

FARN

**FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE**

IGOR BARBALHO

**Política de Recursos Humanos: Estudo com a Secretaria de Administração do
Estado do Rio Grande do Norte.**

NATAL/RN

2005

1000

1000

IGOR BARBALHO

**Política de Recursos humanos; Estudo com a Secretaria de Administração do
Estado do Rio Grande do Norte.**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração de Empresas da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio
Grande do Norte como requisito Obrigatório
para a obtenção do título de Bacharel em
Administração de Empresa.

Orientadora: Rosângela de Menezes Cortez
Bezerra.(MS.C)

NATAL/RN

2005

Catalogação na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Barbalho, Igor

Política de recursos humanos: estudo com a Secretaria de Administração do
Estado do Rio Grande do Norte / Igor Barbalho. – Natal: FARN, 2005.
52 f.

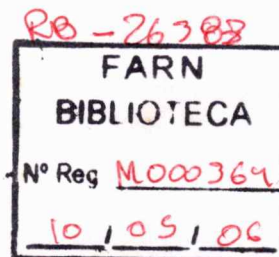
Orientador: Rosângela de Menezes Cortez Bezerra (M.Sc.)

Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Recursos Humanos – Monografia. 2. Relações Humanas – Monografia. 3.
Motivação no Trabalho – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.3

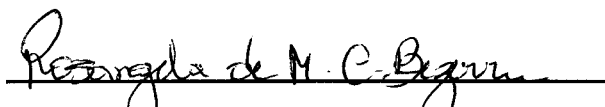


M
658.3
B182p
2005

IGOR BARBALHO

**Política de Recursos humanos; Estudo com a Secretaria de Administração do
Estado do Rio Grande do Norte.**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do RN aprovada em _____ de _____ de _____ pela banca
examinadora composta pelos seguintes membros:


Rosângela de Menezes C. Bezerra
Orientadora

Ana Maria de Sousa, MSC
Membro Examinador

Este trabalho é dedicado:

Em especial a minha mãe, principal incentivadora para a realização do meu maior
sonho.

A toda minha família, irmãs e tias.

A minha namorada Ana Clara, pela paciência, força, incentivo e apoio nas horas em
que precisei.

AGRADECIMENTO

Agradeço em primeiro lugar a Deus por me dar força em todos os momentos e não me deixa fracassar na realização do meu objetivo.

Meu agradecimento também vai para pessoa mais especial na minha vida, minha mãe que sempre esteve do meu lado me ajudando, incentivando, apoiando para que eu não fraquejasse e não desistisse do meu sonho, tenho certeza que hoje ela se sente muito mais orgulhosa de mim, por eu ter alcançado um sonho que também era dela. Muito obrigada Mãe por você existir e espero ter correspondido as suas expectativas.

Também agradeço a minha família em especial a minhas irmãs Isabelly e Ingrid que foram de fundamental importância nessa minha realização. A minha namorada Ana Clara que me ajudou, muito me confortou nos meus momentos de insegurança, que me apoiou em tudo, que estava sempre do meu lado me orientando e me falando palavras de incentivo.

Agradeço a minhas tias em especial q tia Marlene e tia Graça que foram de fundamental importância pra que eu chegasse ate aqui, apesar de todas as dificuldades elas estavam ali prontas para ajudar no que fosse preciso.

Não posso deixar de mandar meu agradecimento super especial a pessoa que antes de ser minha orientadora foi e sempre será minha amiga ROSANGELA DE MENEZES CORTES BEZERRA, obrigado por tudo, pela paciência que você teve comigo, por toda sua ajuda, pelas palavras de incentivos, pela cobrança, e hoje eu sei que tudo isso era para a realização do meu grande sonho, obrigado "tia" você tem uma parcela muito grande nessa minha vitória e pode ter certeza que no meu coração também.

Para finalizar agradeço a todos meus amigos por todas as palavras de incentivo, de força, que me levaram ao ponto mais esperado dessa minha batalha.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar a realidade local que permita visualizar o contexto atual do setor de recursos humanos da secretaria de administração do Estado do Rio Grande do Norte, que tem nos seus quadros de funcionários, pessoas satisfeitas embora desmotivadas somando assim um numero de 8 servidores. A maioria passa por uma situação de insatisfação e desmotivação causada principalmente por baixos salários e a falta de um plano de carreira. Trata-se de uma atividade acadêmica que visa conhecer as principais causas que levam os servidores a não desempenhar os serviços com eficiência, e faz parte da proposta acadêmica da FARN, enquanto instituição comprometida e voltada para o desenvolvimento ro RN. No setor privado busca-se o aumento de lucros associados a eficiência no desenvolvimento dos serviços, empregando o mínimo de trabalhadores, cobrando-se-lhe o Maximo de desempenho e produtividade. Em contrapartida no setor publico, a procura da eficiência visa melhorar o padrão de vida do cidadão, colocando a disposição da sociedade um serviço de melhor qualidade. Tratando-se de um estudo que visa diagnosticar a causa da desmotivação dos funcionários públicos, utilizou-se a metodologia do tipo exploratória-descritiva. No qual se refere a identificação das características e realidade atuais bem como se formulara proposta de planejamento, a partir das demandas atuais e cenários nacionais. O universo da pesquisa foi constituído por todos os servidores do setor de recursos humanos da secretaria de administração do Estado do Rio Grande do Norte, totalizando o numero de 8 servidores. O instrumento de coleta de dados foi um questionário composto de perguntas fechadas, as quais avaliaram os fatores de satisfação, bem como variáveis sobre as profissões desempenhadas no setor e relacionadas ao perfil sócio-econômico e demográfico. Os dados foram tratados com a utilização de ferramentas estatística descritivas e exploratória, com emprego do programa Excel. Após os resultados obtidos foram identificadas as principais causas para a desmotivação dos servidores do setor. Chegou-se a conclusão que os principais fatores são: baixos salários e falta de um plano de carreira.

Palavras-chaves: Motivação no trabalho. Satisfação no trabalho. Qualidade de serviços.

LISTA DE SIGLAS

RH – (RECURSOS HUMANOS)

SAD – (SECRETARIA DE ADMINIDTRAÇÃO)

SEARH – (SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E RECURSOS HUMANOS)

LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICO 01 – FAIXA ETARIA -----	26
GRAFICO 02 – SEXO -----	27
GRAFICO 03 – ESTADO CIVIL -----	28
GRAFICO 04 – GRAU DE ESCOLARIDADE -----	29
GRAFICO 05 – FAIXA SALARIAL -----	30
GRAFICO 06 – TEMPO DE SERVIÇO -----	31
GRAFICO 07 – RELAÇÃO ENTRE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E CARGO EXERCIDO -----	32
GRAFICO 08 – TEMPO DE EXERCICIO NA FUNÇÃO -----	33
GRAFICO 09 – QUAL O GRAU DE SATISFAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO --	34
GRAFICO 10 - NUMERO DE SERVIDOR NO SETOR E SUFICIENTE PARA O ANDAMENTO DO TRABALHO -----	35
GRAFICO 011 – CONHECIMENTO DA POLITICA DE RECURSOS HUMANOS DA (SAD) -----	36
GRAFICO 12 – POLITICA ADOTADA PELA INSTITUIÇÃO ATENDE AS EXPECTATIVAS -----	37
GRAFICO 13 – EXISTENCIA DE INCENTIVO AO BOM DESEMPENHO -----	38

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA EM PESQUISA.....	11
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE.....	12
1.3 OBJETIVO DO ESTUDO.....	13
1.3.1 Objetivo Geral.....	13
1.3.2 Objetivo Específico.....	13
1.4 JUSTIFICATIVA.....	14
 2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	 14
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL.....	15
2.2 TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA.....	16
2.3 TEORIA CLÁSSICA.....	17
2.4 TEORIA DE TRANSIÇÃO.....	18
2.5 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS.....	20
2.6 TEORIA DA HIERARQUIAS DAS NECESSIDADES.....	23
2.7 TEORIA X E TEORIA Y.....	23
2.8 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.....	27
 3 METODOLOGIA.....	 30
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	30
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	30
3.3 COLETA DE DADOS.....	31
 4 ANÁLISE DE DADOS.....	 32
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS -----	32
4.1.1 Faixa etária -----	32
4.1.2 Sexo-----	33
4.1.3 Estado civil-----	34
4.1.4 Escolaridade-----	35

4.1.5 Faixa salarial-----	36
4.1.6 Tempo de serviço-----	37
4.2. QUESTOES ESPECIFICAS-----	38
4.2.1 Relação entre formação profissional e cargo-----	39
4.2.2 Tempo de exercício na função-----	40
4.2.3 Grau de satisfação no local de trabalho-----	41
4.2.4 O numero de servidor no setor e suficiente-----	42
4.2.5 Você conhece a política de recursos humanos da (SAD)-----	43
4.2.6 A política adotada pela instituição atende suas expectativas-----	44
4.2.7 Existe algum incentivo ao bom desempenho-----	45
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES-----	46
REFERENCIAS-----	52

1 INTRODUÇÃO

O sucesso de uma organização depende do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação da sua força de trabalho, ou seja, das pessoas que necessitam de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.

Com a chegada da globalização, a necessidade das empresas em possuírem um diferencial esta diretamente ligada a sua permanência em um mercado que torna-se bastante seletivo. Como o principal ativo de qualquer empresa são as pessoas, é necessário que haja um investimento em estratégias de motivação para os recursos humanos das organizações torna-se então, imprescindível a existência de um setor de recursos humanos, que planeje e implemente políticas que favoreçam o desenvolvimento da empresa, sem, no entanto, prejudicar seus colaboradores.

O foco dos investimentos deixa de ser apenas na estrutura física e melhoramentos tecnológicos. É o momento de investir nas pessoas e nas suas satisfação com o trabalho e prioridades, é sabido que indivíduos motivados e satisfeito adotam comportamento pró-ativos e almejam o crescimento da empresa.

Este trabalho será realizado no Setor de Recursos Humano da Secretaria de Administração do Rio Grande do Norte, no período de julho a dezembro de 2005, aonde procuremos avaliar a política de RH adotada pela mesma.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Em função da modernização das empresas e das mudanças ocorridas no cenário econômico mundial, a política organizacional torna-se a cada dia mais importante para a alavancagem e sustentabilidade das organizações. Para tanta as organizações são sistemas socialmente estabelecidos pelo conjunto de valores dos indivíduos que dela fazem parte. Daí se da a importância de cada vez mais valorizar e zelar pelo cliente interno, os funcionários, hoje em dias conhecidos como colaboradores.

Diante desta realidade, a necessidade de se manter uma boa interação com estes é revelada em bons resultados, tanto no funcionamento da empresa em um modo

geral, como na comercialização dos seus produtos.

Diante desse contexto o presente projeto pretende saber: até que ponto a política de recursos Humanos adotada pela Secretaria de Administração do Estado do Rio Grande do Norte motiva seus funcionários.

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Secretaria de Administração (SAD) foi criada através da Lei nº 010 de 30.03.1975, sendo modificada por outra Lei nº 132 de 25.05.1995, sendo um Órgão de natureza instrumental integrante da Administração Pública é a organização base do sistema da Administração Geral do Governo do Estado do Rio Grande do Norte.

Por força da Lei Complementar nº 9.440 de 06 de fevereiro de 1999 passou a se chamar Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos, a sua missão é Coordenar as ações do poder Executivo estadual referente aos recursos humanos, patrimoniais, organizacionais e da informática, oferecendo serviços com qualidade e contribuindo para o desenvolvimento contínuo de seus servidores e instituições.

A Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos, está situada no Centro Administrativo do Estado, BR 101 km 0, com total de 380 funcionários do quadro efetivo e cargos comissionados 66.

Compete a Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos (SEARH):

- ✓ Realizar as atividades de administração de pessoal;
- ✓ Administrar materiais, patrimônio e serviços auxiliares;
- ✓ Determinar a realizações de auditorias;
- ✓ Supervisionar as atividades de previdência dos funcionários públicos.

1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

Os objetivos do presente trabalho se subdividem em geral e específicos.

1.3.1 Geral

Descrever a política de recursos humanos adotado pela (SAD) Secretaria de Administração do Estado do Rio Grande do Norte.

1.3.2 Específicos

Mais especificamente o presente projeto objetiva:

- ✓ Identificar o perfil dos funcionários do órgão;
- ✓ Identificar o nível de motivação dos funcionários;
- ✓ Analisar o grau de satisfação dos funcionários;
- ✓ Verificar as estratégias de motivação adotadas pela Secretaria de Administração do Estado do Rio Grande do Norte.
- ✓ Descrever a política de RH da (SAD)

1.4 JUSTIFICATIVA

O fator dinâmico nesta era de globalização é o fator humano, conhecer cada vez mais de perto os pontos responsáveis pela alavancagem da satisfação e motivação dos funcionários representa para a empresa um salto para o sucesso, tendo em vista que lidar com pessoas não é tarefa simples, observando a grande variedade de personalidade, percepções e atitudes que determinam o comportamento dos indivíduos, pode-se dizer que o presente trabalho representa um desafio, por pretender fazer uma

avaliação geral em torno da satisfação dos funcionários de um órgão público com relação às estratégias de motivação adotadas pela secretaria de administração do estado do Rio Grande do Norte.

Para a instituição objeto de estudo esta pesquisa justificou-se pela relevância do tema e benefícios que o mesmo trará o planejamento da gestão 2006

Para a comunidade acadêmica servira como fonte de consulta para alunos, professores e visitantes.

Para o pesquisador, como foi dito no anteprojeto, oportunizaria a prática dos conhecimentos teóricos do curso de Administração.

Ao término do mesmo salienta-se que todas as expectativas foram superadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

A administração pública no Brasil é desenvolvida por meios de três poderes: legislativo, executivo e judiciário com autonomia e competência específicas. Que corresponde, respectivamente as funções, legislativas, administrativas e jurisdicional.

Segundo Bezerra (2004, p.16), é por meio da primeira, que o Estado formula o direito objetivo ou Poe em execução. Pela função jurisdicional, constata a exigência e extensão de uma regra de direito ou de uma situação jurídica, em caso de violação, e ordena as medidas necessárias para assegurar-lhe o respeito. No tocante a função a administrativa, o poder executivo por ser considerado por meio de duas faces distintas, como entidade política e como gesto da máquina administrativa governamental, cabendo-lhe prover á segurança do estado, á manutenção da ordem pública e a satisfação das necessidades da comunidade.

O referido autor (2004, p. 16) também explicita que as classificações das entidades públicas da administração federal compreendem: (1) a administração direta, constituída pelo serviço integrado na estrutura administrativa da presidência da república e pelos ministérios: (2) a administração indireta, que compreende as autarquias, as empresas publicas e as sociedades de economia mista. É o conjunto dos entes personalizados que, vinculados a um ministério, prestam serviços públicos ou de interesses públicos. Integram a administração indireta as autarquias, empresas publicam, fundações publicas e sociedades de economia mista.

No plano estadual, as funções executivas são exercidas pelo governador, auxiliado pelos titulares das diversas secretarias, enquanto as funções legislativas cabem as assembléias. Compete também ao estado dispor sobre a respectiva organização judiciária, ressalvada a competência das justiças federal, militar, eleitoral e do trabalho. Também ali podem ser criadas ou instituídas entidades de administração indireta.

O chefe do executivo municipal é o prefeito, cabendo as funções legislativas as Câmaras municipais, constituídas de vereadores. Algumas prefeituras de capitais e cidades mais desenvolvidas dispõem de secretarias. Na maioria delas, porém, os diferentes assuntos (arrecadação de impostos, serviços públicos etc) ficam a cargo de departamentos ou seção. Do mesmo modo que os estados, os municípios podem criar, ou instituir, entidades de administração indireta, já que as administrações próprias, no que respeita a seu particular interesse, é um dos postulados da autonomia municipal, assegurada pela constituição.

2.2 TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Segundo IDALBERTO CHIAVENATO (2000, p.48) as Administrações Científicas, fundadas por Taylor e seus seguidores constituem a primeira tentativa da Teoria da Administração. A preocupação em criar uma Ciência da Administração começou com a experiência concreta e imediata do trabalho de operários e com a ênfase nas tarefas.

No primeiro período de sua obra, Taylor voltou-se para a racionalização do trabalho dos operários, estendendo-se no segundo período à definição de princípios de Administração aplicáveis a todas as situações da empresa. A organização racional do trabalho se fundamenta na análise do trabalho operário, no estudo dos tempos e movimentos, na fragmentação das tarefas e na especialização do trabalhador. Busca-se a eliminação do desperdício, da ociosidade e a redução dos custos de produção. A forma de obter a colaboração dos operários foi o apelo aos planos de incentivos salariais e de prêmios de produção, com base no tempo padrão (eficiência = 100%) e na convicção de que o salário constitui a fonte de motivação para o trabalhador (homem econômico). O desenho de cargos e tarefas enfatiza o trabalho simples e repetitivo das linhas de produção e montagem, a padronização e as condições de trabalho que assegurassem a eficiência. Verificou-se que não adianta racionalizar o trabalho do operário se o supervisor e o chefe, continuavam a trabalhar dentro do mesmo empirismo anterior. Para envolver os escalões mais elevados, os engenheiros se

preocuparam com os princípios de administração para balizar o comportamento dos gerentes e chefes. Contudo, inúmeras críticas podem ser feitas à Administração Científica: o mecanicismo de uma abordagem que lhe garante o nome de teoria da máquina, a superespecialização que robotiza o operário, a visão microscópica do homem tomado isoladamente e como um apêndice da maquinaria industrial, a ausência de comprovação científica de suas afirmações e princípios, a abordagem incompleta envolvendo apenas a organização formal, a limitação do campo de aplicação à fábrica, omitindo o restante da vida da empresa, a abordagem prescrita e normativa e de sistema fechado são inúmeras dessas críticas. Contudo, estas limitações e restrições não apagam o fato de que a Administração Científica foi o primeiro passo na busca de uma teoria administrativa. É um passo pioneiro e irreversível.

2.3 TEORIA CLÁSSICA

Segundo IDALBERTO CHIAVENATO (2000, P. 63) O pioneiro da Teoria Clássica, Henri Fayol, é considerado, juntamente com Taylor, um dos fundadores da moderna Administração. Preocupou-se em definir as funções básicas da empresa, o conceito de Administração (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar), bem como os princípios gerais de Administração como procedimentos universais a serem aplicados a qualquer tipo de organização ou empresa. Para Fayol, existe uma proporcionalidade da função administrativa que se reparte proporcionalmente por todos os níveis da empresa.

A Teoria Clássica formulou uma Teoria da Organização, tendo por base a Administração como uma ciência. A ênfase na estrutura faz com que a organização seja entendida como uma disposição das partes (órgãos) que a constituem, sua forma e o inter-relacionamento entre as partes. Essa teoria da organização restringe-se à organização formal. Para tratar racionalmente a organização, esta deve se caracterizar por uma divisão do trabalho e correspondente especialização das partes (órgãos) que a constituem. A divisão do trabalho pode dar-se verticalmente (níveis de autoridade) e horizontalmente (departamentalização). À medida que ocorre divisão do trabalho e

especialização, deve ocorrer coordenação para garantir a harmonia do conjunto e, conseqüentemente, a eficiência da organização. Além do mais, existem órgãos de linha (autoridade linear) e órgãos de staff (autoridade de staff para prestação de serviços e consultoria).

Para conceituar Administração, os autores clássicos utilizam o conceito de elementos da Administração (ou funções do administrador), que formam o chamado processo administrativo.

A abordagem normativa e prescritiva da Teoria Clássica é visualizada por meio dos princípios de Administração, uma espécie de receituário de como o administrador deve proceder em determinadas situações.

Entretanto, várias críticas podem ser atribuídas à Teoria Clássica: a abordagem extremamente simplificada da organização formal, deixando de lado a organização informal; a ausência de trabalhos experimentais capazes de dar base científica às suas afirmações e princípios; o mecanicismo de sua abordagem que lhe valeu o nome de teoria da máquina; a abordagem incompleta da organização e a visualização da organização como se esta fosse um sistema fechado. Contudo, todas as críticas feitas à Teoria Clássica não chegam a empanar o fato de que a ela devemos as bases de moderna teoria administrativa.

2.4 TEORIA DE TRANSIÇÃO

As origens da Teoria Estruturalista na Administração foram as seguintes:

1. A oposição surgida entre a Teoria Tradicional e a Teoria das Relações Humanas – incompatíveis entre si – tornou necessária uma posição mais ampla que abrangesse os aspectos que, considerados por uma, eram omitidos pela outra e vice-versa. A Teoria Estruturalista pretende ser uma síntese da Teoria Clássica (formal) e da Teoria das Relações Humanas (informal), inspirando-se na abordagem de Max Weber e, até certo ponto, nos trabalhos de Karl Marx.

2. A necessidade de visualizar “a organização como uma unidade social grande e complexa, onde interagem grupos sociais” que compartilham alguns dos objetivos da organização (como a viabilidade econômica da organização), mas que podem incompatibilizar com outros (como a maneira de distribuir os lucros da organização). Nesse sentido, o diálogo maior da Teoria Estruturalista foi com a Teoria das Relações Humanas.

3. A influência do estruturalismo nas ciências sociais e a repercussão destas no estudo das organizações. Os autores estruturalistas concentram-se no estudo das organizações sociais.

4. Novo conceito de estrutura. O conceito de estrutura é bastante antigo. Heráclito, nos primórdios da história da Filosofia, já concebia o “logos” como uma unidade estrutural que domina o fluxo ininterrupto do devir e o torna inteligível. É a estrutura que permite reconhecer o mesmo rio, embora suas águas jamais sejam as mesmas, devido à contínua mudança de todas as coisas. Estrutura é o conjunto formal de dois ou mais elementos e que subsiste inalterado na mudança, isto é, a estrutura mantém-se mesmo com a alteração de um dos seus elementos ou relações. A compreensão das estruturas fundamentais em alguns campos de atividade permite o reconhecimento das mesmas estruturas em outros campos.

Com o estruturalismo ocorreu a preocupação exclusiva com as “estruturas”, em prejuízo da função ou de outros modos de compreender a realidade. Estruturalismo é um método analítico e comparativo que estuda os elementos ou fenômenos com relação a uma totalidade. O conceito de estrutura significa a análise interna de uma totalidade em seus elementos constitutivos, sua disposição, suas inter-relações etc., permitindo uma comparação, pois pode ser aplicado a coisas diferentes entre si. Além do seu aspecto totalizante, o estruturalismo é fundamentalmente comparativo.

O estruturalismo preocupa-se com o todo e com o relacionamento das partes na constituição do todo. A totalidade, a interdependência das partes e o fato de que o todo é maior do que a simples soma das partes são as características básicas do estruturalismo.

“O todo não é simplesmente a soma de suas partes... Para que haja estrutura é necessário que existam entre as partes outras relações que não a simples justaposição, e que cada uma das partes manifeste propriedades que resultam da sua dependência à totalidade”. Há estrutura quando os elementos são reunidos numa totalidade e quando as propriedades dos elementos dependem inteira ou parcialmente dessa totalidade”. Assim, toda modificação de um elemento acarreta a modificação dos outros elementos e relações.

A Teoria Estruturalista é uma teoria de transição e de mudança.

O estruturalismo não é propriamente uma teoria, mas um método que Lévy-Strauss trouxe da lingüística e introduziu nas ciências sociais com êxito. Esse método estendeu-se ao campo de estudo da Economia, da Psicologia, da Sociologia, chegando à Administração. No fundo, a idéia de integração dos elementos numa totalidade, como apregoa o estruturalismo, é a mesma idéia básica que sustenta a Teoria dos Sistemas: a compreensão da interdependência recíproca de todas as organizações e da necessidade de integração. A palavra sistema da idéia de plano, método, ordem, organização.

Em resumo, a tentativa de conciliação e integração dos conceitos clássicos e humanísticos, a visão crítica do modelo burocrático e seu desenvolvimento teórico, a ampliação no estudo das organizações envolvendo o ambiente e as relações interorganizacionais (variáveis externas), além de um redimensionamento das variáveis organizacionais internas (a múltipla abordagem estruturalista) e o avanço rumo à abordagem sistêmica, são aspectos que marcaram a teoria administrativa. O estruturalismo representa uma trajetória à abordagem sistêmica. Aliás, os autores neo-estruturalistas – que serão indicados mais adiante – são os responsáveis pelo surgimento da Teoria da Contingência.

2.5 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Em 1927, o Conselho Nacional de Pesquisas iniciou uma experiência em uma fábrica da Western Electric Company, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne para

pesquisar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários, medida por meio da produção. Essa experiência foi coordenada por Elton Mayo, e estendeu-se ao estudo da fadiga, dos acidentes no trabalho, da rotatividade do pessoal (turnover) e do efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos empregados. Os pesquisadores verificaram que os resultados da experiência eram prejudicados por variáveis de natureza psicológica. Tentaram eliminar ou neutralizar o fator psicológico então estranho e impertinente razão pela qual a experiência se prolongou até 1932.

A literatura a respeito da Experiência de Hawthorne é volumosa. A Western Electric fabrica equipamentos e componentes telefônicos. Na época, desenvolvia uma política de pessoal voltada para o bem-estar dos operários, mantendo salários satisfatórios e boas condições de trabalho. Na fábrica situada em Hawthorne, havia um departamento de montagem de relés de telefone, constituído de moças (montadoras) que executavam tarefas simples e repetitivas que dependiam da sua rapidez. A empresa não estava interessada em aumentar a produção, mas em conhecer melhor os seus empregados.

Na primeira fase da Experiência foram escolhidos dois grupos de operários que faziam o mesmo trabalho, em condições idênticas: um grupo de observação trabalhou sob intensidade de luz variável, enquanto o grupo de controle trabalhou sob intensidade constante para avaliar o efeito da iluminação sobre o rendimento dos operários. Os observadores não encontraram uma relação direta entre ambas as variáveis. Verificaram, desapontados, a existência de outras variáveis, difíceis de serem isoladas. Um dos fatores descobertos foi o fator psicológico: os operários reagiam à experiência de acordo com as suas suposições pessoais, ou seja, eles se julgavam na obrigação de produzir mais quando a intensidade de iluminação aumentava e, o contrário, quando diminuía. Esse fato foi comprovado, trocando-se as lâmpadas por outras da mesma potência, fazendo-se crer aos operários que a intensidade variava. Havia um nível de rendimento proporcional à intensidade de luz sob a qual os operários supunham trabalhar. Comprovou-se a preponderância do fator psicológico sobre o fator fisiológico: a relação entre condições físicas e a eficiência dos operários pode ser afetada por condições psicológicas.

Reconhecendo a existência do fator psicológico apenas quanto à sua influência negativa, os pesquisadores pretenderam isola-lo ou elimina-lo da experiência, por considerá-lo inoportuno. Assim, estenderam a existência à verificação da fadiga no trabalho, da mudança de horários, da introdução de intervalos de descanso, aspectos basicamente fisiológicos.

Na segunda fase da Experiência de Hawthorne foram selecionadas seis moças para constituírem o grupo de observação (ou grupo experimental): cinco moças montavam os relés, enquanto a sexta fornecia as peças necessárias para manter o trabalho contínuo. A sala de provas era separada do restante do departamento (onde estava o grupo de controle).

O grupo experimental tinha um supervisor, como no grupo de controle, e um observador que permanecia na sala, observava o trabalho e assegurava o espírito de cooperação das moças. Elas foram convidadas para participar na pesquisa, esclarecidas quanto aos objetivos: determinar o efeito de mudanças nas condições de trabalho (períodos de descanso, lanches, redução no horário de trabalho etc). Eram informadas a respeito dos resultados e as modificações eram submetidas à sua aprovação. Insistia-se para que trabalhassem dentro do normal e que ficassem à vontade no trabalho. A pesquisa sobre o grupo experimental foi dividida em doze períodos, para observar quais as condições de rendimento.

Havia um fator que não podia ser explicado apenas por meio das condições de trabalho experimentalmente controladas e que já havia aparecido anteriormente na experiência sobre iluminação. Não houve relação entre a produção e as condições físicas e as variações efetuadas na sala de provas não afetaram o ritmo de trabalho das moças. O problema passou então a ser com quais fatores correlacionar as modificações no ritmo de produção das moças.

Preocupados com a diferença de atitudes entre as moças do grupo experimental e as do grupo de controle, os pesquisadores, foram se afastando do interesse inicial de verificar as condições físicas de trabalho passaram a se fixar no estudo das relações humanas no trabalho. Verificaram que, no departamento, as moças consideravam humilhante a supervisão vigilante e constrangedora. A empresa, apesar de sua política pessoal aberta, pouco ou nada sabia acerca dos fatores determinantes das atitudes das

operárias em relação à supervisão, aos equipamentos de trabalho e à própria empresa.

Em 1928, iniciou-se o Programa de Entrevistas (Interviewing Program) que compreendia entrevista com os empregados para conhecimento de suas atitudes e sentimentos, bem como ouvir suas sugestões. O programa foi bem recebido entre operários e supervisores e os resultados se mostraram animadores e, em 1929, foi criada a Divisão de Pesquisas Industriais para ampliar o programa de entrevista no sentido de entrevistar anualmente todos os empregados. Tratando-se de uma empresa com mais de 40.000 empregados, tal plano se revelou muito ambicioso. Em 1931, adotou-se a técnica da entrevista não-diretiva, por meio da qual se permitia que os operários falassem livremente, sem que o entrevistador desviasse o assunto ou tentasse estabelecer algum roteiro prévio.

2.6 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

Maslow, apresentou uma teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência. Essa hierarquia de necessidade se assemelha a uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto-realização).

1. Necessidades fisiológicas: constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Neste nível, estão as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio ou calor), o desejo sexual etc. As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie. São necessidades instintivas e que já nascem com o indivíduo. São as mais prementes de todas as necessidades humanas: quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento.

2.7 TEORIA X E TEORIA Y

McGregor preocupou-se em comparar dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e programática (a que deu o nome de Teoria X), e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (a que denominou Teoria Y).

a) Teoria X

É a concepção tradicional de administração e baseia-se em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano, como, por exemplo:

O homem é indolente e preguiçoso por natureza: evita o trabalho ou trabalha o mínimo possível, em troca de recompensas salariais ou materiais.

Falta-lhe ambição: não gosta de assumir responsabilidades e prefere ser dirigido e sentir-se seguro nessa dependência.

O homem é egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se aos objetivos da organização.

A sua própria natureza leva-o a resistir às mudanças, pois procura sua segurança e pretende não assumir riscos que o ponham em perigo.

A sua dependência torna-o incapaz de autocontrole e autodisciplina: ele precisa ser dirigido e controlado pela administração.

Em função dessas concepções a respeito da natureza humana, a Teoria X reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que se limita a fazer as pessoas trabalharem dentro de esquemas e padrões previamente planejados e organizados, tendo em vista exclusivamente os objetivos da organização. As pessoas são visualizadas como meros recursos ou meios de produção. A administração segundo a Teoria X caracteriza-se pelos seguintes aspectos.

A Administração é responsável pela organização dos recursos da empresa (dinheiro, materiais, equipamentos e pessoas) no interesse exclusivo de seus objetivos econômicos.

A Administração é um processo de dirigir os esforços das pessoas, incentivá-las,

controlar suas ações e modificar o seu comportamento para atender às necessidades da empresa.

Sem esta intervenção ativa por parte da direção, as pessoas seriam passivas em relação às necessidades da empresa, ou mesmo resistiriam a elas. As pessoas, portanto, devem ser persuadidas, recompensadas, punidas, coagidas e controladas: as suas atividades devem ser padronizadas e dirigidas em função dos objetivos e necessidades da empresa.

Como as pessoas são motivadas por incentivos econômicos (salários), a empresa deve utilizar a remuneração como um meio de recompensa (para o bom trabalhador) ou de punição (para aquele que não se dedique à realização de sua tarefa).

A Teoria X representa o estilo de administração definido pela Administração Científica de Taylor, pela Teoria Clássica de Fayol e pela Teoria da Burocracia de Weber em diferentes estágios da teoria administrativa: o bitolamento da iniciativa individual, o aprisionamento da criatividade do indivíduo, o estreitamento da atividade profissional através do método preestabelecido e da rotina de trabalho. A Teoria X leva as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais. Toda vez que um administrador imponha arbitrariamente e de cima para baixo um esquema de trabalho e passe a controlar externamente o comportamento de trabalho de seus subordinados, ele estará fazendo Teoria X. O fato de ele impor autocriticamente ou de impor suavemente não faz diferença, segundo McGregor: ambas são formas diferentes de se fazer Teoria X. Neste sentido, a própria Teoria das Relações Humanas, em seu caráter demagógico e manipulativo, também é umas formas suaves, macias e enganosas de se fazer Teoria X.

b) Teoria Y

A Teoria Y baseia-se em concepções atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana, a saber:

O homem médio não tem desprazer em trabalhar. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação e de recompensa (quando é voluntariamente desempenhado) ou uma fonte de punição (quando é evitado pelas

peças). A aplicação do esforço físico ou mental em um trabalho é tão natural quanto jogar ou descansar.

As pessoas não são, por sua natureza, passivas ou resistentes às necessidades da empresa: elas podem torna-se assim, como resultado de sua experiência negativa em outras empresas.

As pessoas têm motivação básica e capacidade para assumir responsabilidades. O homem deve exercitar a autodireção e o autocontrole a serviço dos objetivos da empresa. O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de obter a dedicação e o esforço de alcançar os objetivos empresariais.

O homem médio aprende não somente a aceitar, mas também a procurar responsabilidade. A fuga à responsabilidade, a falta de ambição e a preocupação com a segurança pessoal são conseqüências da experiência insatisfatória de cada um, e não uma característica humana inerente a todas as pessoas. Esse comportamento não é causa: é efeito de experiências negativas anteriores.

A capacidade de imaginação e de criatividade na solução de problemas empresariais é amplamente – e não escassamente – distribuída entre as pessoas. As potencialidades intelectuais do homem são apenas parcialmente utilizadas.

Em função dessas concepções a respeito da natureza humana, a Teoria Y desenvolve um estilo de administração aberto e dinâmico, democrático, através do qual administrar é um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos. A administração segundo a Teoria Y caracteriza-se pelos seguintes aspectos:

A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidade, de dirigir o comportamento para os objetivos da empresa, todos esses fatores estão presentes nas pessoas. É responsabilidade da administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam, por si próprias, estas características:

A tarefa essencial da administração é criar condições organizacionais e métodos de operação por meio dos quais a pessoa possa atingir melhor o objetivo pessoal, dirigindo seus próprios esforços em direção aos objetivos da empresa.

A Teoria Y propõe um estilo de administração participativo, baseado nos valores humanos e sociais. Enquanto a Teoria X é uma administração através de controles externos impostos ao indivíduo, a Teoria Y é uma administração por objetivos que realça a iniciativa individual.

A Teoria Y é aplicada nas empresas através de um estilo de direção baseado em uma série de medidas inovadoras e humanistas:

Descentralização das decisões e delegação de responsabilidades: a fim de permitir maior liberdade para que as pessoas dirijam a elas próprias as suas tarefas, assumam os seus desafios e satisfaçam suas necessidades de auto-realização.

Ampliação do cargo para maior significado do trabalho: em vez da superespecialização e do confinamento de tarefas, a Teoria Y conduz à ampliação do cargo através de sua reorganização e extensão de atividades, para que as pessoas possam conhecer o significado daquilo que fazem e, ter uma idéia da contribuição de seu trabalho pessoal para as operações da empresa como um todo.

Participação nas decisões e administração consultiva: para que as pessoas se comprometam com o alcance dos objetivos empresariais. A administração consultiva nada mais é do que a concessão de oportunidades para que os empregados sejam consultados a respeito de suas opiniões e pontos de vista a respeito de decisões a serem tomadas na empresa.

Auto-avaliação do desempenho: os programas tradicionais de avaliação do desempenho, nos quais os chefes medem o desempenho dos subordinados como se fosse um produto inspecionado em uma linha de montagem, devem ser substituídos por programas de auto-avaliação do desempenho, nos quais a participação dos empregados envolvidos é de importância capital. As pessoas devem ser encorajadas a planejar e avaliar a sua contribuição para os objetivos empresariais e a assumir maiores responsabilidades.

2.8 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Frederick Herzberg formulou a teoria dos dois fatores para explicar o

comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para Herzberg existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas:

Fatores higiênicos ou fatores extrínsecos, são: o salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, os regulamentos internos etc. São fatores de contexto e se situam no ambiente externo que circunda o indivíduo. Tradicionalmente apenas os fatores higiênicos eram levados em conta na motivação dos empregados: o trabalho era considerado uma atividade desagradável e, para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário o apelo para prêmios e incentivos salariais, liderança democrática, políticas empresariais abertas e estimuladoras, isto é, incentivos situados externamente ao indivíduo em troca do seu trabalho. Quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados. Porém, quando são péssimos ou precários, eles provam a insatisfação dos empregados. Herzberg chama-os de fatores higiênicos, pois são profiláticos e preventivos: eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação. Seu efeito é similar ao de certos remédios higiênicos: evitam a infecção ou combatem a dor de cabeça, mas não melhoram a saúde. Pelo fato de estarem mais relacionados com a insatisfação, Herzberg também os chama de fatores insatisfacientes.

Fatores motivacionais ou fatores intrínsecos, pos estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Estão sob o controle do indivíduo, pos estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de conhecimento profissional e as necessidades de auto-realização.

O efeito dos fatores motivacionais sobre o comportamento das pessoas é profundo e estável. Quando são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas. Porém, quando são precários, eles evitam a satisfação. Pelo fato de estarem ligados à satisfação dos indivíduos, Herzberg chama-os também de fatores satisfacientes.

Herzberg salienta que os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. Para ele, “o oposto da satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional e, da mesma forma, o oposto da insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação”.

Para proporcionar continuamente motivação no trabalho Herzberg propõe o “enriquecimento de tarefas”, ou “enriquecimento do cargo” (job enrichment). O enriquecimento de tarefas consiste em uma constante substituição de tarefas mais simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas, a fim de acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional no cargo.

Assim o enriquecimento de tarefas depende do desenvolvimento de cada indivíduo e deve ser feito de acordo com suas características individuais.

O enriquecimento de tarefas pode ser feito verticalmente (eliminação de tarefas mais simples e elementares e adição de tarefas mais complexas) ou horizontalmente (eliminação de tarefas relacionadas com certas atividades e adição de outras tarefas diferentes, mais no mesmo nível de dificuldade).

O enriquecimento de tarefas traz efeitos desejáveis, como aumento da motivação, aumento da produtividade, redução do absenteísmo e redução da rotatividade do pessoal. Contudo, alguns críticos apontam efeitos desejáveis, como o aumento da ansiedade pelo defrontamento com tarefas novas e diferentes, principalmente quando não são bem sucedidos nas primeiras experiências, aumentos do conflito entre as expectativas pessoais e os resultados de seu trabalho nas novas tarefas enriquecidas, sentimentos de exploração quando a empresa não acompanha o enriquecimento de tarefas com o enriquecimento da remuneração, redução das relações interpessoais em face da maior dedicação às tarefas enriquecidas.

As teorias de motivação de Maslow e de Herzberg apresentam pontos de concordância que permitem um quadro mais amplo sobre o comportamento humano. Os fatores higiênicos de Herzberg referem-se às necessidades primárias de Maslow (necessidades fisiológicas e necessidades de segurança, incluindo algumas

necessidade sociais), enquanto os fatores motivacionais referem-se às chamadas necessidades secundárias (necessidades de estima e de auto-realização).

3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa encontra-se dividida em duas partes: Tipos de Pesquisa e Tratamento dos Dados, que mostrará como a pesquisa já realizada.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho tem como objetivo descrever a política de Recursos Humanos adotada pela SAD.

Para análise da seguinte pesquisa optou-se pelo estudo de caso. Segundo Vergara (1997, p. 470) o estudo de caso é compreendido como circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essa como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país, ou seja, tem caráter de profundidade e detalhamento.

Será uma pesquisa descritiva, Martins (1994, p. 28-30), menciona que a mesma tem como objetivo a descrição das características de determinada entre variáveis e fatos.

3.2 UNIVERSO DE PESQUISA

Universo delimitado para pesquisa, será compreendido por todos os funcionários da Secretaria de Administração do Estado do Rio Grande do Norte, lotado no setor de Recursos Humanos correspondendo ao total de 8 pessoas.

O trabalho será conduzido mediante realização de um censo, ou seja, coleta de dados com todos os elementos da população.

3.3 COLETA DE DADOS

Considerando o tipo e o objetivo da pesquisa, um estudo de casos exploratório descritivo, optou-se por tratamento de natureza mais quantitativa para a análise dos dados levantados, isso porque, conforme assinala Castro (1981, p. 75) é a interpretação, o processo de desvendar a realidade que conta, não a complicação do modelo estatístico.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi desenvolvida mediante a utilização de técnicas de estatística, com o auxílio dos programas Word e Excel.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

4.1.1 – Faixa Etária

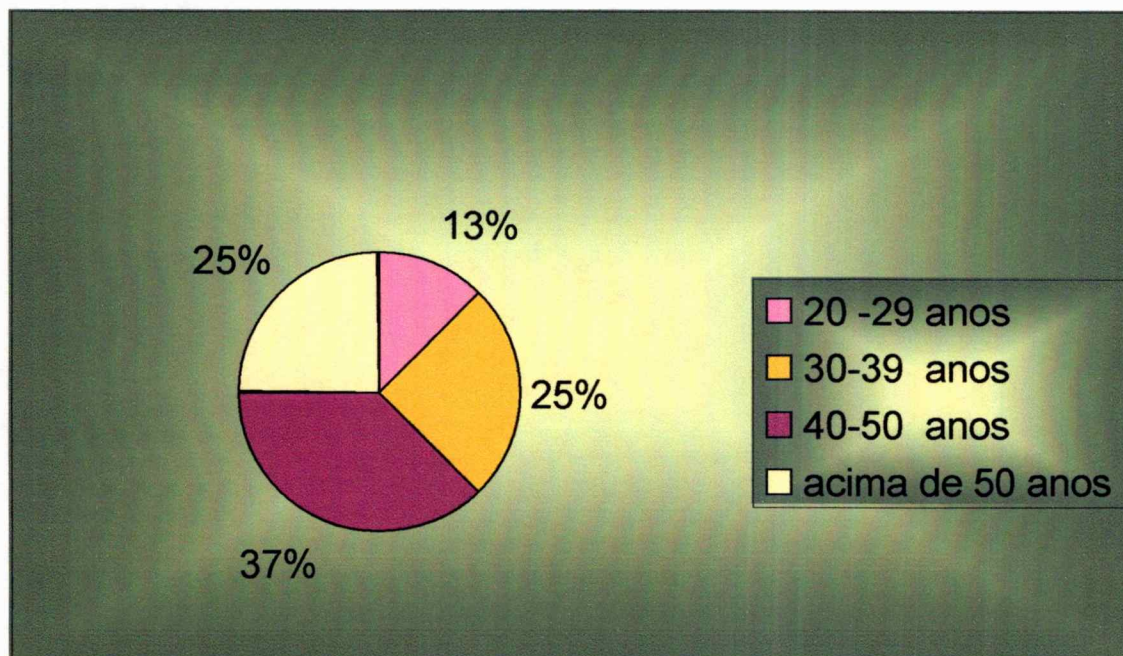


GRÁFICO 1 – Faixa etária

Fonte: Pesquisa direta, RH/ SAD, Outubro (2005)

Como já foi demonstrado no gráfico, a maioria dos servidores (37%) encontram-se na faixa etária entre 40 a 50 anos, (25%) entre 30 a 39 anos, (25%) acima de 50 anos e (13%) entre 20 a 29 anos, que corresponde a funcionários comissionados.

4.1.2 Sexo

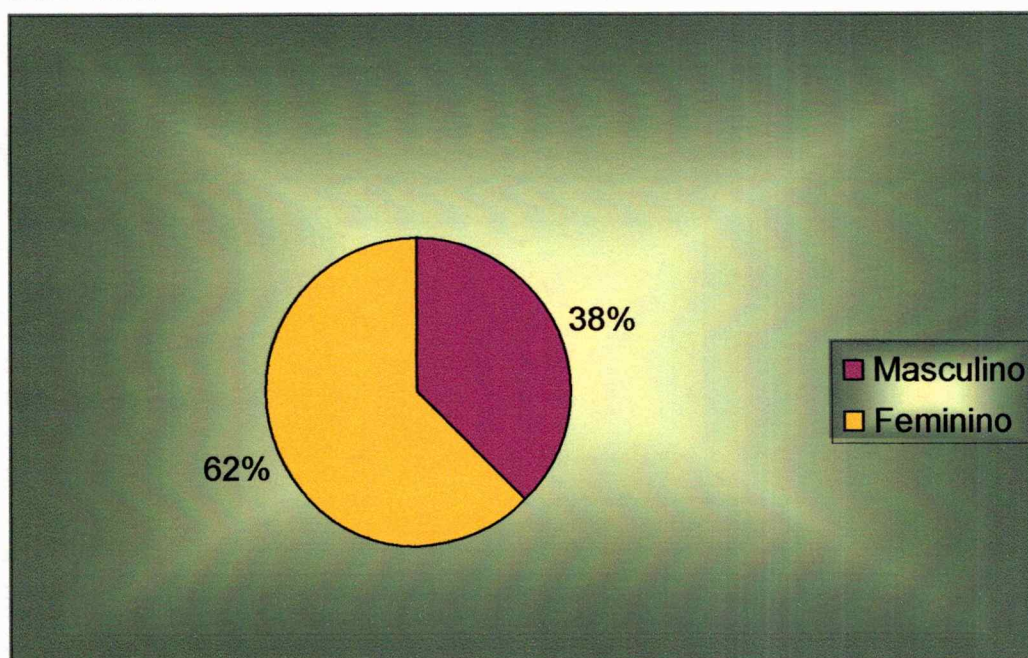


GRÁFICO 2 – Demonstrativo da população pesquisada quanto ao sexo.
Fonte: Pesquisa direta, RH/ SAD, Outubro (2005)

Verifica-se pelo gráfico que a maioria dos servidores do setor é do sexo feminino.

4.1.3 Estado civil

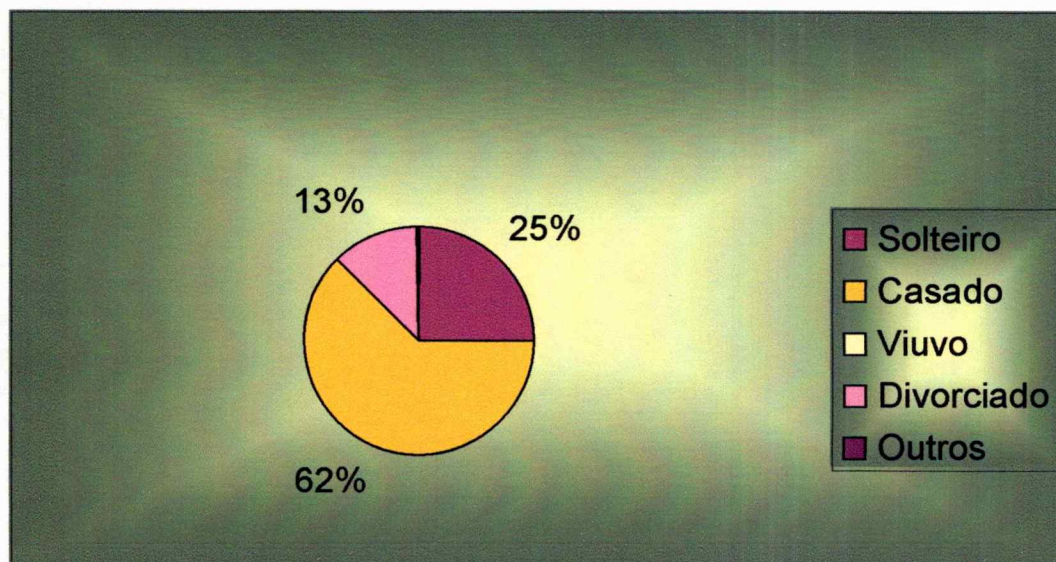


GRÁFICO 3 – Demonstrativo da população pesquisada quanto ao estado civil.
Fonte: Pesquisa direta, RH/ SAD, Outubro (2005)

Os dados coletados informam que (62%) dos entrevistados são casados. Estes dados estão ligados diretamente a faixa etária da maioria dos servidores do setor que é de 40 a 50 anos.

4.1.4 Grau de Escolaridade

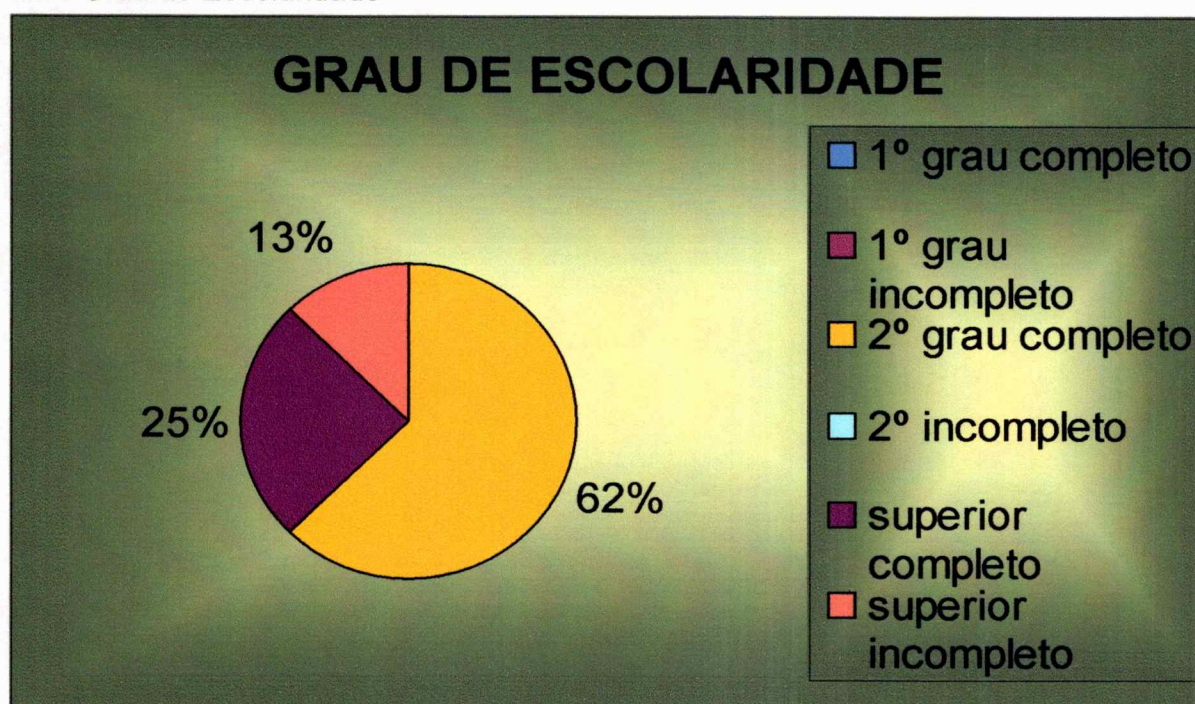


GRÁFICO 4 – Demonstrativo da população pesquisada quanto ao grau de escolaridade

Fonte: Pesquisa direta, RH/ SAD, Outubro (2005)

O gráfico demonstra a variedade do grau de instrução, tendo maior ênfase com (62%) o segundo grau completo, sendo esse o requisito base de concursos.

4.1.5 Faixa Salarial

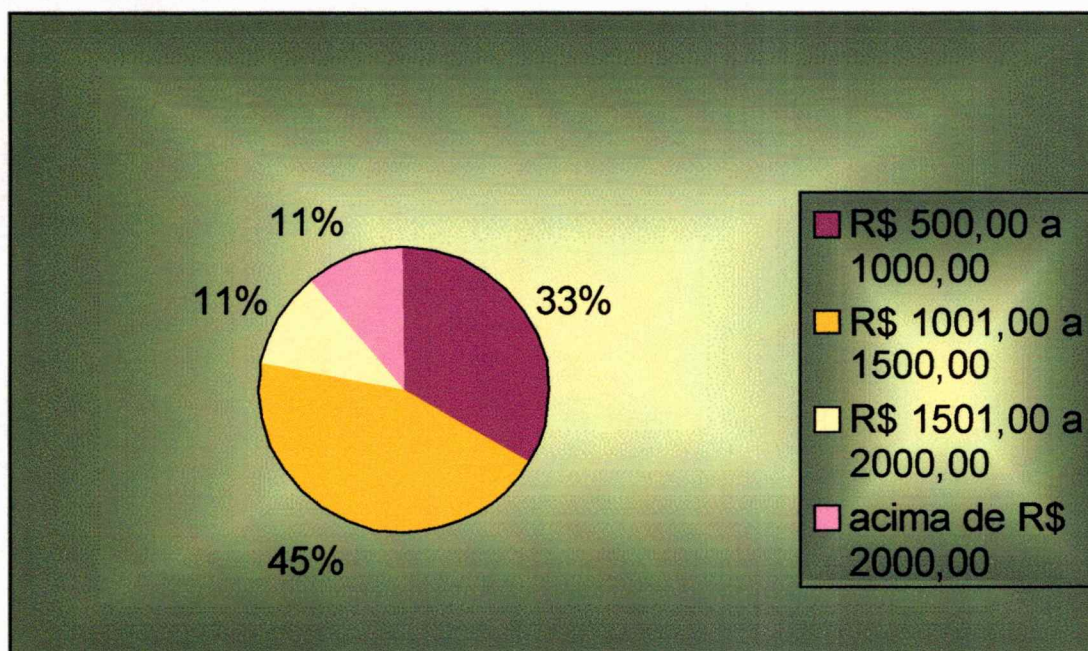


GRÁFICO 5 – Demonstrativo da população pesquisada quanto à faixa salarial
Fonte: Pesquisa direta, RH/ SAD, Outubro (2005)

De acordo com o gráfico, foi identificado como maioria (45%) dos servidores com a faixa salarial entre R\$ 1.001,00 a 1.500,00 que corresponde ao salário base e gratificações.

4.1.6 Tempo de Serviços

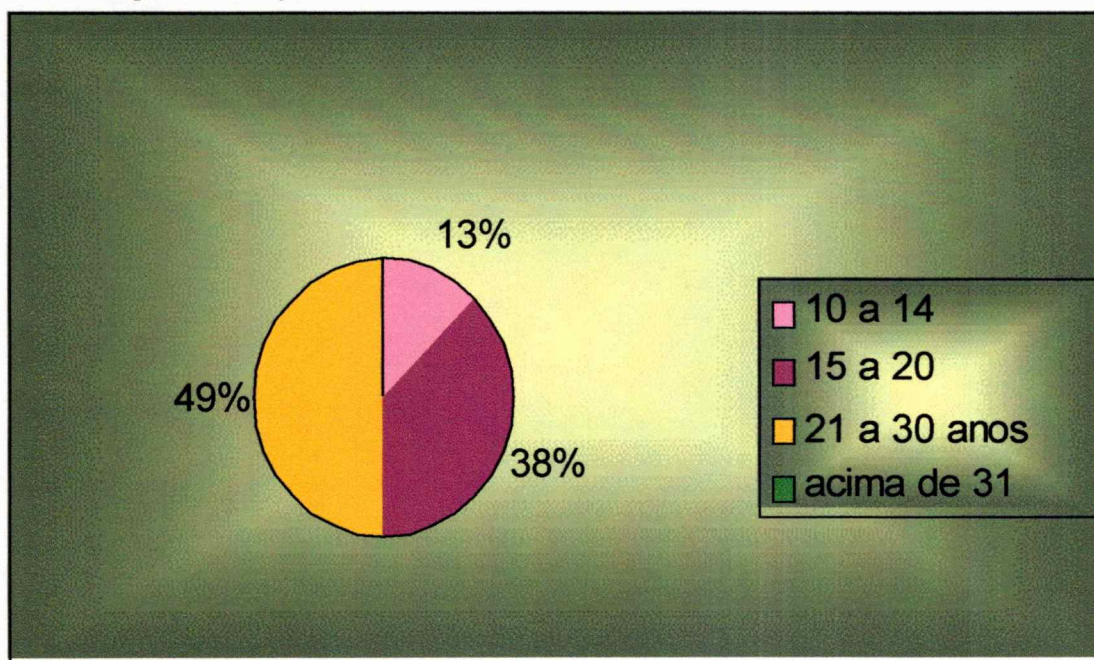


GRÁFICO 6 – Demonstrativo da população pesquisada quanto ao tempo no setor público
Fonte: Pesquisa direta, RH/ SAD, Outubro (2005)

Podemos concluir, de acordo com o gráfico, que a maioria dos servidores do setor (49%) tem entre 21 a 30 anos no setor público.

4.2 Questões específicas

4.2.1 Relação entre formação profissional e cargo

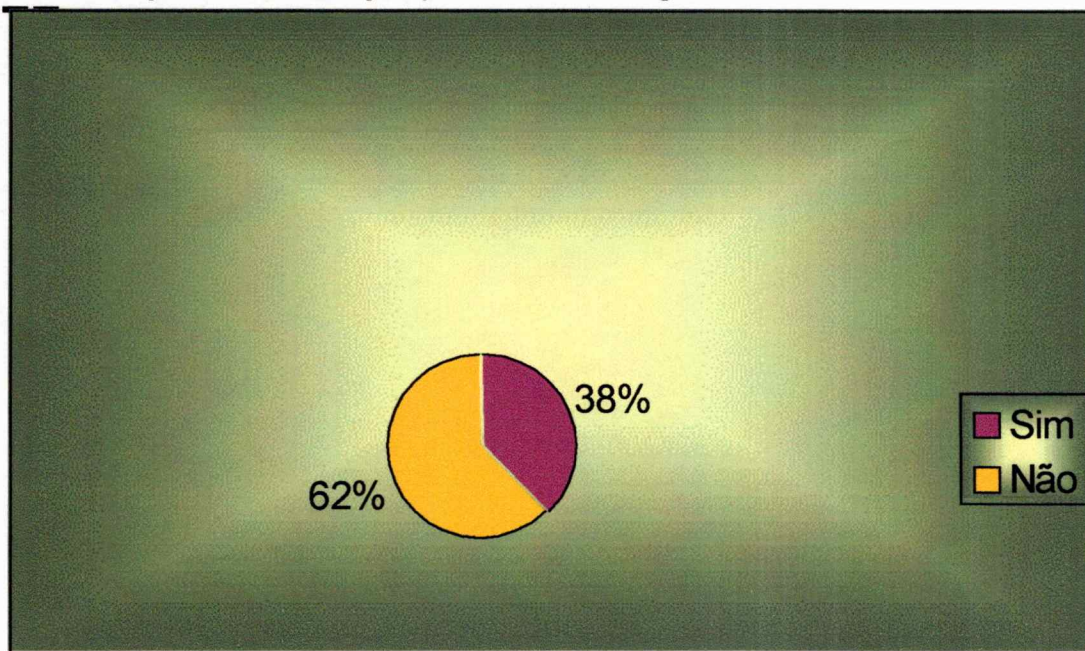


GRÁFICO 7 – Demonstrativo da população pesquisada quanto a ligação entre formação profissional/ cargo exercido.

Fonte: Pesquisa direta. RH/ SAD, Outubro (2005)

O gráfico acima mostra que a maioria (62%) não tem ligação entre formação e cargo exercido.

4.2.2 Tempo de Exercício na Função

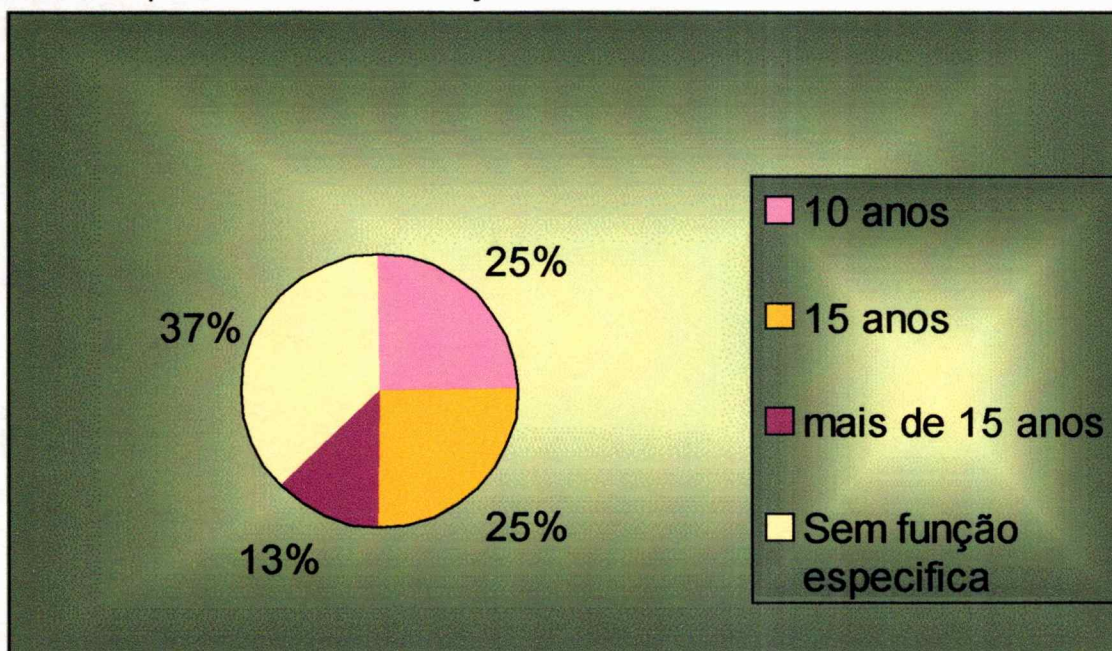


GRAFICO 8 - Demonstrativo da população pesquisada em relação ao tempo de exercício na função.
Fonte: Pesquisa direta, RH/ SAD Outubro (2005)

Observando o gráfico acima, pode-se concluir que a maioria dos servidores 50% então entre 10 a 15 anos e 37% não possui funções específicas, ou seja, proveniente de cargos comissionado.

4.2.3 Grau de satisfação no local de trabalho

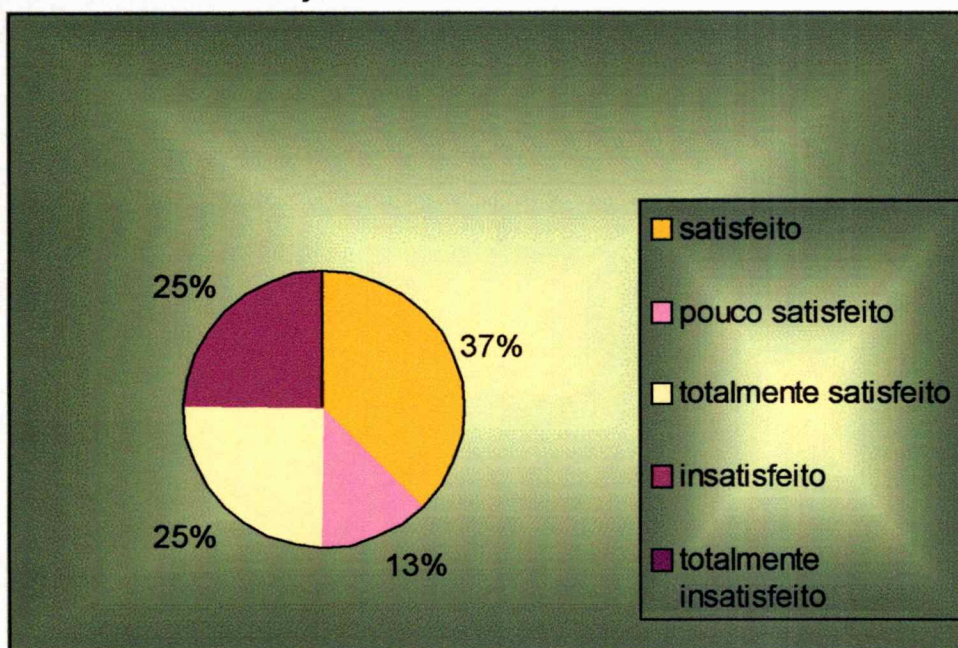


GRAFICO 9 – Demonstrativo da população pesquisada em relação ao grau de satisfação no seu local de trabalho.

Fonte: pesquisa direta, RH/ SAD, Outubro (2005)

A grande maioria, (37%) dos entrevistado está satisfeita com o local de trabalho, apesar de existir divergências entres servidores, assim como o gráfico demonstrar.

4.2.4 O numero de servidor no local de trabalho é suficiente para o andamento do trabalho

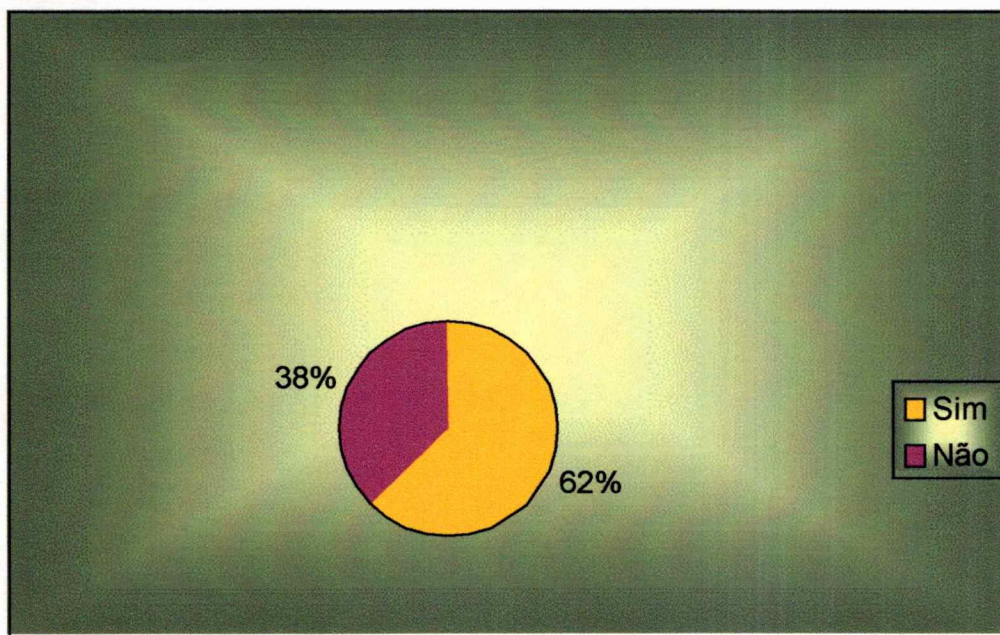


GRAFICO 10 – Demonstrativo da população pesquisada em relação ao numero de servidores no setor.
Fonte: Pesquisa direta, RH/ SAD, Outubro (2005)

Podemos observar que (62%) dos servidores entrevistado acham que o numero de funcionários é suficiente para desempenhar as atividades.

4.2.5 Conhecimento da política de Recursos Humanos da (SAD)

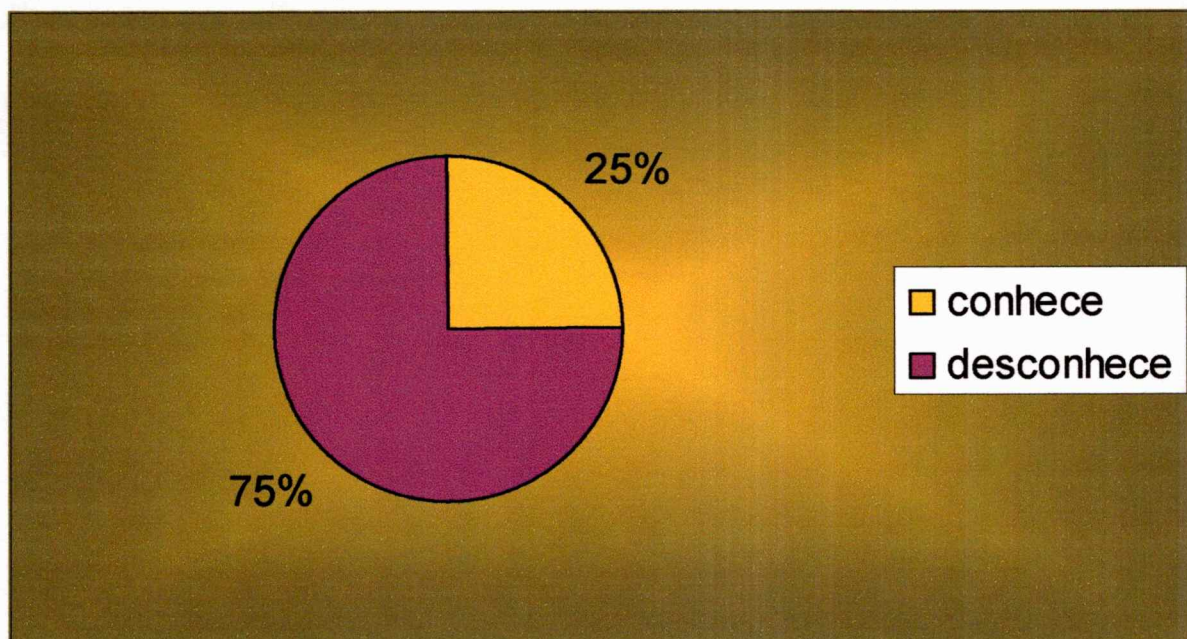


GRAFICO 11 – Demonstrativo da população pesquisada quanto conhecimento da política de RH da (SAD)
Fonte: pesquisa direta, RH/ SAD, Outubro (2005)

De acordo com o gráfico (75%) desconhece a política adotada pela Secretaria no que se diz respeito a Recursos humanos e apenas (25%) a conhece.

4.2.6 A política adotada pela instituição atende as expectativas

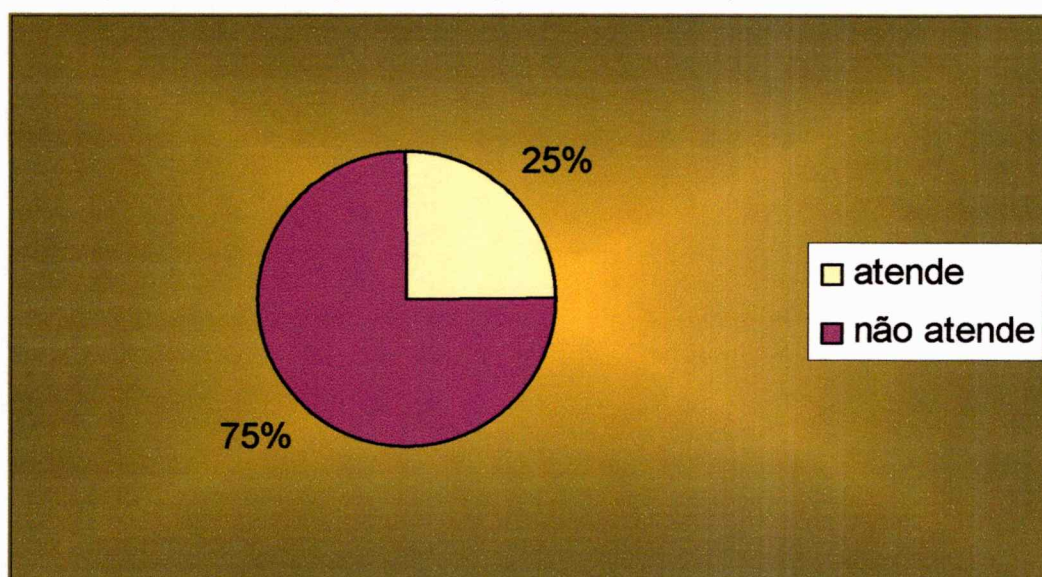


GRAFICO 12 – Demonstrativo da população pesquisada quanto a expectativa da política sobre os servidores.
Fonte: pesquisa direta, RH/ SAD, outubro (2005)

De acordo com o gráfico (75%) dos entrevistados, dizem que a política é falha em relação a suas expectativas, e apenas (25%), dizem que atende as suas expectativas.

4.2.7 Existência de Incentivos ao bom desempenho

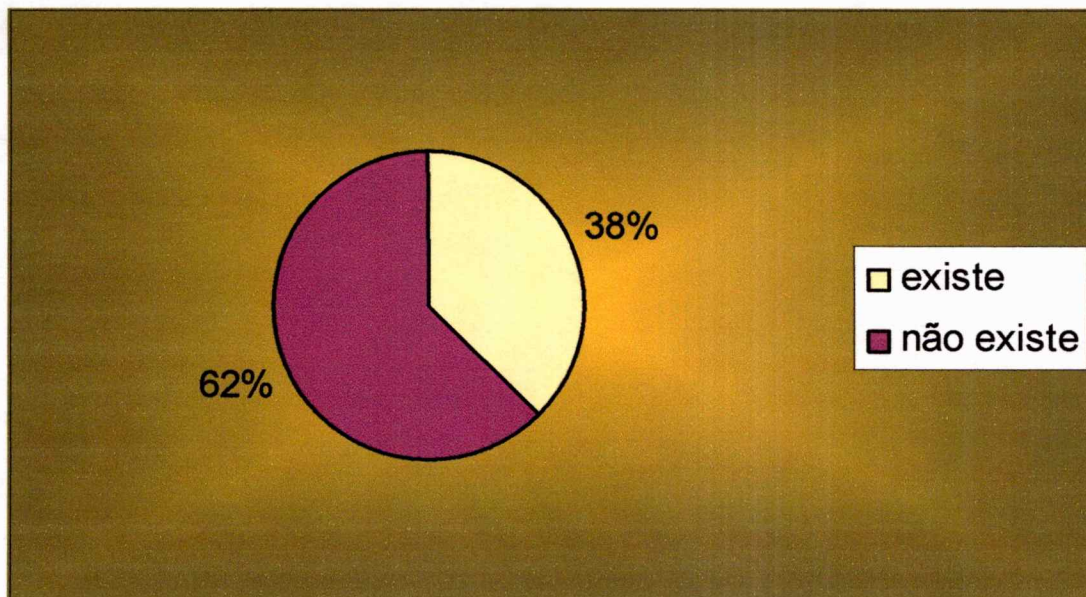


GRAFICO 13 – demonstrativo da população pesquisada quanto a existência de incentivos ao bom desempenho.

Fonte: pesquisa direta, HR/ SAD, Outubro (2005).

De acordo com o gráfico (62%) dos entrevistado relatam que não existi qualquer incentivo por parte dos seus superiores que venha a melhorar o desempenho dos mesmos, e apenas (38%) reconhece que a incentivo.

5 CONCLUSÃO

No capítulo sobre as justificativas do trabalho, já foi levantado que para o autor o desenvolvimento do mesmo poderia ser de complementação dos conhecimentos acadêmicos adquiridos em sala de aula. No entanto, ao chegar ao final dessa monografia, pode-se afirmar que as expectativas iniciais foram superadas já que outras dimensões do tema abordado foram surgindo e resultando sobre a administração pública.

O objetivo geral da pesquisa de analisar a política de recursos humanos adotada pela (SAD) Secretaria de Administração do Rio Grande do Norte, foi plenamente atingido e confirmado através de diversos indicadores pesquisados e trabalhado estatisticamente.

A análise dos dados após realização da pesquisa nos mostra que a desmotivação e a insatisfação dos servidores do setor de recursos humanos da secretaria de Administração do Estado do Rio grande do Norte em relação ao trabalho decorre da falta de um plano de carreira e dos baixos salários.

Com isso os servidores não realizar as atividades com eficiência tornando assim os processos mais lentos e conseqüentemente atrasando alguma decisões que possam a ser tomada em curto prazo.

Diante desse contexto verifica-se que de acordo com os objetivos específicos, no perfil da população o universo pesquisado percebe-se que 62% são do sexo feminino, 62% são casados e possuem 2º grau completo.

Devido a falta de concursos públicos constatamos que, 37% dos servidores tem entre 40 e 50 anos e com 49% de tempo no setor publico.

Tendo em vista que 45% com uma renda mensal entre R\$ 1001,00 a R\$ 1500,00, levando em conta que esses valores são contabilizados com a incorporação de gratificações e não só o piso salarial.

Em virtudes desses fatores é que existe a desmotivação a insatisfação refletido no descaso dos servidores do setor que se alastra por todo o aparelho publico.

A situação do quadro de servidores do setor de recursos humanos da Secretaria de Administração do Estado do Rio Grande do Norte fica identificada através de opiniões relatadas pelos pesquisados, opiniões claras e evidentes quanto a insatisfação e desmotivação quanto ao baixos salários e a falta de políticas quem venha melhorar a vida dos mesmo, demonstrada a partir da avaliação do serviço publico.

Foi observado também com a ausência de um plano de carreira, 62% dos servidores não tem uma correlação entre sua formação e o cargo que ocupa levando a uma desmotivação e uma auto desvalorização profissional.

Foram mencionados ainda problemas relativos a chefias, como por exemplo a falta de autonomia levando os servidores a uma pressão desnecessária provocando a perda nas expectativas e nos projetos de vida. Todos esses contexto incide em momentos de desilusões em todo um processo, tanto na vida pessoal como profissional, são acontecimentos rotineiros, do dia-a-dia, um olhar atravessado, um bom dia que não foi retribuído, um desprezo pela sua opinião, um projeto que não foi aprovado. De repente pode-se ver os sonhos dos servidores desabarem.

Para que tudo isso seja resolvido e necessário ser bem sucedido tanto na vida pessoal como Profissional, ou seja, ser reconhecido, prestigiado, sentir que esta crescendo. Já dizia Eríco veríssimo: “ Não deixe que a saudade sufoque, que

a rotina acomode, que o medo impeça de tentar. Desconfie do destino e acredite em você. Gaste mais horas realizando que sonhando, fazendo que planejando, vivendo que esperando porque, embora quem quase morre esteja vivo, quem quase vive já morreu”.

Estudiosos em comportamento humano demonstram alguns passos para não se desanimar e se buscar forças dentro do evento para superar. São eles:

- Jamais se considere uma pessoa derrotada. Avalie o que aconteceu e aprenda com o fracasso;
- Nenhum pessimista jamais descobriu os segredos das estrelas;
- Faça a diferença no seu trabalho, dê algo mais que esperam de você;
- Mantenha os pés no chão. Avalie bem a situação da empresa e a sua. Não alimente expectativas que não possam ser cumpridas;
- Um dos grandes segredos da vitória é a competitividade criativa e saudável.

Ao termino deste trabalho recomenda-se:

- Aplicar métodos que motives os servidores;
- Por em pratica o plano de carreira que é um dos fatores da desmotivação
- Criar política de reconhecimento dos serviços prestados e a valoração dos servidos.

APÊNDICE

INSTRUMENTO DE PESQUISA

1- Dados Pessoais

Q.1. Faixa etária

- 1 – () 20 a 29 anos 2 – () 30 a 39 anos 3 – () 40 a 50 anos
4 – () acima de 50 anos

Q.2. Sexo

- 1 – () masculino 2 – () feminino

Q.3. Estado civil

- 1 – () solteiro 2 – () casado 3 – () viúvo 4 – () divorciado
5 – () outros

Q.4. Grau de escolaridade

- 1 – () 1º grau completo 2 – () 1º grau incompleto 3 – () 2º grau completo
4 – () 2º grau incompleto 5 – () superior completo 6 – () superior incompleto

Q.5. Faixa salarial

- 1 – () R\$ 500,00 a 1.000,00 2 – () R\$ 1.001,00 a 1.500,00
3 – () R\$ 1.501,00 a 2.000,00 4 – () R\$ 2.001,00 a 2.500,00
5 – () R\$ 2.501,00 a 3.000,00 5 – () acima de R\$ 3.000,00

2 – Dados de identificação

Q.6. Tempo no setor publico

- 1 – () 10 a 14 anos 2 – () 15 a 20 anos
3 – () 21 a 30 anos 4 – () acima de 31 anos

Q.7. Sua formação tem correspondência o seu cargo?

- 1 – () Sim 2 – () Não

Q.8. Tempo de exercício da função:

- 1 – () 10 anos 2 – () 15 anos 3 – () mais de 15 anos
4 – () sem função específica

Q.9. qual o grau de satisfação no seu local de trabalho?

- 1 – () satisfeito 2 – () pouco satisfeito 3 – () totalmente satisfeito
4 – () insatisfeito 5 – () totalmente insatisfeito

Q.10. O numero de servidores no seu setor é suficiente para o andamento do trabalho?

- 1 – () Sim 2 – () Não

Q.11. Você conhece a política de recursos humanos da (SAD)?

- 1 – () conhece 2 – () desconhece

Q.12. A política adotada pela instituição atende suas expectativas?

- 1 – () atende 2 – () Não atende

Q.13. Existe algum incentivo ao bom desempenho?

- 1 – () existe 2 – () Não existe

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 13. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração, Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: McGraw-Hill, 1985.

_____. **Os novos paradigmas: as mudanças mexendo com empresas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

Serviço Público. **Apresentação**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php>>. Acesso em 07/05/2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.