalho, da rotatividade

do pessoal e do efeito das condições físicas de trabalho em relação à produtividade dos funcionários.

Os pesquisadores perceberam que os resultados da experiência estavam sendo prejudicados por aspectos psicológicos. Desse modo eles tentaram extinguir o fator psicológico, por esta razão a experiência se prolongou e depois foi suspensa devido à crise de 1929. Já havia na fábrica uma política de pessoal que almejava o bem-estar de seus funcionários e através da experiência esperava não o aumento da produção, esperava conhecer melhor seus funcionários.

Chiavenato (2000) explica que a experiência se desenvolveu em quatro fases, vistas a seguir:

**Primeira fase:** nesta fase da experiência, desejava-se averiguar o rendimento dos operários. Para isso, tomaram-se dois grupos em salas diferentes, onde faziam o mesmo trabalho, em condições iguais, sendo um grupo experimental, que trabalhava sob a luz variável e o outro de controle, que trabalhava sempre sob a mesma iluminação. Como resultado, não havia relação entre grau de iluminosidade e o rendimento dos operários. Identificou-se que a eficiência dos operários é afetada por fatores psicológicos. Confirmou-se que as suposições pessoais (fatores psicológicos) é que influenciavam a produção, quando os pesquisadores trocaram as lâmpadas por outras de mesma potência (fazendo os operários crerem que a intensidade variava) e o rendimento modificava de acordo com a luminosidade que os operários julgavam trabalhar.

**Segunda fase:** essa fase da experiência iniciou com seis moças de nível médio constituindo o grupo experimental, separadas do restante do departamento apenas por divisórias de madeira. O restante que formava o grupo de controle, continuavam trabalhando nas mesmas condições. A pesquisa foi dividida em 12 períodos experimentais, onde foram analisadas as variações de rendimentos resultantes das inovações a que eram submetidas o grupo de referência. As moças que participavam da experiência eram avisadas das inovações a que seriam submetidas. As conclusões que os pesquisadores abordaram foram que o grupo trabalhava com maior liberdade, menos ansiedade e em um ambiente sem pressões, não havia receio ao supervisor, houve um desenvolvimento social do grupo experimental, onde desenvolveram liderança e objetivos comuns.

**Terceira fase:** Baseados nas conclusões de fase anterior os pesquisadores foram se afastando do estudo das melhores condições físicas de trabalho e passaram a



estudar as RH, pois a empresa apesar da sua política de pessoal aberta sabia pouco sobre os fatores determinantes das atitudes das operárias em relação à supervisão, aos equipamentos de trabalho e a própria empresa. Então iniciou o programa de entrevistas com os operários. A empresa através do programa de entrevistas desejava obter maiores conhecimentos sobre as atitudes e sentimentos dos trabalhadores e também receber sugestões que pudessem ser aproveitados. O resultado é que se descobriu a existência de uma organização informal, onde os operários se unem, havendo lealdade entre si.

**Quarta fase:** Teve 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. Essencialmente o que os pesquisadores observaram foi uma solidariedade entre si e uma igualdade de sentimentos dos operários.

Segundo Maximiano (2000) as conclusões de Mayo sobre a experiência de Hawthorne desenvolveram uma nova filosofia de administração. Mayo delineia que o desempenho dos indivíduos é determinado também pelo seu comportamento e não só pelos métodos de trabalho. O autor menciona ainda as conclusões mais importantes de Mayo que são:

- A qualidade do tratamento por parte da gerência aos funcionários influencia intensamente no seu desempenho.
- Quanto melhor o tratamento, melhor o desempenho;
- O sistema social composto pelos grupos é o que define o resultado do indivíduo.
- O indivíduo é mais leal ao grupo do que à administração.
- E só alcançam um resultado positivo se o grupo for leal à administração, se o grupo resolve atender a seus próprios interesses o resultado é negativo para empresa;

Chiavenato (2000) também esclarece sobre a experiência de Hawthorne. Relata que Mayo obteve conclusões que levaram ao delineamento dos princípios básicos da Escola das Relações Humanas, que são os seguintes:

**Nível de produção é resultante da integração social:** não somente pela disposição física do empregado, pois sofrendo ele um desajuste social, não terá a mesma eficiência.

**Comportamento social dos funcionários:** os funcionários não agem como indivíduos, mas como componentes de um grupo.

**Recompensas ou sanções sociais:** para a TRH, os indivíduos são motivados pela necessidade de reconhecimento do grupo.

**Grupos informais:** decidem suas próprias normas dentro do grupo, nova visão de empresa como uma organização social informal.

**Relações Humanas:** são desenvolvidas baseando-se numa constante interação social entre os indivíduos e grupos, cada indivíduo influencia e é influenciado pelo outro.

**Importância do conteúdo do cargo:** trabalhos repetitivos tornam-se cansativos e monótonos, tendo consequências negativas em relação às atitudes e reduzindo assim a eficiência do indivíduo.

**Ênfase nos aspectos emocionais:** foi estudado também sobre os comportamentos irracionais e não planejados dos indivíduos.

Com as pesquisas realizadas em Hawthorne, percebe-se o quanto é importante o que pensava o homem, pois esses fatores influenciam no processo individual ou coletivo, sendo os fatores psicológicos e emocionais mais importantes que os fatores físicos. E aborda ainda, que o trabalho seja uma atividade caracteristicamente coletiva.

Além de Mayo, outros autores também contribuíram na composição do enfoque comportamental. Nesse sentido expõe Maximiano (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.

Franco (2008) considera que, com a TRH passa a existir uma nova maneira de compreender como uma organização pode alcançar melhores resultados, que é retirando a ênfase nas tarefas, princípio básico da Teoria da Administração Científica, e passando essa ênfase para as pessoas. Dessa forma a TRH contribui com o desenvolvimento e originou diversas possibilidades de estudo, como o estudo da motivação humana, dos princípios e fundamentos do trabalho em grupo, da importância que a liderança traz ao processo produtivo, e ainda os estudos no que se refere a uma organização informal e os processos de comunicação.

Com o relato das Experiências de Hawthorn a Teoria das Relações dominou quase totalmente a teoria administrativa por mais de uma década. Logo após a Teoria das Relações Humanas entrou em decadência e foi intensamente criticada. Com as críticas suas concepções foram inspecionadas e alteradas, desse modo alinha-se algumas críticas: “Oposição cerrada à Teoria Clássica; Inadequada visualização dos problemas das Relações Industriais; Concepção Ingênua e do Operário; Limitação do campo experimental; Parcialidade das conclusões” (CHIAVENATO, 2000, p. 146).

## **2.2 Funções da área de Relações Humanas**

Segundo Franco (2008), a evolução da área de RH mostra que ocorreu uma mudança significativa no seu aspecto, o novo papel da RH passava a ser redefinido. Nesse aspecto inicia um pensamento onde os recursos humanos é a fonte fundamental de mudanças nas organizações. Dessa forma substitui as características autocráticas do chefe pessoal, que tinha como função principal o controle e registro de informações, pelo conhecimento do gerente de RH, que tem como alvo buscar, capacitar e desenvolver pessoas talentosas e com conhecimento e competências para ajudar no desenvolvimento das empresas.

Cada administrador exerce funções de planejamento, controle, organização, dentre outras. O administrador de RH auxilia no desempenho dessas funções, sendo através das pessoas que formam o grupo. A área de RH tem sido um fator essencial para as organizações alcançarem o sucesso. A contribuição do capital intelectual representa o valor do fator humano dentro de uma organização.

Chiaventato (2001) evidencia que o mundo dos negócios estabelece novos desafios, e para enfrentar esses desafios as empresas devem gerar novas

competências organizacionais, sendo decorrentes da redefinição e redistribuição das técnicas e funções de RH. Os gerentes de RH devem criar essas novas competências. Perfeita sintonia entre responsabilidade de linha e função de *staff*.

Para Maximiano (2000), é papel da área funcional de RH empregar pessoas para realização de objetivos, sendo responsável também por todos os tipos de relações da empresa com seus empregados. Algumas pessoas fazem parte dos planos de RH de certas empresas mesmo antes de entrar no mercado de trabalho, dependendo de alguns requisitos como idade, experiência profissional, tipo de curso e até mesmo a qualidade da escola.

Nos argumentos de Chiavenato (2001) são apontadas algumas críticas relacionadas à resistência da área de RH para inovações administrativas. Ele diz que as empresas procuram formas mais modernas de gestão, enquanto a área de setor de RH continua limitado ao recrutamento, treinamento e remuneração de pessoas. Visivelmente essas três funções tornaram-se a base do setor de RH de muitas empresas. Relata ainda que a área de RH esteja muito distante de atender às precisões dos novos sistemas de gestão por capacidades e de formação e desenvolvimento de equipes. O autor menciona a respeito de pesquisas sobre práticas e desempenho de RH, onde mostra que o setor parece desatento a modernização e diz que os setores de RH sempre foram basicamente operacionais e desprezados das estratégias das empresas.

Segundo Maximiano (2000, p. 246) as tarefas mais importantes de RH indispensáveis para atingir os objetivos estratégicos são numerosas e complexas. Entre as tarefas estão:

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.

Vários autores falam sobre as políticas e práticas cogentes do setor de RH, indispensáveis para administrar o trabalho das pessoas, sendo que Araújo (2010) expõe as seguintes: diagnóstico e definição de função; recrutamento e seleção de pessoal e admissão do pessoal selecionado; orientação e integração de novos funcionários; controle de função e salários; incentivos salariais e benefícios sociais;

análise do comportamento das pessoas; comunicação aos funcionários; treinamento e desenvolvimento de pessoas; higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho; relações com funcionários e relações sindicais.

O administrador de pessoas está envolvido com o comportamento da equipe, trabalhando na dimensão humanista, lidando com as pessoas como pessoas e não como recursos. Tem responsabilidade de perceber e encaminhar as reclamações do grupo, harmonizar interesses de pessoas e também da coletividade com os interesses da organização. As principais funções da área de relações humanas são descritas a seguir.

### **2.2.1 Recrutamento e seleção**

Segundo Araújo (2010), o primeiro passo do procedimento de agregar pessoas é o recrutamento, sendo imprescindível à compreensão do seu significado. Define-se como recrutamento de pessoas o procedimento feito pela organização para atrair candidatos no mercado de trabalho, objetivando o abastecimento do processo seletivo. A organização utiliza a comunicação para divulgar as ofertas de trabalho. O recrutamento atua também sobre fontes fornecedoras de Recursos Humanos no mercado, de modo que influencia e é influenciado por essas fontes. Tais fontes são locais onde se descobre pessoas que buscam uma oportunidade de emprego.

Na visão de Araújo (2010, p.22) entende-se que recrutamento é um meio de se relacionar com a sociedade e também com os funcionários da organização. “Sendo uma atividade de divulgação, ela é também uma ação de *Marketing* e *Endomarketing*, porque irá divulgar não só uma vaga, mas oportunidade de trabalho e a imagem da empresa junto ao público interno e externo.”

Existe o tipo de recrutamento interno e externo, sendo que o interno age sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da empresa, com a intenção de promovê-los ou transferi-los e o recrutamento externo quando se divulga ao público externo, com intenção de trazer pessoas de fora para o processo de seleção (ARAÚJO, 2010).

Chiavenato (2001) argumenta sobre a importância da *internet* para intermediar o contato entre as organizações e candidatos a vagas de emprego. A cada dia estão se multiplicando os *sites* de procura e ofertas de emprego. A *internet*

vem sendo indispensável para recrutar talentos e diminuir custos no processo de contratação de pessoas, e ainda muito mais velocidade de informações e economia. Nesse recrutamento virtual os candidatos cadastram seus currículos. Curriculum vitae é um meio de distinguir um candidato do outro. Nele contêm informações do candidato como, por exemplo, suas experiências, aptidões, preferências, conhecimentos e pretensões para as empresas que procuram candidatos.

Na forma de cadastramento do *curriculum* pela *internet*, o candidato economiza tempo também por não haver necessidade de ir à empresa e aguardar resultados, pois se obtêm o resultado via *internet*. Desse modo a *internet* tornou-se uma ferramenta valiosa, pois o procedimento de recrutamento *on-line* permite simplificar etapas dos sistemas de provisão de RH, sendo a tecnologia da informação a serviço do departamento de RH.

No que se refere à seleção de pessoas, Araújo (2010, p.28) a conceitua como sendo “uma comparação entre duas variáveis: de um lado, as características do cargo a ser preenchido e de outro, as características do perfil dos candidatos que se apresentam para disputá-lo.”

Araújo (2010) destaca ainda a importância de ressaltar que a decisão final é responsabilidade gerencial, pois o profissional de RH atua como um assessor, auxiliando o gerente com as entrevistas e as avaliações destas. Desse modo entende-se que seleção é também um sistema de comparação e escolha de pessoas para ocupação do cargo a ser preenchido.

Terminado o processo de seleção passa a existir a necessidade de começar outro processo que é o de treinamento, com intuito de desenvolver as habilidades do selecionado e também com objetivo de dar-lhes informações indispensáveis para cumprimento das novas atividades.

### **2.2.2 Treinamento**

As políticas de treinamento possuem vários significados distintos, como aborda Chiavenato (1999). O autor menciona ainda que alguns profissionais de RH devam avaliar o treinamento como uma forma para adaptar as pessoas a sua função ou ainda desenvolver eficácia de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados.

Chiavenato (1999) destaca outros conceitos mais recentes no que se diz respeito ao treinamento, onde para ele treinamento é uma forma para aprimorar o desempenho no cargo, pois continuamente o treinamento tem sido entendido como um procedimento pelo qual a pessoa é preparada para exercer de modo excelente o trabalho específico da função que deve ocupar. O autor alude ainda que o treinamento seja um meio de desenvolver aptidão nas pessoas para que dessa forma se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, podendo colaborar melhor para os objetivos organizacionais.

Chiavenato (1999) ressalta que o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Para o autor, treinamento é uma forma de enriquecer o patrimônio humano das empresas, pois acrescenta valores não só as pessoas como a organização. O treinamento amplia o capital intelectual das organizações. Esse processo de treinamento determina uma mudança inalterável no indivíduo, e enriquece sua capacidade de exercer um cargo.

Segundo Araújo (2010, p.60) para que um treinamento tenha sucesso “é necessário que haja uma programação prévia de todos os aspectos envolvidos em tal processo. É neste ponto que a seleção de métodos e técnicas de treinamento torna-se uma necessidade”.

Chiavenato (1999, p. 297) discorre sobre o processo de treinamento, que é um “processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas”:

**Diagnóstico:** é o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.

**Desenho:** é a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.

**Implementação:** é a aplicação e condução do programa de treinamento.

**Avaliação:** é a verificação dos resultados do treinamento.

Chiavenato (1999) fala ainda que deva estar incluso nesse processo de treinamento o controle dos resultados das ações de treinamento. Fala ainda que não se deve confundir treinamento como uma simples realização de cursos ou uma forma de adquirir informações, é muito mais que isso, é alcançar o nível de desempenho desejado pela empresa através do desenvolvimento continuado dos indivíduos que nela trabalham.

### 2.2.3 Remuneração

As pessoas trabalham nas organizações almejando que sejam recompensadas. Como colaborador da empresa o funcionário está preocupado em investir com dedicação, esforço, trabalho e com seus conhecimentos, para que assim receba a sua recompensa. Investindo em recompensas para os funcionários, as organizações esperam receber retribuições para alcançar seus objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 1999).

Chiavenato (1999) descreve como se constitui a remuneração total de um funcionário, no qual se forma através de três componentes principais, sendo que a dimensão de cada um dos componentes pode se modificar em cada organização. O autor cita os componentes da remuneração total que são: remuneração básica, incentivos salariais e benefícios.

Chiavenato (1999) explica que se representa como remuneração básica o salário mensal ou salário por hora, e é esse o principal componente da remuneração total que está presente na maioria das organizações, pois é o salário fixo que o funcionário recebe. O segundo componente da remuneração total é o incentivo salarial, sendo uma forma de premiar os funcionários por seu bom desempenho, podendo ser concedido como bônus ou participação nos resultados da organização. O terceiro componente são os benefícios ou remuneração indireta, podendo ser concedidos por diversos programas, como férias, seguro saúde, seguro de vida, entre outros.

Segundo Chiavenato (1999) existem três tipos de salário: o salário por unidade de tempo, o salário por resultado e o salário por tarefa.

- O salário por unidade de tempo é pago de acordo com o tempo que o trabalhador fica à disposição da empresa e a unidade de tempo pode ser dimensionada em uma hora, semana, quinzena ou mês. Por esta razão os empregados são denominados horistas ou mensalistas
- O salário por resultado refere-se à quantidade ou número de peças ou obras produzidas. Abrange os sistemas de incentivos (comissões ou porcentagens) e prêmios de produção (gratificações pela produtividade alcançada ou pelos negócios efetuados).



- O salário por tarefa é uma fusão dos dois tipos anteriores: o empregado está sujeito a uma jornada de trabalho, ao mesmo tempo em que o salário é determinado pela quantidade de peças produzidas.

Entende-se que as recompensas que a organização oferece são de grande influência para que haja satisfação por parte dos funcionários, e que a remuneração compreende tanto as parcelas do salário direto, como as decorrências do salário indireto. A remuneração compõe tudo que o empregado recebe diretamente ou indiretamente, como resultado do trabalho que ele desenvolve em uma empresa (FRANCO, 2008).

### 2.3 Administração Pública

É por meio da “Administração Pública” (AP) que se garante a satisfação das necessidades coletivas, tais como a saúde, educação, segurança e bem estar da sociedade. Define-se ainda AP como um conjunto de órgãos que o Estado desenvolve para assegurar seu objetivo principal que é o interesse da coletividade, seguindo os princípios constitucionais.

Foram estabelecidos cinco princípios constitucionais a serem observados nas três esferas de Governo:

Art. 37. 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 [...] (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

De acordo com o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 destacou: “As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais: Planejamento, Coordenação, Descentralização, Delegação de Competência e Controle.”

**Planejamento:** A ação governamental obedecerá a planejamento que vise a promover o desenvolvimento econômico-social do País e a segurança nacional, norteando-se segundo planos e programas elaborados.

**Coordenação:** As atividades da Administração Federal e, especialmente, a execução dos planos e programas de governo, serão objeto de permanente coordenação.

**Descentralização:** A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada.

**Delegação de Competência:** A delegação de competência será utilizada como instrumento de descentralização administrativa, com o objetivo de assegurar maior rapidez e objetividade às decisões, situando-as na proximidade dos fatos, pessoas ou problemas a atender. É facultado ao Presidente da República, aos Ministros de Estado e, em geral, às autoridades da Administração Federal delegar competência para a prática de atos administrativos, conforme se dispuser em regulamento. O ato de delegação indicará com precisão a autoridade delegante, a autoridade delegada e as atribuições objeto de delegação.

**Controle:** O controle das atividades da Administração Federal deverá exercer-se em todos os níveis e em todos os órgãos. O trabalho administrativo será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco.

Meirelles (2009, p.94) explica tratando-se de Direito Administrativo Brasileiro, dispondo do conceito de AP, diz:

No Direito Público, do qual o Direito Administrativo é um dos ramos – a locução Administração pública tanto designa pessoas e órgão governamentais como atividade administrativa em si mesma. Assim sendo, pode-se falar de Administração Pública aludindo-se aos instrumentos de governo como à gestão mesma dos interesses da coletividade.

Do ponto de vista de Meireles (2009), a definição de AP se institui por um conjunto de órgãos e serviços do Estado, que tem por objetivo a coletividade, esta, trabalha em seu desenvolvimento, através de atividades harmônicas situadas na esteira das RH.

Desse modo, extrai-se o entendimento que a AP é como a gerência dos bens e interesses públicos de uma sociedade, visando o bem comum. Assim sendo, a AP compõe a atividade do Estado, e deve produzir as condições que beneficiem a sociedade, visando à capacidade de desenvolvimento individual e coletivo. Nesse sentido as RH dão apoio à concretização dos atos e, conseqüentemente, os fatos são elementos concretos dessa relação.

Os anos de 1990 tiveram como um dos principais temas em todo o mundo a reforma do Estado, em conseqüência do crescimento da globalização, que possui como uma de suas principais características a diminuição da autonomia dos governos, processo que teve início em âmbito mundial ainda na década de 70,

consolidando-se apenas na década de 80. No Brasil, este processo se iniciou nesse período, coincidindo com uma profunda crise no setor econômico do país (BRASIL, 1997).

No contexto brasileiro, a reforma administrativa só veio a se tornar prioridade no ano de 1995, a partir da conscientização da sociedade brasileira no sentido de que a realização da referida reforma era imprescindível para a efetivação do ajuste fiscal no país e para a implantação de um serviço público moderno e eficiente, direcionado para suprir as necessidades da população (BRASIL, 1997).

A reforma administrativa no Brasil contribuiu sobremaneira através da governança, que significa a ampliação da capacidade do governo, por meio da utilização de procedimentos característicos da administração gerencial.

Orientação da ação do Estado para o cidadão-usuário de seus serviços; ênfase no controle de resultados através dos contratos de gestão; fortalecimento e autonomia da burocracia no core das atividades típicas de Estado, em seu papel político e técnico de participar, junto com os políticos e a sociedade, da formulação e gestão de políticas públicas; separação entre as secretarias formuladoras de políticas e as unidades executoras dessas políticas, e contratualização da relação entre elas, baseada no desempenho de resultados; adoção cumulativa de três formas de controle sobre as unidades executoras de políticas públicas: controle social direto (através da transparência das informações, e da participação em conselhos); controle hierárquicogerencial sobre resultados (através do contrato de gestão); controle pela competição administrada via formação de quase-mercados (BRASIL, 1997, p. 42).

A Emenda Constitucional nº 19, de 4/06/1998 contém a Reforma Administrativa brasileira e propõe uma Nova Administração Pública Gerencial. A proposta da Reforma Administrativa é reorganizar o funcionamento da máquina pública. Discute-se, inclusive, se o atual monopólio do Estado em questões públicas deve ser mantido ou se, dentro de limites que preservem a lei e a ordem, algumas funções públicas devem passar a ser executadas independentemente dos governos federal, estadual e municipal.

A reforma administrativa decorrente da promulgação da emenda constitucional nº. 19, de 4 de junho de 1998, incluiu no ordenamento jurídico brasileiro, de forma expressa na Constituição Federal, o princípio da eficiência, alterando o artigo 37. Além disso, o mundo moderno passa por processo de mudança com a política neoliberal.

A administração pública brasileira ainda é bastante burocrática, embora o enorme empenho dos políticos para modificar essa realidade, tendo em vista que a

modernização mostra como imprescindível no Estado contemporâneo. A reforma administrativa na esfera federal contempla a eficiência como um princípio da Gestão Pública, assim como os da legalidade, da finalidade, da motivação, da razoabilidade, da proporcionalidade, da moralidade, da ampla defesa, do contraditório, da segurança jurídica e do interesse público.

## **2.4 Recursos Humanos na Administração Pública**

Chiavenato (2006) enfatiza que a legislação brasileira reflete a falta de uma política de recursos humanos que atenda as necessidades do Estado. Essa situação se dá aos aspectos da administração pública ser mais vulnerável aos efeitos da crise fiscal e da política de ajuste. O autor diz ainda que as relações de trabalho na AP sejam impróprias pelo seu modo inibente do que diz respeito ao empreendedorismo. O mesmo cita como exemplo imediato a forma do conjunto dos servidores públicos civis de critérios rigorosos de seleção e contratação de pessoal que impedem o recrutamento direto no mercado de trabalho, não havendo um estímulo a competência.

O autor acrescenta que a existência de alguns equívocos na Constituição de 1988, no que se diz respeito às políticas de RH, foi também responsável pela falta destas em algumas situações na legislação brasileira. Pode-se citar a institucionalização do Regime Jurídico Único que iniciou um procedimento de unificação do tratamento de todos os servidores da administração direta e indireta, onde restringe o ingresso apenas com concursos públicos, não podendo utilizar outra forma de seleção mais flexível, como o recrutamento de pessoal.

Chiavenato (2006) fala também sobre a falta de regularidade nos concursos públicos, levando à admissão excessiva de candidatos ao mesmo tempo, o que resulta em um longo período sem novas seleções, inviabilizando a criação de verdadeiras carreiras. No entanto com o regime estatutário para todos os servidores civis, aumenta o número de servidores estáveis, elevando os custos da máquina administrativa e ainda faz com que muitos servidores não valorizem seu cargo. O autor enfatiza ainda a falta de um sistema de incentivos para o profissional, capacitação permanente e de remuneração condizente com a função pública.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 72) ressaltam que:

A ação planejada depende de um diagnóstico sensato e sistemático das variáveis que afetam a gestão de Recursos Humanos, bem como da definição de estratégia, a fim de atingir os objetivos estabelecidos para cumprir as políticas da organização, permitindo assim uma atuação pró-ativa, isto é, antecipando-se aos acontecimentos ou intervindo oportunamente para conduzir as ações na direção desejada, agindo preventiva ou tempestivamente, mas sempre de forma planejada.

Diante deste contexto, conclui-se que o Governo deve procurar adotar providências no sentido de elaborar um planejamento estratégico das ações da política de pessoal.

No tocante aos servidores públicos, até o advento da reabertura democrática e promulgação da Constituição de 1988, que assegurou a estes o direito à liberdade de associação sindical e o direito de greve (a ser exercido nos termos da lei), as leis que a antecederam mantiveram-se silenciosas quanto à possibilidade de sindicalização. Mas, todavia, tal ruptura de paradigma reconhecida pela Constituição não foi prontamente capturada pelos gestores da época e, até mesmo, pelos atuais.

As relações que os governos mantiveram com o funcionalismo público até hoje, pouco ou nada se amoldam à diretriz constitucional, visto que não buscam dar tratamento aos conflitos na Administração Pública.

O que se deve buscar é o rompimento do viés autoritário histórico que existe nas relações de trabalho entre o governo e seus servidores. O novo modelo de Gestão de Pessoas deve basear-se na democratização das relações de trabalho, ou seja, em ações que valorizem a participação dos servidores na definição de políticas e nos processos decisórios que digam respeito à própria vida funcional; que reforcem a transparência e a moral administrativa e que contribua para a construção de mecanismos de controle social da função administrativa do governo.

A Administração Pública deve instituir mecanismos de diálogo entre ela e seus servidores, o que impõe necessariamente a regulação da negociação coletiva de trabalho no serviço público brasileiro, a fim de dar prosseguimento aos direitos sociais dos servidores. A construção do modelo de negociação coletiva para o setor público passa pela convergência e ajuste de expectativas entre as partes da cena administrativa, pois deve pautar-se na democratização das relações de trabalho, da qual é premissa. Para tanto, cabe destacar, a necessidade de ampliação do debate acerca da vida funcional dos servidores públicos.

Segundo Carvalho (2004, p. 20),

Para a empresa privada, a competitividade é uma questão de sobrevivência. O mercado não exige a competência. Se existem questões relacionadas a interesses pessoais, políticos, jogos de status e coleguismo, por certo existem, mas antes de tudo, via de regra, vem a eficácia na atuação da organização. Neste raciocínio, cabe dizer que os requisitos básicos de um planejamento estratégico, como as definições de missão, visão e valores, os quais dão um senso de direção às pessoas, são encontradas como exceção em instituições públicas, principalmente naquelas ditas "puras", onde todo o recurso advém inteiramente do "estado-patrão".

Observa-se que, no serviço público, a questão da competência ainda é algo difícil de ser atingido, por não existir as pressões do mercado por resultados e também por uma questão de cultura, onde os administradores não são orientados para buscar a qualidade no serviço prestado à coletividade.

Carvalho (2004) considera também que se deve levar em conta que, no serviço público, existe uma legislação específica que interfere diretamente nas políticas de recursos humanos, tratando de recrutamento e seleção, treinamento, avaliação etc. Enquanto na esfera privada se leva em conta testes e entrevistas para avaliar a competência do candidato numa situação de contratação, no setor público a principal forma de seleção é o concurso, que não consegue avaliar corretamente as habilidades comportamentais do candidato.

Remunerações e gratificações definidas através de Lei, estabilidade no emprego após aprovação em estágio probatório de três anos e impedimento de alteração do cargo que ocupa conforme o desempenho são apenas algumas das dificuldades impostas pela legislação, ainda que a mesma tenha sido criada para proteção dos próprios servidores e da sociedade (SALDANHA, 2004, apud CARVALHO, 2004, p. 21).

Deste modo, torna-se difícil obter no serviço público, o que já é difícil nas melhores empresas privadas, no conhecido discurso de "funcionários produtivos e competentes, com capacidade de trabalho em equipe, criativos, motivados, socialmente responsáveis e realizados". (SALDANHA, 2004, apud CARVALHO, 2004, p. 21). Assim, no contexto organizacional da Prefeitura Municipal de Jaicós - PI, embora não conste o departamento de RH em sua configuração, as políticas de Recursos Humanos existem e são prevista na lei 8112/90, que regulamenta a atividade profissional dos servidores públicos estatutários, no Projeto de Lei municipal nº 750 28/08/1998, que dispõe sobre a Organização Administrativa daquela Prefeitura e no Projeto de Lei nº 747 19/06/1998, que dispõe sobre o plano de cargos e vencimentos dos servidores da Prefeitura Municipal de Jaicós.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Conceito de metodologia**

Metodologia é o estudo dos métodos, sendo um esclarecimento detalhado de todo ato desenvolvido no método do trabalho de pesquisa, bem como o tipo de pesquisa utilizado, coleta de dados e tudo o 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) a finalidade da atividade científica é alcançar a verdade, confirmando através de teorias, sendo também pontes entre a observação da realidade e a teoria científica, elucidando a realidade. Sendo que método é o conjunto das atividades sistêmicas e lógicas que, com maior segurança e economia, pode-se alcançar o objetivo.

Assim, buscou-se os métodos mais apropriados, encontrados na literatura, para se alcançar os objetivos previamente estabelecidos, conforme disposto a seguir.

#### **3.2 Tipo de pesquisa**

Foi realizada uma pesquisa de natureza básica, pois a finalidade é adquirir conhecimentos científicos. Turrioni e Mello (2011, p.80) conceituam a 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 idéias 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.

Em relação aos procedimentos técnicos está classificada 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 “inicia-se com um plano bem geral, visto que este tipo de delineamento, leva em consideração, principalmente, os objetivos da pesquisa”.

### **3.3 Fontes de dados**

Nesta pesquisa como fontes de dados foram utilizados 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 critério utilizado para seleção de amostra foi o julgamento (intencional). De acordo com entendimento 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 10% dos funcionários da Prefeitura Municipal de Jaicós – PI que totalizam uma população de 353 funcionários. A amostra que foi selecionada possui maior propensão a dispor de dados precisos no intuito de obter informações sobre questões relacionadas com a área de relações humanas.

### **3.5 Plano de coleta de dados**

A coleta de dados foi feita através de aplicação de questionários fechados, aplicados aos sujeitos da pesquisa. O questionário com perguntas dicotômicas, tricotômicas e de múltipla escolha (ver apêndice A), abordando informações importantes para análise final. A coleta de dados foi realizada durante o mês de setembro de 2011.

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 a aplicação do questionário, os dados obtidos foram tratados quantitativamente. Os dados foram sintetizados e organizados em categorias com auxílio do *Microsoft Excel*, para posteriormente serem analisados, com o intento de atender os objetivos propostos. Com a organização dos questionários, possibilitou quantificar as informações para assim obter melhores resultados sobre a opinião dos sujeitos da pesquisa, objetivando direcionar tais resultados para atender o alvo 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**

Primordialmente deve-se estabelecer a melhor compreensão dos dados coletados, em seguida deve-se assegurar se está de acordo com o objetivo da pesquisa e então responder às questões estabelecidas, para assim alargar o conhecimento sobre o assunto pesquisado. A análise dos dados alude na classificação de todo o material coletado, com o intuito de obter o melhor entendimento possível dos dados coletados e transmitir o que foi descoberto.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A cidade de Jaicós está situada na região sudeste piauiense, microrregião do Alto-Médio Canindé. Desmembrada de Oeiras em 21/02/1834, está a 280m de altitude e em 2010 o IBGE estima a sua população em 18.008 habitantes.

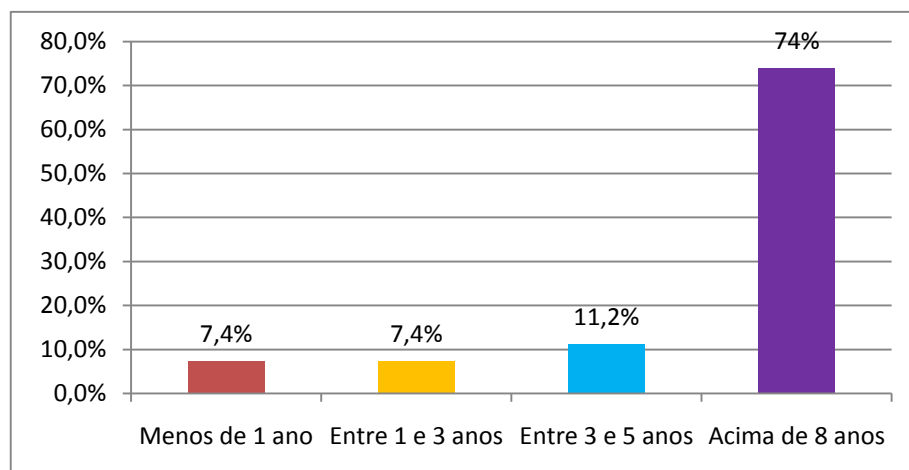
O município de Jaicós – PI limita-se ao norte com Campo Grande do Piauí, Francisco Santos; ao sul com Patos do Piauí e Massapê; a leste com Belém do Piauí, Pe. Marcos e Massapê e a oeste com Itainópolis e Geminiano. O acesso ocorre pela BR 407 e está localizada a 352 Km da capital Teresina.

A cidade possui características singulares, como a feira livre que acontece todas as segundas-feiras e é considerada a maior do estado. Caracteriza-se pela ocupação de grande parte da cidade, principalmente na Praça da Matriz de Jaicós, a que tem o símbolo da cidade em sua torre, um galo.

No setor econômico destaca-se um aquecido comércio varejista, duas indústrias de tijolos cerâmicos, uma indústria de castanha (BR CAJU), na agricultura destaca-se a produção de caju, cooperativas singulares filiadas a COCAJUPI, mini-indústria de castanha de caju.

Na pesquisa com os servidores da Prefeitura Municipal de Jaicós – PI foram obtidas informações quanto ao tempo de serviço dos entrevistados. Neste sentido, observou-se que 7,4% trabalham há menos de 1 ano na instituição, 7,4% trabalham entre 1 e 3 anos, 11,2% de 3 a 5 anos e 74% atuam há mais de 8 anos no contexto pesquisado.

Gráfico 1: Tempo de trabalho na Prefeitura Municipal de Jaicós – PI

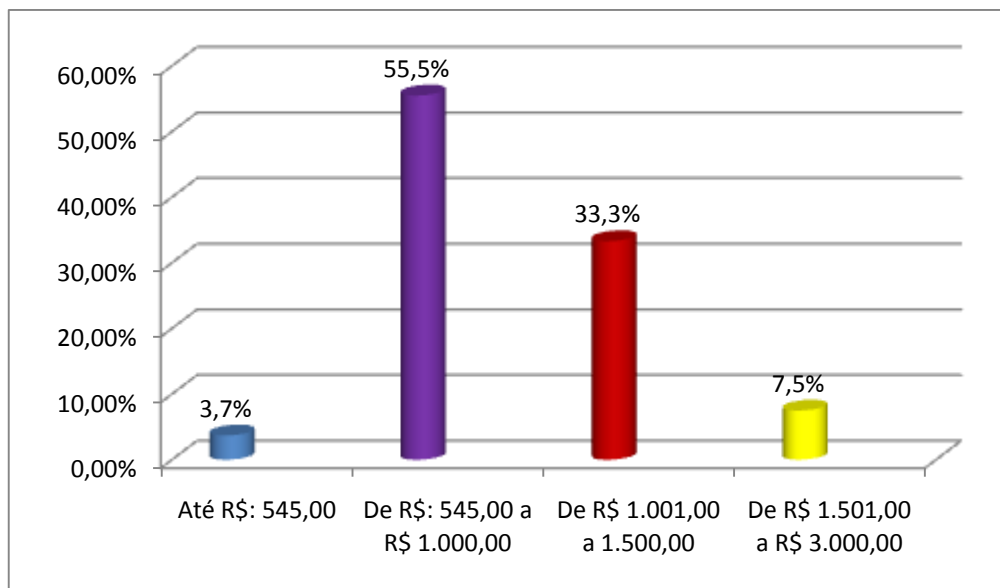


Fonte: Elaborado pela autora

Os dados apresentados no gráfico 1 mostram que a grande maioria dos servidores da Prefeitura Municipal de Jaicós – PI trabalha na referida instituição há mais de 8 anos, permitindo inferir que já são relativamente antigos no serviço público, portadores de experiência profissional significativa na área em que atuam, portanto conhecedores das principais características da atividade pública na atualidade.

Os respondentes foram perguntados a respeito da remuneração total obtida pelo trabalho na Prefeitura Municipal de Jaicós – PI. Do total, 3,7% responderam que ganham até R\$: 545,00 por mês, 55,5% percebem R\$: 545,00 e R\$ 1.000,00, 33,3% obtêm remuneração entre R\$ 1.001,00 e R\$ 1.500,00 e 7,5% ganham entre R\$ 1.501,00 a R\$ 3.000,00.

Gráfico 2: Remuneração total dos servidores



Fonte: Elaborado pela autora

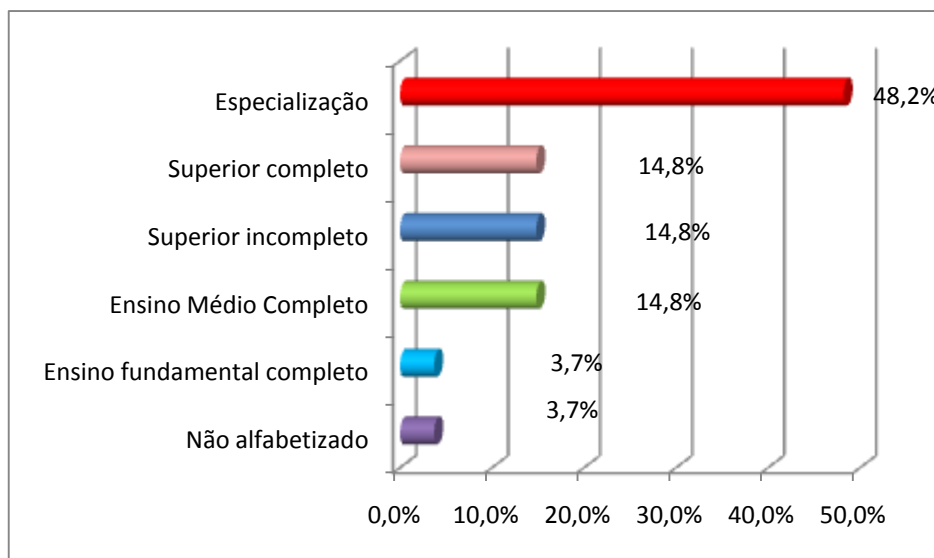
De acordo com os dados contidos no gráfico 2, a maioria dos servidores pesquisados da instituição ganha entre R\$: 545,00 e R\$ 1.000,00, significando tratar-se de proventos insuficientes para o sustento de uma família na atualidade, levando a crer que este aspecto pode contribuir mais para desmotivar do que para motivar o servidor no desempenho de suas atividades, em função da incompatibilidade entre o que ganha e o trabalho que executa.

Neste sentido, Chiavenato (1999) ressalta que as pessoas trabalham nas organizações almejando que sejam recompensadas. Como colaborador da

organização o funcionário está preocupado em investir com dedicação, esforço e trabalho e com seus conhecimentos, para que assim receba a sua recompensa. Investindo em recompensas para os funcionários, as organizações esperam receber retribuições para alcançar seus objetivos organizacionais. Dessa forma, entende-se que deve haver coerência entre a remuneração paga por uma organização e o trabalho executado por um profissional, pois este fator garante sua satisfação e motivação para desempenhar cada vez melhor suas atividades.

Procurou-se saber a respeito do grau de escolaridade dos participantes da pesquisa. Obteve-se que 3,7% se declaram não alfabetizados, 3,7% possuem o ensino fundamental completo, 14,8% cursaram o ensino médio completo, 14,8% possuem o ensino superior incompleto, 14,8% possuem curso superior completo e 48,2% possuem especialização, além do curso superior.

Gráfico 3: Grau de escolaridade



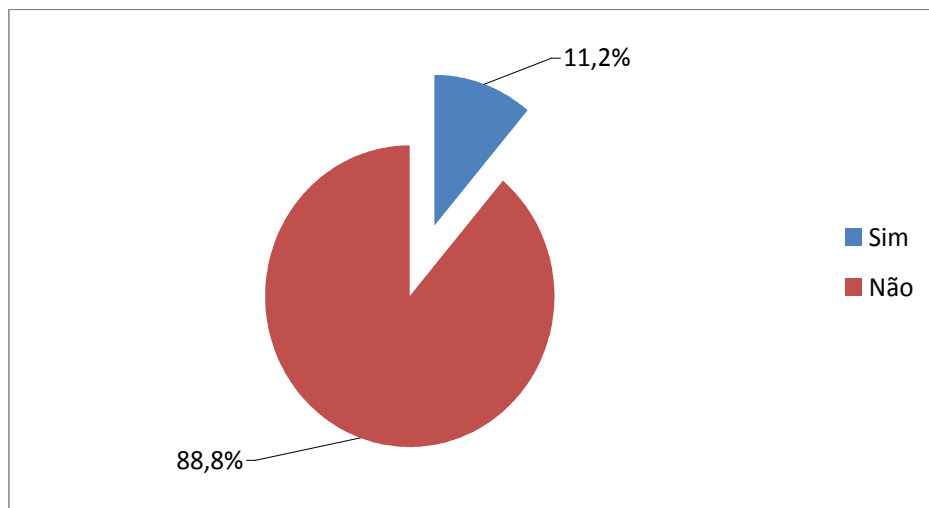
Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 3 mostra que grande parte dos sujeitos da pesquisa possuem especialização, demonstrando que existe um bom nível de qualificação entre os servidores da Prefeitura Municipal de Jaicós – PI. Este aspecto pode refletir na qualidade dos serviços prestados e do atendimento oferecido à população, pois o grau de formação tem relação direta com as habilidades que o indivíduo pode desenvolver no ambiente de trabalho.

Entretanto, observa-se que os critérios relacionados com os recursos humanos no serviço público são diferenciados em relação à iniciativa privada. Carvalho (2004) informa que, no serviço público, existe uma legislação específica que interfere diretamente nas políticas de recursos humanos, tratando de recrutamento e seleção, treinamento, avaliação etc. Enquanto na esfera privada se leva em conta testes e entrevistas para avaliar a competência do candidato numa situação de contratação, no setor público a principal forma de seleção é o concurso, que não consegue avaliar corretamente as habilidades comportamentais do candidato. Ou seja, no serviço público, a contratação não ocorre em função da competência e das habilidades do indivíduo, mas em razão do cargo que se encontra vago.

Procurou-se conhecer a percepção dos servidores participantes da pesquisa quanto a considerar o salário que recebem justo em relação ao trabalho que executam. As respostas indicam que 11,2% acham que a remuneração que recebem é justa, 88,8% responderam que não acham justa a remuneração paga pela Prefeitura, se relacionada ao trabalho que executam.

Gráfico 4: Salário justo em relação ao trabalho que executa



Fonte: Elaborado pela autora

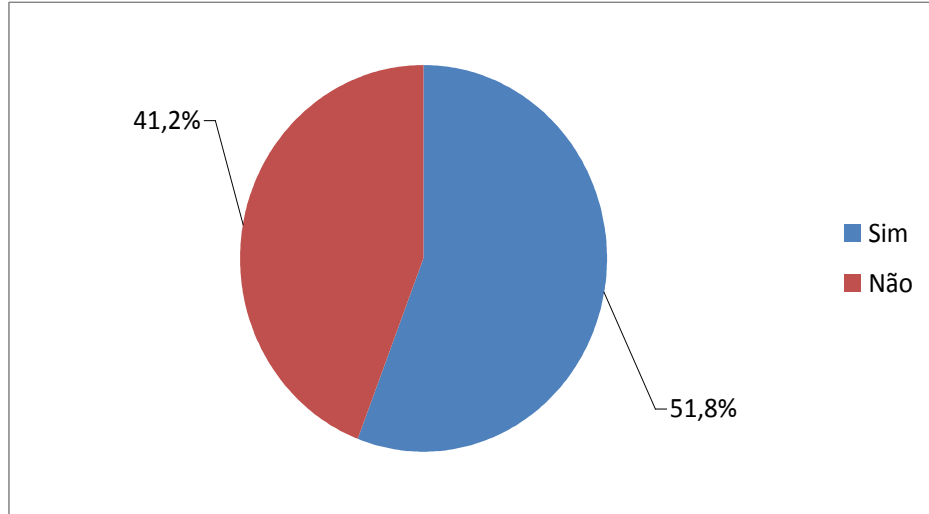
Os dados apresentados no gráfico 4 revelam que a grande maioria dos servidores entrevistados considera injustos os salários que recebem, em relação ao trabalho que executam. Observa-se que esta opinião é generalizada, mostrando a

existência de insatisfação em relação aos salários pagos pela Prefeitura Municipal de Jaicós – PI.

No entendimento de Franco (2008), as recompensas que a organização oferece são de grande influência para que haja satisfação por parte dos funcionários, e que a remuneração compreende tanto as parcelas do salário direto, como as decorrências do salário indireto. A remuneração compõe tudo que o empregado recebe diretamente ou indiretamente, como resultado do trabalho que ele desenvolve em uma empresa. Dessa forma, a remuneração influencia diretamente a satisfação e a motivação do trabalhador, interferindo também em seu desempenho e produtividade.

Os sujeitos da pesquisa foram questionados quanto à oferta de treinamento por parte da Prefeitura Municipal Jaicós – PI. Sobre o assunto, 41,2% responderam que a instituição não oferece treinamento para os servidores, enquanto 51,8% afirmam que os cursos são oferecidos no âmbito da Prefeitura pesquisada.

Gráfico 5: A Prefeitura oferece treinamento para os servidores



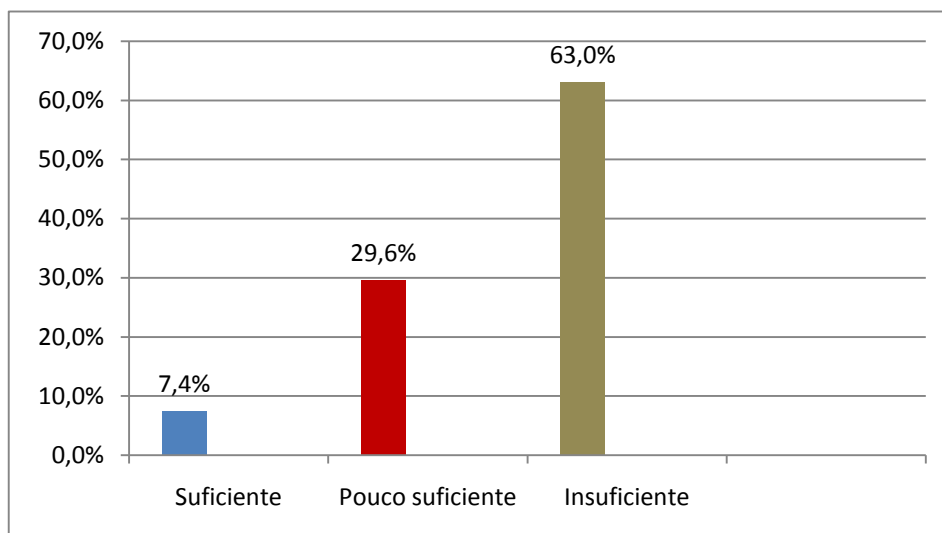
Fonte: Elaborado pela autora

Segundo os dados do gráfico 5 existe certo equilíbrio nas respostas dos sujeitos da pesquisa, quanto a haver ou não a oferta de treinamento. Este fator pode estar relacionado com o fato de já terem participado ou não de algum evento dessa natureza, levando-se em conta que alguns cargos podem ser mais privilegiados com a prática de treinamentos.

Em vista disso, considera-se importante ressaltar que, segundo Chiavenato (1999), o treinamento é um meio para alavancar desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosos.

Ainda enfocando a realização de treinamentos, procurou-se saber se a quantidade de treinamentos dos quais participam os servidores é suficiente para a execução das tarefas sob sua responsabilidade. A esse respeito, 7,4% consideram que os eventos dessa natureza são suficientes, 29,6% responderam que os treinamentos realizados na Prefeitura são pouco suficientes e 63% afirmam que são insuficientes.

Gráfico 6: Quantidade de treinamento que participa para executar o trabalho



Fonte: Elaborado pela autora

Segundo as informações apresentadas no gráfico 6, a grande maioria dos servidores entrevistados avalia como insuficiente a quantidade de treinamento que recebe no contexto profissional da Prefeitura Municipal de Jaicós – PI. Este aspecto torna-se relevante porque revela a concepção do próprio funcionário a respeito do assunto e o reconhecimento de que o seu desempenho poderia ser aperfeiçoado

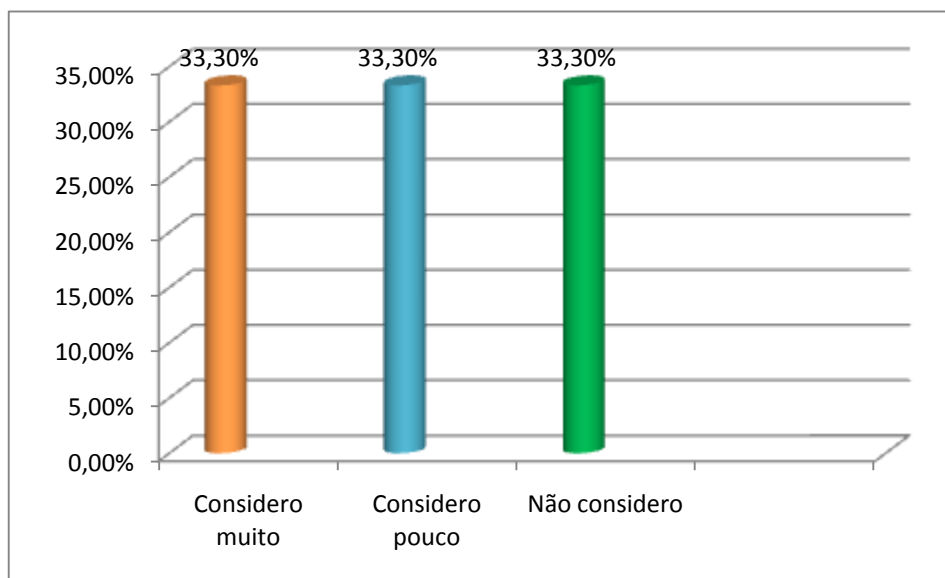


caso houvesse um programa de treinamento direcionado para as tarefas que executa.

Neste sentido, Magalhães e Borges-Andrade (2001) consideram que o treinamento representa um instrumento administrativo capaz de proporcionar a melhoria da produtividade no trabalho, além de contribuir para satisfação do empregado e podendo ser considerado um fator de motivação. Envolve atividades bastante diversificadas que contemplam uma simples habilidade motriz ou uma habilidade técnica mais complexa, além das mudanças de atitudes e comportamentos.

Procurou-se saber ainda se os entrevistados consideram o salário como o principal motivador no ambiente de trabalho. As respostas obtidas indicaram que 33,3% concorda com a afirmação, considerando a remuneração um fator importante, 33,3% afirmaram que consideram pouco, sugerindo que o salário não é tudo e 33,3% não consideram o salário como o principal motivador para o trabalho.

Gráfico 7: O salário como elemento motivador no ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora

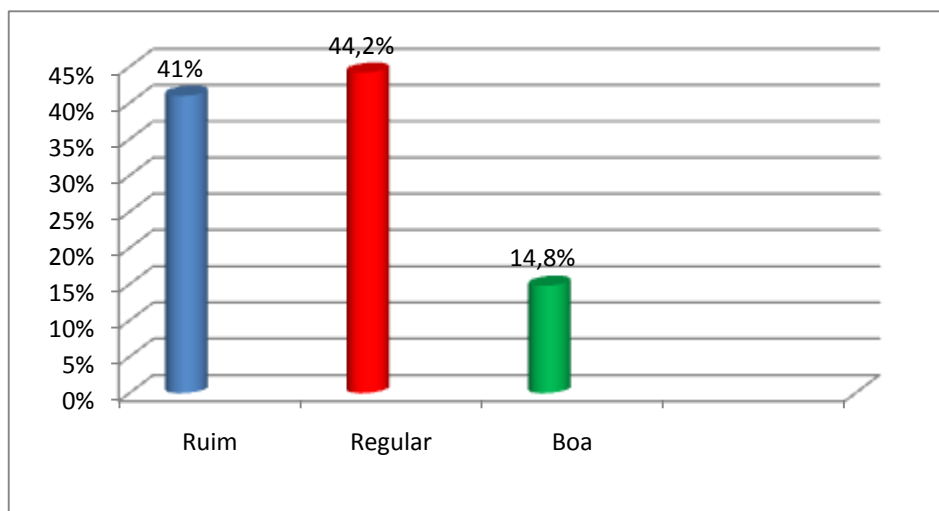
De acordo com o gráfico 7, observa-se um equilíbrio nas respostas dadas quanto à importância do salário para a motivação no ambiente de trabalho, pois obteve-se o mesmo percentual para as alternativas assinaladas pelos sujeitos. Assim, entende-se que a dificuldade para que se entenda o processo de motivação das pessoas tem relação direta com a diversidade de motivos que compõem a

essência da motivação humana. As características de cada pessoa dificultam a criação de uma estratégia específica, criadora de comprometimento, capaz de prever como todos os empregados reagirão diante de uma forma determinada de remuneração.

Nesse sentido, Zimpeck (1999) afirma que o trabalhador desenvolve suas tarefas motivado por aspectos como: ambição e orgulho profissional, necessidade de reconhecimento social e compensação financeira. Quanto aos dois primeiros elementos, estes se referem a fatores ambientais e têm grande influência sobre o bem-estar do indivíduo. A compensação financeira está ligada ao que a organização oferece como retribuição pelo trabalho produzido. Assim, segundo o autor, a fixação do salário e o seu uso como fator de motivação e bem-estar do indivíduo não é simples, pois depende de elementos externos, como a política financeira adotada pelo governo, que escapa ao controle do contexto organizacional.

Os respondentes foram questionados sobre a comunicação interna entre os servidores e o prefeito municipal. Sobre o assunto, 41% dos sujeitos da pesquisa afirmaram que esta comunicação é ruim, 44,2% consideram-na razoável e 14,8% acham que é boa.

Gráfico 8: Comunicação interna entre os servidores e o prefeito



Fonte: Elaborado pela autora

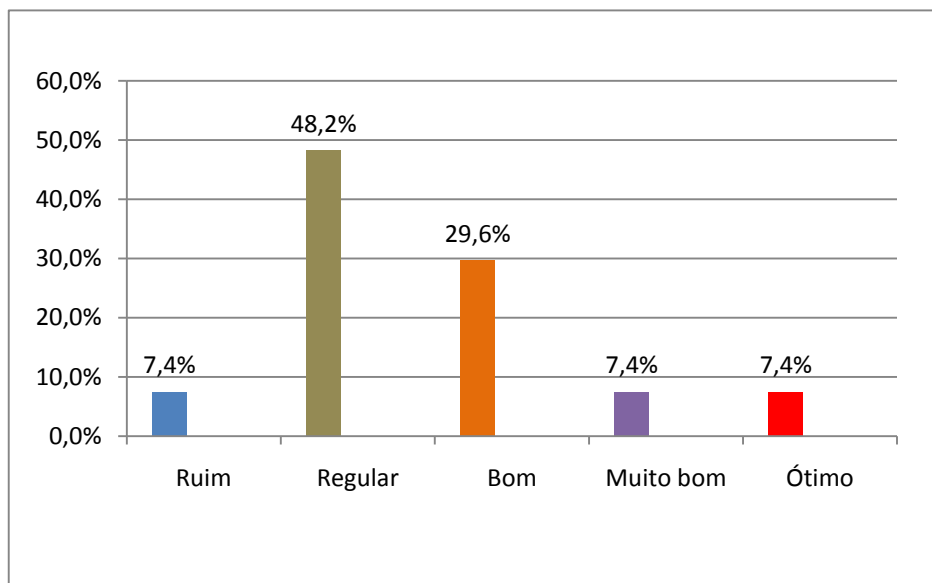
Segundo os dados contidos no gráfico 8 não há uma comunicação positiva e saudável entre o prefeito municipal e a maioria dos servidores pesquisados da Prefeitura Municipal de Jaicós – PI, tendo em vista que mais de 85% deles

consideram o relacionamento regular ou ruim. Este aspecto permite inferir que não há o reconhecimento da liderança no ambiente de trabalho, onde o líder representa uma referência para os demais servidores.

A habilidade de comunicação representa uma característica peculiar do ser humano, pois o que diferencia o homem do resto dos seres vivos é a capacidade de se relacionar com os outros e de raciocinar. Entretanto, verifica-se que, em grande parte das organizações, a dimensão da comunicação quase sempre está reduzida a um instrumento de divulgação e de controle.

Os sujeitos da pesquisa foram perguntados sobre o relacionamento entre colegas de trabalho no contexto da instituição pesquisada. As respostas indicam que 7,84% deles classificam a convivência entre os servidores como ruim, 48,2% entendem que o relacionamento é regular, 29,6% acham que é bom, 7,84% classificam como muito bom e 7,84% vêem como ótimo.

Gráfico 9: Relacionamento entre os colegas de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 9 mostra que os percentuais relativos às respostas “ruim” e “regular” prevalecem em relação aos demais, denotando que o relacionamento entre os servidores no contexto pesquisado não é dos mais favoráveis, tendo em vista que mais da metade dos entrevistados não o consideram bom.

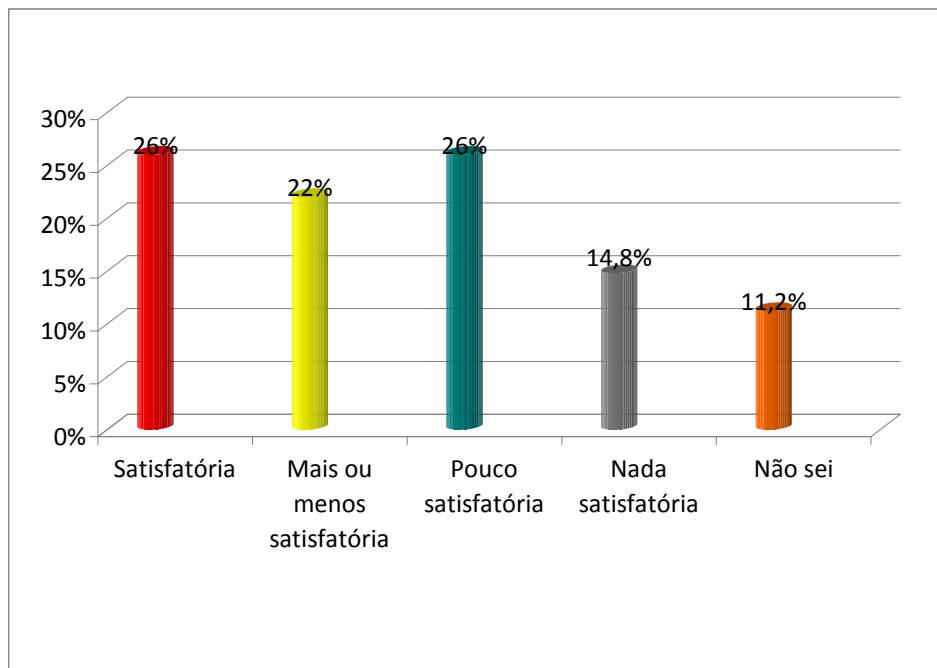
Neste sentido, Chiavenato (2000, p. 128) considera que “o homem se caracteriza por um padrão dual de comportamento, tanto pode cooperar como pode

competir com os outros”. Dessa forma, como forma de cooperação, participa dos esforços grupais para o atingimento de objetivos e metas e na forma de competição, defende seus objetivos pessoais, quando ameaçados por outros competidores.

As relações entre as pessoas, segundo Pasqualotto e Ribas (2008), estão relacionadas com as necessidades individuais e com a maneira como são realizadas e satisfeitas. Entretanto, verifica-se também o comportamento das pessoas que pode ser cooperativo ou competidor, de acordo com a situação. Para as autoras, o grau de exigências em relação à atuação de uma equipe de trabalho depende das condições oferecidas para a satisfação de suas necessidades básicas. Para elas, a qualidade do desempenho da equipe será melhor na medida em que suas necessidades forem também atendidas da melhor forma possível.

Procurou-se saber dos entrevistados se têm autonomia para propor melhorias na execução do trabalho. Segundo os dados coletados, 26% consideram satisfatório o grau de autonomia que possuem para participar de mudanças na execução das tarefas, 22% considera essa autonomia mais ou menos satisfatória, 26% pouco satisfatória, 14,8% nada satisfatória e 11,2% não sabem.

Gráfico 10: Autonomia para propor melhorias na execução do trabalho



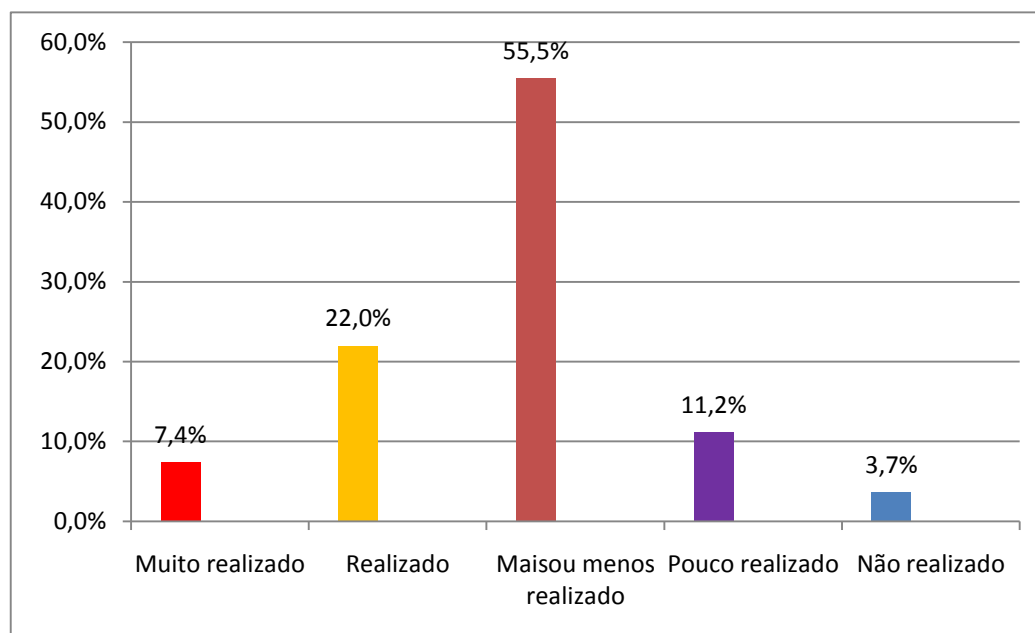
Fonte: Elaborado pela autora

Segundo as informações existentes no gráfico 10 o grupo de pessoas que concorda com uma autonomia satisfatória ou mais ou menos satisfatória corresponde a 48% do total de participantes da pesquisa, não atingindo a metade da amostra. Os demais demonstram insatisfação quanto a este aspecto, podendo significar que há pouca ou nenhuma flexibilidade no sentido de que o servidor possa participar de alguma forma do processo de desenvolvimento do seu próprio trabalho.

Segundo Maximiano (1995, p.458), administração participativa é “uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações”. Dessa forma, a administração participativa busca integrar os servidores da organização com a sua administração. Permite-lhes tomar parte das decisões e da organização do processo produtivo. De outra forma, o modelo diretivo de administração mantém os trabalhadores afastados das tomadas de decisões sobre o seu próprio trabalho e da gestão da organização.

Os entrevistados foram questionados sobre a realização profissional com o trabalho que executa. Do total, 7,4% declaram-se muito realizados, 22% afirmam que estão realizados, 55,5% consideram-se mais ou menos realizados, 11,2% pouco realizados e 3,7% não estão realizados.

Gráfico 11: Realização profissional com o trabalho que executa

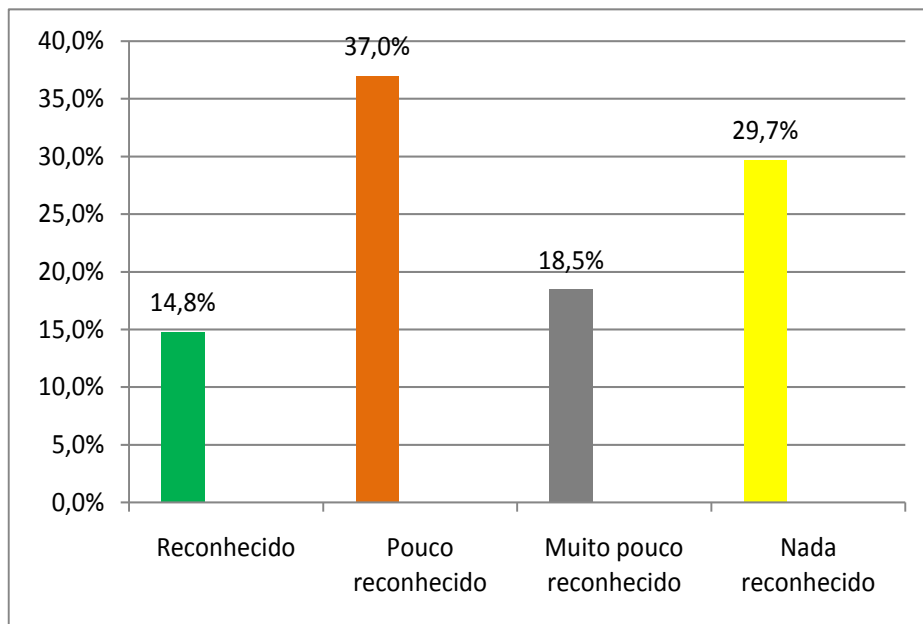


Fonte: Elaborado pela autora

Segundo os dados apresentados no gráfico 11 existe um alto grau de indefinição quanto a estar ou não realizado com a atividade profissional que exerce na atualidade, pois mais ou menos realizado, como a maioria informa, sugere não haver realização, por alguma carência que possa haver, mas também não revela a falta de realização, porque devem existir aspectos positivos que sugerem a realização profissional.

Perguntou-se ainda se existe reconhecimento pelo trabalho executado pelos servidores por parte da instituição. Segundo as respostas dadas, 14,8% têm seu trabalho reconhecido pela instituição, 37% declararam que o trabalho é pouco reconhecido, 18,5% muito pouco reconhecido e 29,7% nada reconhecido.

Gráfico 12: Reconhecimento pelo trabalho que executa



Fonte: Elaborado pela autora

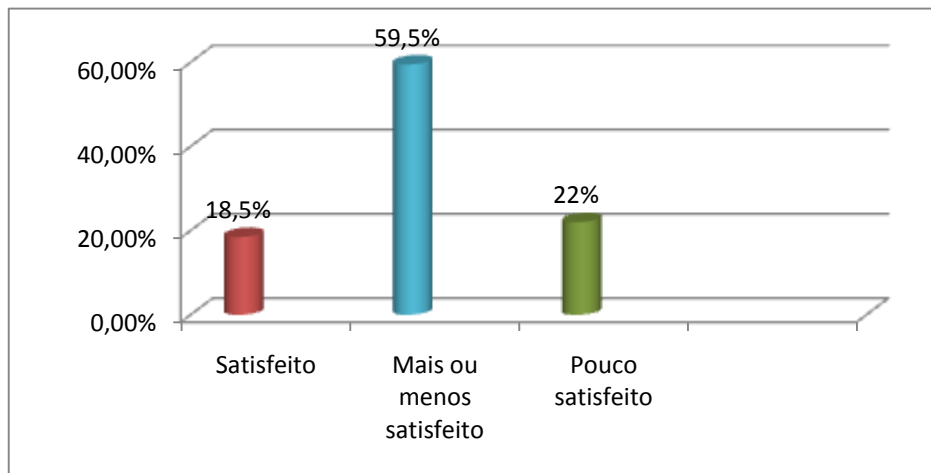
De acordo com o gráfico 12 uma parcela significativa de servidores pesquisados não demonstra satisfação quanto ao reconhecimento do seu trabalho por parte da instituição, tendo em vista que as alternativas “pouco reconhecido”, “muito pouco reconhecido” e “nada reconhecido” foram as que obtiveram maiores percentuais, em sintonia com as respostas dadas.

Neste sentido, Vergara (2005, p. 48) considera ser natural da pessoa humana gostar de sentir-se importante, de ser reconhecido. A falta de reconhecimento provoca a frustração e o vazio, quando o indivíduo procura preenchê-lo por meio de

mecanismos de defesa, de forma quase sempre inconsciente. Segundo o autor, tais mecanismos de defesa podem ser psicológicos, sociológicos, químicos e tecnológicos e funcionam como fugas. Por outro lado, quando o reconhecimento acontece ocorre a situação contrária. Em lugar do vazio surge a plenitude, que gera a percepção de capacidade e desenvolvimento de novas potencialidades, talentos e características pessoais inovadoras.

Os respondentes foram questionados sobre como se sentem em trabalhar na Prefeitura Municipal de Jaicós – PI. Do total de participantes, 18,5% manifestaram-se satisfeitos, 59,5% mais ou menos satisfeitos e 22% responderam que estão insatisfeitos.

Gráfico 13: Como se sente em trabalhar na Prefeitura Municipal de Jaicós – PI.



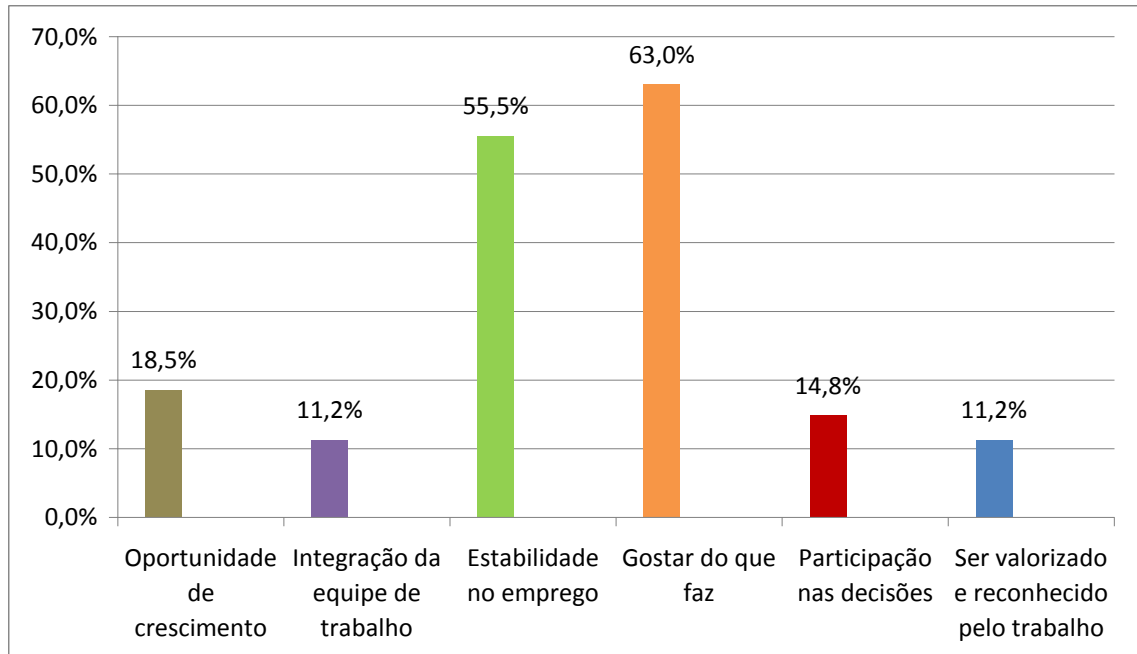
Fonte: Elaborado pela autora

Os dados constantes no gráfico 13 revelam existe uma significativa parcela de servidores entre os pesquisados que se sentem satisfeitos, mas com ressalvas, declarando-se mais ou menos satisfeitos. Além disso, o percentual de servidores que se declaram pouco satisfeitos supera o daqueles que se dizem satisfeitos, significando que, neste caso, podem ser considerados vários fatores, contemplados ou não nesta pesquisa, mas que interferem no grau de satisfação do servidor.

Os servidores participantes da pesquisa foram convidados a identificar os principais fatores que os motivam a trabalhar na Prefeitura Municipal de Jaicós – PI, podendo assinalar mais de uma alternativa dentre as apresentadas. Neste caso, 18,5% responderam oportunidade crescimento, 11,2% integração da equipe de trabalho, 55,5% estabilidade no emprego, 63% gostar do que faz, 14,8%

participação nas decisões e 11,2% valorização e reconhecimento pelo trabalho que executam.

Gráfico 14: Fatores que motivam a trabalhar na Prefeitura Municipal de Jaicós - PI



Fonte: Elaborado pela autora

As informações contidas no gráfico 14 mostram que gostar do que faz representa uma forte motivação para a escolha profissional dos sujeitos participantes da pesquisa. Além disso, a estabilidade no emprego, de forma expressiva, também é considerada como um fator decisivo para a preferência pelo serviço público.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada sobre as práticas de recursos humanos na Prefeitura Municipal de Jaicós – PI permitiu evidenciar as principais características do serviço público quanto às políticas de RH adotadas pela instituição. Neste contexto, observou-se que a maioria dos servidores da instituição pesquisada ganha entre R\$: 545,00 e R\$ 1.000,00, significando tratar-se de proventos insuficientes para o sustento de uma família na atualidade, levando a crer que este aspecto pode contribuir mais para desmotivar do que para motivar o servidor no desempenho de suas atividades, em função da incompatibilidade entre o que ganha e o trabalho que executa.

Constatou-se também que a grande maioria dos servidores entrevistados considera injustos os salários que recebem, em relação ao trabalho que executam. Observou-se que esta opinião é generalizada, mostrando a existência de insatisfação em relação aos salários pagos pela Prefeitura Municipal de Jaicós – PI.

Quanto à política de treinamento da instituição constatou-se que a grande maioria dos servidores entrevistados avalia como insuficiente a quantidade de treinamento que recebe no contexto profissional da Prefeitura Municipal de Jaicós – PI. Este aspecto torna-se relevante porque revela a concepção do próprio funcionário a respeito do assunto e o reconhecimento de que o seu desempenho poderia ser aperfeiçoado caso houvesse um programa de treinamento direcionado para as tarefas que executa.

Em relação à comunicação interna entre os servidores e prefeito municipal, comprovou-se que não há uma comunicação positiva e saudável entre o prefeito municipal e a maioria dos servidores pesquisados, tendo em vista que grande parte deles consideram o relacionamento regular ou ruim. Este aspecto permite inferir que não há o reconhecimento da liderança no ambiente de trabalho, onde o líder representa uma referência para os demais servidores.

No tocante ao relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho verificou-se que os percentuais relativos às respostas “ruim” e “regular” prevalecem em relação aos demais, denotando que o relacionamento entre os servidores no contexto pesquisado não é dos mais favoráveis, tendo em vista que mais da metade dos entrevistados não o consideram bom.

Relativamente à autonomia para que os servidores participem de decisões e mudanças relacionadas ao trabalho que executa, observou-se que o grupo de pessoas que concorda com uma autonomia satisfatória ou mais ou menos satisfatória representa uma parcela significativa do total de participantes da pesquisa, não atingindo a metade da amostra. Os demais demonstram insatisfação quanto a este aspecto, podendo significar que há pouca ou nenhuma flexibilidade no sentido de que o servidor possa participar de alguma forma do processo de desenvolvimento do seu próprio trabalho.

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 as alternativas “pouco reconhecido”, “muito pouco reconhecido” e “nada reconhecido” foram as que obtiveram maiores percentuais, em sintonia com as respostas dadas.

## 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 junho 2011.
- BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. 2008. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. Disponível em:< [http://books.google.com/books?id=Yv0GLs\\_cA14C&pg=PA7&hl=pt-BR&source=gbs\\_toc\\_r&cad=3#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=Yv0GLs_cA14C&pg=PA7&hl=pt-BR&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 29 junho 2011.
- BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.
- \_\_\_\_\_. MARE - Ministério da Administração Federal e reforma do Estado. Caderno 3 da Reforma do Estado. In. Min. Luiz Carlos Bresser Pereira. Brasília, DF, 1997.
- \_\_\_\_\_. Constituição, 1988. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2010.
- 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. 250 p.
- 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. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE, 2008
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

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

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Loyola, 2004. 295 p.

MAGALHÃES, M. L. e BORGES-ANDRADE, J. E. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estudos de psicologia**, 6(1), 33-50. 2001.

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

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Além da Hierarquia**. São Paulo: Atlas, 1995.

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

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

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

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

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2 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](http://www.carlosmello.unifei.edu.br/Disciplinas/Mestrado/PCM-10/Apostila-Mestrado/Apostila_Metodologia_Pesquisa_Capitulo_4_2010_R1.pdf)>. Acesso em: 16 jun. 2011.

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=pt-BR&source=gbs\\_toc\\_r&cad=3#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=Yv0GLs_cA14C&pg=PA7&hl=pt-BR&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 29 jun. 2011.

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.

## APÊNDICE A – Questionário de pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI  
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO  
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. Há quanto tempo você trabalha na Prefeitura Municipal de Jaicós – PI?
  - a) Menos de 01 ano
  - b) Entre 1 e 3 anos
  - c) Entre 3 e 5 anos
  - d) Entre 5 e 8 anos
  - e) Acima de 8 anos
  
2. Marque a alternativa abaixo que corresponde à sua remuneração mensal total, incluindo quinquênio e outras vantagens
  - a) Até R\$: 545,00
  - b) de R\$: 545,00 a R\$ 1000,00
  - c) de R\$ 1001,00 a R\$ 1500,00
  - d) de R\$ 1501,00 a R\$ 3.000,00
  - e) acima de R\$ 3.000,00
  
3. Marque entre as alternativas abaixo qual correspondente à sua escolaridade:
  - a) Não alfabetizado
  - b) Ensino Fundamental Completo
  - c) Ensino Médio Completo
  - d) Superior Incompleto
  - e) Superior completo
  - f) Especialização
  - g) Mestrado
  - h) Doutorado
  
4. Você considera justo o salário que recebe em relação ao trabalho ou atividade que executa?
  - a) Sim
  - b) Não
  
5. A Prefeitura Municipal de Jaicós – PI oferece algum tipo de treinamento para você?
  - a) Sim
  - b) Não
  
6. A quantidade de treinamento que você participa pela Prefeitura Municipal de Jaicós para melhor executar o seu trabalho é:
  - a) Suficiente

- b) Pouco suficiente
- c) Insuficiente
- d) Não sei

7. No ambiente de trabalho, você considera que o salário é o elemento que mais motiva o funcionário?

- a) considero muito.
- b) considero pouco
- c) não considero

8. Como você avalia a comunicação interna entre os servidores da Prefeitura Municipal de Jaicós – PI e o Prefeito?

- a) Ruim
- b) Regular
- c) Boa
- d) Muito Boa
- e) Ótima

9. Como é o relacionamento entre os colegas de trabalho que formam a Prefeitura Municipal de Jaicós – PI?

- a) Ruim
- b) Regular
- c) Bom
- d) Muito Bom
- e) Ótimo

10. Como é a autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho?

- a) Muito satisfatória
- b) Satisfatória
- c) Mais ou menos satisfatória
- d) Pouco satisfatória
- e) Nada satisfatória
- f) Não sei

11. Em termos de realização profissional com o trabalho que executa como você se sente?

- a) Muito realizado
- b) Realizado
- c) Mais ou menos realizado
- d) Pouco realizado
- e) Não realizado
- f) Não sabe

12. Você se sente reconhecido pelo trabalho que você executa Prefeitura Municipal de Jaicós – PI?

- a) Muito reconhecido(a)
- b) Reconhecido(a)
- c) Pouco reconhecido(a)
- d) Muito pouco reconhecido(a)

- e) Nada reconhecido(a)
- f) Não sei

13. Levando em consideração tudo que foi perguntado até aqui, como você se sente em trabalhar na Prefeitura Municipal de Jaicós – PI?

- a) Muito satisfeito (a)
- b) Satisfeito (a)
- c) Mais ou menos satisfeito (a)
- d) Pouco satisfeito (a)

14. Dos itens abaixo relacionados, marque até dois itens que você considera, hoje, como os principais fatores que te motivam a trabalhar na Prefeitura Municipal de Jaicós – PI?

- a) Instalações Físicas
- b) Treinamento oferecido
- c) Oportunidade de Crescimento
- d) Integração da equipe de Trabalho
- e) Estabilidade no emprego
- f) Gostar do que faz
- g) Salário somado a benefícios
- h) Participação das decisões
- i) Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa
- j) Nada
- k) Outro \_\_\_\_\_