



CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR REINALDO RAMOS

CESREI

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

MAGGY RODRIGUES DE MACÊDO

**RELAÇÃO ENTRE CULTURA
ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO NO
AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO DE
CASO NO CENTRO DE HUMANIDADES DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA
GRANDE (UFCG).**

**CAMPINA GRANDE
2010**

Faculdade Cesrei
Biblioteca "Min. Demócrito Ramos Reinaldo"
Reg. Biblog.: _____ CB: 14000065
Compra: ☒ Preço: _____
Doação: ☐ Doador: _____
Ex.: _____ Obs: _____
Data: 19.08.2011.

Trabalho de Conclusão de Curso: **Relação entre Cultura Organizacional e Motivação no ambiente de trabalho: Um estudo de caso no Centro de Humanidades da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).** Apresentado ao Centro de Educação Superior Reinaldo Ramos – CESREI como requisito obrigatório para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública

APROVADO EM: ____/____/____

NOTA: ____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Vorster Queiroga Alves, Msc. (Orientador)

Prof.

Prof.

DEDICATÓRIA

Aos meus filhos, o amor mais sincero, a certeza do apoio em todos os instantes. Com eles reuni forças para enfrentar as dificuldades e desafios do dia a dia e na luta constante de “SER” mais.

As amigas e companheiras de trabalho, Fátima França, Ivanilda Rodrigues e Zenilda Probst, meus agradecimentos por fazerem parte de minha vida de uma maneira especial, que me fez crer que a verdadeira amizade é o nosso “Porto Seguro”.

AGRADECIMENTOS

A Deus, Fé e Esperança sempre.

Aos meus filhos Ítalo e Érica, pelo apoio, compreensão, cumplicidade, e a força necessária que contribuíram para que eu continuasse a seguir em frente.

Ao meu orientador, Professor Vorster Queiroga Alves, pela relevante contribuição através de seus conhecimentos na construção deste trabalho.

As amigas e amigos, companheiros de trabalho do Centro de Humanidades, pela convivência harmoniosa, pela alegria constante, por proporcionarem mais leveza e paz no ambiente de trabalho, por poder contar sempre na compreensão e solidariedade nos momentos mais difíceis.

"Nenhum vencedor acredita no acaso."
Friedrich Nietzsche

RESUMO

MACÊDO, Maggy Rodrigues de. **Relação entre Cultura Organizacional e Motivação no Ambiente de Trabalho: Um Estudo de Caso no Centro de Humanidades da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)**. 2010. 45 f; Centro de Formação Superior Reinaldo Ramos – CESREI. Trabalho Acadêmico Orientado, Campina Grande, 2010.

Nos dias atuais com uma competição tão acirrada no mundo dos negócios, muitos são os temas abordados para minimizar ou até resolver determinados problemas presentes nas organizações modernas. Diante de tal necessidade um dos temas mais abordados na atualidade é o estudo da cultura e do clima organizacional, e como os mesmos são interligados, influenciando diretamente as organizações. O presente trabalho trás como objetivo geral estudar a relação existente entre cultura organizacional e motivação no ambiente de trabalho do Centro de Humanidades da UFCG do Campus de Campina Grande e como objetivos específicos identificar aspectos da cultura organizacional existente no ambiente de trabalho; Avaliar o grau de importância dado pela instituição aos programas de motivação dos funcionários e avaliar os aspectos positivos ou negativos que o tipo de cultura existente pode trazer para a organização. A pesquisa foi feita a partir de um estudo de caso, sendo também uma pesquisa de campo, com a aplicação de um questionário relacionado ao tema. Alguns problemas foram detectados, tais como resistência a mudanças, barreiras na comunicação e falta de aplicabilidade empírica dos conhecimentos adquiridos para desenvolvimento de uma nova gestão, acarretando uma influência negativa no ambiente organizacional, devendo a administração tomar as devidas ações para poder melhorar as relações existentes.

Palavras – chave: Cultura organizacional, Clima organizacional, Motivação.

ABSTRACT

MACÊDO, Maggy Rodrigues de. **Relationship between Organizational Culture and Motivation in the Workplace: A Case Study in the Humanities Center at the Federal University of Campina Grande (UFCG)**. 2010. 45 f; Centro de Formação Reinaldo Ramos – CESREI. Oriented Academic Work, Campina Grande, 2010.

Nowadays with so fierce a competition in the business world, there are many topics covered to minimize or even solve certain problems found in modern organizations. Faced with such a need for the issues discussed today is the study of culture and organizational climate, and how they are interlinked, influencing positively or negatively in organizations. The present study aimed at investigating behind the relationship between organizational culture and motivation in the workplace of the Center for the Humanities Campus UFCG Campina Grande and specific objectives are to identify aspects of organizational culture in the workplace, assess the degree of importance given by the institution to employee motivation programs and assess the positive or negative aspects that the type of existing culture can bring to the organization. The survey was conducted from a case study, is also a field survey, with the application of a questionnaire related to the topic. Some problems were detected, such as resistance to change, barriers in communication and lack of applicability of empirical knowledge to develop a new management.

Key - words: Organizational culture, Organizational Climate, Motivation.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Cultura Organizacional – Duas visões.....	16
FIGURA 2 – Ciclo Motivacional.....	19
FIGURA 3 – Pirâmide das Necessidades.....	20

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Programa de Satisfação no Trabalho.....	32
GRÁFICO 2 – Bem Estar X Produtividade.....	33
GRÁFICO 3 – Crescimento Profissional.....	34
GRÁFICO 4 – Nível de Colaboração no Setor.....	35
GRÁFICO 5 – Satisfação no Desempenho da Função.....	35
GRÁFICO 6 – Barreiras na Comunicação.....	36
GRÁFICO 7 – Estilos de Liderança.....	37
GRÁFICO 8 – Participação nas Decisões.....	38
GRÁFICO 9 – Resistência a Mudanças.....	39
GRÁFICO 10 – Comprometimento com as Mudanças.....	40
GRÁFICO 11 – Aceitação as Mudanças.....	40
GRÁFICO 12 – Confiança no Sucesso das Mudanças.....	41

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Quadro das Variáveis.....	30
--------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Elementos Superficiais da Cultura Organizacional.....	17
QUADRO 2 – Estilos de Liderança.....	25

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	
2.1 Cultura Organizacional.....	15
2.2 Motivação.....	18
2.3 Clima Organizacional.....	21
2.4 Satisfação.....	22
2.5 Satisfação no Ambiente de Trabalho.....	23
2.6 Estilos de Liderança.....	24
3. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	
3.1 Perfil da organização.....	26
3.2 Contextualização histórica.....	26
3.3 Apresentação da organização.....	27
3.3.1 Missão.....	27
3.3.2 Objetivos.....	27
3.4 A Estrutura.....	28
4. ASPECTOS METODOLÓGICOS	
4.1 Tipo de Pesquisa.....	29
4.2 Universo e Amostra.....	30
4.3 Coleta de Dados.....	30
4.4 Plano das Variáveis.....	30
4.5 Tratamento de Dados.....	31
5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	
5.1 Análise dos dados e interpretação dos resultados obtidos.....	32
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
7. REFERÊNCIAS.....	44
ANEXO	

INTRODUÇÃO

Quando se fala sobre Administração não se pode deixar de mencionar o tema cultura organizacional. Muitos estudiosos, autores de Administração, versam sobre o tema. Mister se faz saber que a cultura organizacional esta presente em toda e qualquer tipo de organização.

Daí a preocupação com o estudo do tema e de como lidar com a cultura organizacional para que essa venha a favorecer o desenvolvimento organizacional. A cultura é composta por ritos, símbolos, cerimônias, histórias, heróis e lemas. Ou seja, por tudo que faz parte da construção da organização. Todo esse estudo tem como objetivo final o sucesso organizacional e para obtenção desse sucesso, tem-se que lembrar que, organizações são formadas por pessoas e para pessoas.

Outra variável importante na cultura organizacional que deve ser alvo de estudo é a motivação humana. Pessoas motivadas conseguem associar os seus objetivos particulares aos objetivos organizacionais, isto faz com que elas sejam fator determinante, na consecução da eficiência e eficácia organizacional. É forte a influência da cultura existente na organização com a motivação dos seus funcionários. Se a cultura é rígida, a motivação dos funcionários tende a ser menor, já que não há muitas possibilidades de mudança ou de ascensão profissional, por outro lado, quando a cultura é mutável, adaptativa e flexível, vê-se como um fator determinante para a motivação humana.

Ainda hoje, mesmo após tantos estudos sobre cultura organizacional e motivação, muitas organizações não dão a importância devida ao tema. Pois quando a cultura organizacional é forte, ela pode tem impacto no desenvolvimento das atividades da empresa, sendo tipicamente associada à freqüente utilização de cerimônias, símbolos, histórias, heróis e lemas. Esses elementos aumentam a dedicação dos funcionários aos valores e à estratégia da organização. Pode-se afirmar que as culturas fortes e saudáveis ajudam as organizações a se adaptarem ao ambiente externo enquanto as fortes e inadaptáveis podem levar a organização a um caminho equivocado.

Como objetivo geral para o trabalho destaca-se: Estudar a relação existente entre cultura organizacional e motivação no ambiente de trabalho do Centro de Humanidades da UFCG do Campus de Campina Grande. Como objetivos específicos têm: Identificar aspectos da cultura organizacional existente no ambiente de trabalho; Avaliar o grau de importância dado pela instituição aos programas de motivação dos funcionários; avaliar os aspectos positivos ou negativos que o tipo de cultura existente pode trazer a organização.

Justifica-se esse trabalho pelo fator de sucesso que o estudo dessas variáveis pode agregar as organizações, que atuam em mercados tão mutáveis e acirrados.

A estrutura do trabalho é composta por seis capítulos. O capítulo seguinte aborda teoria baseada na literatura de Administração, que embasam o tema geral do trabalho. No terceiro capítulo, tem-se a caracterização da organização alvo do estudo. No quarto, os aspectos metodológicos, onde estão inclusos o tipo de pesquisa, o universo, a amostra a delimitação do caso e o instrumento utilizado para a coleta de dados. No quinto são apresentados os resultados obtidos com o desenvolvimento da pesquisa na aplicação do questionário e a análise de dados. E por fim as conclusões e recomendações.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O tema cultura organizacional é de grande relevância no estudo da Administração de Empresas, por passar a ser alvo de pesquisa de diversos autores da área, como são delimitados alguns conceitos sobre o tema, a seguir:

Chiavenato (2002, p. 165) determina que “Cultura organizacional é a identidade da empresa podendo ser definida como: um conjunto de valores e crenças e comportamentos que formam o núcleo de identidade de uma organização e permeia todas as atitudes empresariais”.

Pode-se dizer neste caso que é a maneira como as coisas sempre foram feitas na organização. Ou seja, é o modo como a organização se apresenta para o ambiente externo, e como ela age no seu ambiente interno. Já Schein enfatiza que:

Cultura Organizacional é percebida por meio da linguagem, dos símbolos e das imagens, das histórias e dos mitos, dos rituais e das cerimônias, dos hábitos e dos valores que permeiam essa organização, além dos objetos visíveis e físicos da mesma, tais como a arquitetura, os móveis, o espaço físico além da decoração. (SCHEIN, 1992, p. 352)

A cultura organizacional usa diversos elementos para ser percebida, elementos estes que estão presentes em cada organização na sua individualidade. Pois na visão de Freitas (2002, p. 247) a “Cultura Organizacional tem um significado antropológico de resultante integrada e global das criações humanas, modo de ser de uma comunidade, expressão simbólica de um grupo social”.

Segundo a visão de Freitas a cultura organizacional vem desde os primórdios em todo tipo de organização, doméstica, empresarial, etc. Apesar da intensificação de seu estudo ter acontecido no meio empresarial a partir dos anos 80.

Na visão de Gil (2002, p. 95) a “Cultura Organizacional é aquela que permite relacionar e aplicar variadas noções que até há muito pouco tempo eram considerados fatores passivos: os valores, a qualidade de vida no local de trabalho, a identidade”. Mostra-se que na verdade a cultura organizacional é algo vivo e dinâmico existente na organização e que deve ser adaptado as mudanças organizacionais para que aja o desempenho esperado.

Segundo Motta (2005), diversos autores abordam que a organização não tem uma cultura, ela é uma cultura, ou seja, ela seria a expressão cultural dos membros da organização. A organização é vista assim como uma esfera cultural simbólica e a cultura é utilizada como uma metáfora – uma imagem que nos ajuda a compreender melhor o sistema, a abordagem

cultura organizacional foca o aspecto interno e relacional das organizações. A figura 1 a seguir nos mostra as duas visões sobre cultura organizacional.



Fonte: Motta (2005, p. 101)

FIGURA 1 – CULTURA ORGANIZACIONAL: DUAS VISÕES

Ainda segundo Motta (2005), a organização tem uma cultura que muda com o tempo. De acordo com essa visão, considera-se que a organização é um sistema composto de subsistemas (quem tem partes diferentes, mas que devem funcionar em perfeita harmonia). Entra aí, conceitos da teoria sistêmica onde o todo é feito pela soma das partes que devem interagir juntos para um fim comum, a cultura organizacional é integrante essencial nesta visão, posto que, ela colabora ou não para a sinergia dos membros da organização em torno de um objetivo maior.

Para Hollenbeck e Wagner é representativo lembrar que:

No cerne da cultura de toda organização existe um conjunto de normas e valores fundamentais que moldam os comportamentos dos membros e os ajudam a entender a organização. Normas e valores são a fonte última das percepções, pensamentos e sentimentos comuns que constituem a cultura de uma organização. (HOLLENBECK E WAGNER, 2006, p. 452)

No quadro abaixo é apresentado alguns elementos superficiais da cultura organizacional e como são interpretadas pelos funcionários:

QUADRO 1: ELEMENTOS SUPERFICIAIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

ELEMENTOS SUPERFICIAIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	
ELEMENTO	DESCRIÇÃO
CERIMÔNIAS	Eventos especiais nos quais os membros da organização celebram os mitos, heróis e símbolos da empresa.
RITOS	Atividades cerimoniais destinadas a comunicar idéias específicas ou a realizar determinados propósitos
RITUAIS	Ações regularmente repetidas para reforçar normas e valores culturais.
HISTÓRIAS	Relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos.
MITOS	Histórias imaginárias que ajudam a explicar atividades ou eventos que de outro modo poderiam ser confusos.
HÉROIS	As pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e sua cultura.
LINGUAGENS	Um conjunto de símbolos verbais que geralmente reflete a cultura particular da organização.

Fonte: Motta (2005, p. 302)

Motta (2005, p. 304) diz que, além das dificuldades trazidas pelas situações de mudança, existem outros desafios no que se refere à gestão do subsistema humano e cultural: a cultura de uma organização não é um todo sólido e bem-acabado, fácil de compreender. Trata-se de um conceito complexo, que apresenta diversas facetas. Pode haver em uma organização relativamente descentralizada uma cultura em comum e sub-culturas desenvolvidas em diferentes áreas ou departamentos. Na maioria das vezes encontramos

subgrupos dentro de outros subgrupos até chegarmos ao indivíduo como unidade de análise.

Observa-se que na cultura de uma organização existe uma peça essencial: o indivíduo. É nele e para ele que é movido todo o sistema organizacional. Falando-se nessa análise tanto dos clientes internos, como nos clientes externos.

2.2 MOTIVAÇÃO

O conceito de motivação tem sido utilizado com diferentes sentidos. De um modo genérico, motivo é o impulso que leva a pessoa a agir de determinada maneira, isto é, dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo ou pode ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Neste aspecto, a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo. Cognição ou conhecimento representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesma e do ambiente que as rodeia. (Lima, 2005, p. 130).

Ainda segundo Lima (2005), o comportamento humano pode ser explicado por meio do ciclo motivacional, isto é, o processo pelo qual as necessidades o condicionam, levando-o a algum estado de resolução. A seguir está exposto o ciclo motivacional, demonstrado através da figura 2.



FONTE:
(2007, p.223)

Chiavenato

FIGURA 2: CICLO MOTIVACIONAL

A figura 2 demonstra a dinâmica do ciclo motivacional, que expõe o comportamento desenvolvido pelo indivíduo para alcançar determinada necessidade, bem como a maneira como passa a se comportar depois que sua necessidade é satisfeita. O ciclo demonstra todo um processo dinâmico e mutável proveniente do comportamento do indivíduo na busca pela satisfação de suas demandas.

Da mesma forma Chiavenato comenta que:

As necessidades ou motivos não são estáticos; ao contrário, são forças dinâmicas e persistentes que provocam o comportamento. A necessidade quando surge, rompe o equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade, portanto a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior e à sua forma normal de ajustamento do ambiente. (CHIAVENATO, 2007, p. 521)

Maslow foi um dos principais estudiosos sobre a motivação humana, destacando aspectos em seu estudo, além de criar a pirâmide das necessidades, que é mostrada na figura 3:



FONTE: LIMA (2005, p. 131)

FIGURA 3- PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES

A pirâmide das necessidades demonstrada na figura 3 é de suma importância no desenvolvimento dos estudos acerca de motivação, pois ela ajuda a entender como um indivíduo passa de um nível para o outro e à medida que supera um nível, imediatamente almeja o outro, e assim as necessidades vão ficando cada vez mais complexas, no que tange ao seu alcance e satisfação.

Quando se fala em motivação, um dos maiores desafios das organizações é tornar as pessoas motivadas e confiantes e mantê-las assim. Tendo ainda compromisso com os objetivos organizacionais.

Para Chiavenato (2005, p. 242) “O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador possa realmente contar com a colaboração irrestrita das pessoas, pois vários são os motivos pelos quais as pessoas têm desempenhos diferentes”. A diversidade gera vários padrões de comportamento que quase sempre estão relacionados a necessidades e metas. Muitas variáveis têm sido utilizadas para explicar as diferenças individuais de desempenho entre as pessoas, como habilidades e competências, recompensas

intrínsecas e extrínsecas, níveis de aspiração, etc. Mas a motivação ocupa quase sempre o primeiro lugar entre tais fatores.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional é a atmosfera organizacional, ou seja, é como ela é sentida por todos os componentes da organização, assim como motivação, também é uma variável altamente mutável e de difícil mensuração.

O clima organizacional pode ser entendido como a expressão dos sentimentos dos empregados diante dos valores, das políticas, das práticas de gestão de recursos humanos, da forma de relacionamento com os colegas, da postura da organização ao estabelecer metas e retribuir pelo alcance delas, além da situação econômica (LIMA, 2005, p. 574).

Ainda segundo Lima (2005, p. 574) “O clima organizacional, visto como resultado das emoções, certamente é muito influenciado pela cultura”. Ele pode ser afetado por diferentes aspectos decorrentes de diversas variáveis tanto externas, quanto internas a organização. Entender o que as pessoas querem é o primeiro passo para abordar o processo de gerenciamento do clima organizacional. Essa compreensão passa pelo reconhecimento das diferenças individuais e das necessidades dos grupos.

É necessário criar um barômetro dos sentimentos de forma a captar as emoções das pessoas. O clima organizacional é, em sua maior parte, a expressão dos sentimentos das pessoas a respeito da forma como a organização, por meio de seus dirigentes lida com essas variáveis. Outro ponto-chave da gestão do clima é a manutenção da coerência dos valores, das políticas e das práticas da organização.

Para Chiavenato (2007), o Clima Organizacional não pode ser criado pela organização, no sentido literal de se produzir alguma coisa num determinado momento, mas é algo que já existe, vivo e atuante, dentro dela, resultante, principalmente, de fatores internos, das decisões tomadas e da maneira como o pessoal é administrado pelos seus chefes, e atinge o colaborador, diretamente, no que diz respeito à percepção que ele tem da empresa, induzindo-o a determinado comportamento.

Sobre o clima organizacional e a diversidade organizacional, Chiavenato comenta que:

Também não podemos esquecer que, sendo a organização um verdadeiro universo de diferentes interesses, consequência de posturas pessoais e profissionais diferenciadas, modo de vida diversificado, maneira diferente de encarar o mundo, não existirá uma só empresa em que todas as pessoas que dela participem tenham conceitos e valores

uniformes. Não é correto acreditar que todos, dentro da organização, frente às suas políticas, normas e costumes, interpretem e reajam da mesma maneira, tenham os mesmos valores e a mesma intensidade de aceitação ou rejeição sobre os mesmos aspectos ou acontecimentos da vida profissional e pessoal. (CHIAVENATO, 2007. p. 213)

A percepção do clima organizacional é inerente a cada indivíduo dentro de suas peculiaridades, o clima é dinâmico e mutável ao período, a situação vivida, a junção de pessoas em determinado ambiente etc.

Isto significa que, uma mesma situação existente na organização, num determinado momento, será percebida de maneira diferente pelos diversos grupos de colaboradores. Alguns terão uma percepção positiva, e a considerarão uma situação agradável ou motivadora, porque de alguma maneira ela atende suas aspirações e desejos. Outros, frente à mesma situação, terão uma percepção negativa porque, de maneira contrária, ela não atende suas motivações. (Chiavenato, 2007 p, 214).

2.4 SATISFAÇÃO

A satisfação e a insatisfação nas pessoas é um fator muito subjetivo, ainda mais quando se trata da satisfação relacionada à sua profissão ou desempenho profissional. Os dois fatores andam juntos e mantêm uma inter-relação muito tênue

Segundo Chiavenato (2007 p. 318) satisfação e insatisfação não são pólos opostos do mesmo *continuum*, mas duas dimensões diferentes. Os fatores relacionados com a satisfação e a insatisfação no trabalho são diferentes entre si. Os opostos da satisfação não é a insatisfação, mas não-satisfação; o oposto de insatisfação não é satisfação, mas não-insatisfação. A motivação pelo trabalho é diferente da satisfação com o ambiente de trabalho. O trabalho em si atende às necessidades e produz satisfações completamente diferentes das que estão associadas ao ambiente ou às condições de trabalho.

Alguns indivíduos dão muito mais importância à atividade que realizam do que a possíveis vantagens materiais que ela produza, por que para eles a satisfação vem do desenvolvimento do próprio trabalho.

Várias são as práticas desenvolvidas para incrementar a satisfação dos indivíduos com o seu trabalho ou em seu ambiente de trabalho, entre as quais se podem citar: *job enrichment* (enriquecimento do trabalho), *empowerment* (empoderamento, *job enlargement* (ampliação das tarefas). (Chiavenato, 2007)

Segundo Chiavenato (2007 p. 319) o limite do desempenho não é estático e se altera com a aquisição de novos conhecimentos, com o aprimoramento das habilidades e com a

mudança de atitudes e interesses. A evolução constante permite que as pessoas desenvolvam potencialidades que podem ser aproveitadas no campo profissional ou em outras áreas de atividades.

Então a cada método de desenvolvimento profissional e humano é mais promissor ainda o desenvolvimento da satisfação nas pessoas.

2.5 SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

A satisfação no ambiente de trabalho é um fator intrínseco a cada indivíduo, além de complexo entendimento, já que é alta sua variação, ou seja, o que é satisfatório para um indivíduo pode não ser para outro. Não tendo por isso um fator determinante para o que leva a motivação geral dos indivíduos.

Hollenbeck e Wagner (2006, p.121) enfatizam que “Satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”.

Ainda segundo Hollenbeck e Wagner (2006, p.121) satisfação no trabalho é uma função de valores, que é o que uma pessoa deseja obter consciente ou inconscientemente, há de se diferenciar também necessidades de valores, já que as necessidades são mais bem concebidas como exigências objetivas do corpo, que são essenciais à manutenção da vida, como água e ar. Por outro lado, os valores são exigências subjetivas, existentes na mente da pessoa.

Outro componente da satisfação no trabalho é a importância. As pessoas não diferem apenas nos valores que defendem, mas na importância que atribuem a esses valores, e essas diferenças são cruciais na determinação de seu grau de satisfação no trabalho. Uma pessoa pode valorizar mais a segurança no trabalho do que o resto, outra pode preferir um trabalho que permita viajar bastante. Outra ainda pode estar mais interessada num trabalho que seja divertido ou que ajude os outros. Embora a primeira pessoa possa estar satisfeita com o emprego a longo prazo, as outras duas podem encontrar pouca satisfação numa relação de emprego permanente.

Outro componente importante na satisfação no trabalho é a percepção. A satisfação está baseada em nossa percepção da situação atual em relação aos nossos valores. As percepções podem não refletir com precisão total a realidade objetiva. Quando não a refletem, para que possamos entender as reações pessoais, precisamos atentar para a percepção que o indivíduo tem da situação- e não para a própria situação concreta. (CHIAVENATO, 2007 p, 521)

A insatisfação no trabalho pode trazer prejuízos à organização. Expomos aqui três fatores bem presentes e identificadores da insatisfação no trabalho: absenteísmo (constantes faltas ao trabalho), alta rotatividade (grande frequência de contratações e demissões) e baixo comprometimento com os objetivos da organização. Some-se a tudo isso uma atmosfera desagradável que pode contaminar os demais funcionários. Por que a insatisfação é fator presente no clima organizacional que é percebido pelos demais componentes da organização.

2.6 ESTILOS DE LIDERANÇA

A liderança não deriva da função ocupada, a pessoa pode ser chefe sem ser líder, o poder que lhe é conferido é apenas institucional. Derivando sua autoridade do cargo que ocupa o que não quer dizer que ele tenha as verdadeiras características de um líder.

Supõe-se que a liderança comece com um "L" maiúsculo e que, quando você está em posição superior, é automaticamente um líder. Mas liderança não é um lugar, é um processo. Envolve habilidades e capacidade que são úteis quer você esteja na suíte executiva quer na linha de frente. O mito mais pernicioso de todos é aquele que a liderança é reservada apenas a muito poucos de nós. (CHOWDHURY, 2003, p, 19)

Hollenbeck e Wagner (2006, p.243) afirmam que a "maioria das pessoas encontra muita dificuldade para expressar o que quer dizer exatamente com a palavra liderança, e as definições muitas vezes apresentadas por especialistas causam conflitos". Ao mesmo tempo, quando solicitados a nomear os grandes líderes da história, as pessoas respondem com notável coerência, nomes de pessoas bastante conhecidas na história, Hitler, Mao TSE-tung, John F. Kennedy, mas que tinha uma característica em comum: a capacidade para influenciar pessoas.

Ainda segundo Hollenbeck e Wagner (2006, p. 243) a influência de um líder deve ser, em certa medida, sancionada pelos seus seguidores. Em algumas situações uma pessoa pode ser compelida por outra a liderar e, em outras, pode ser que o líder seja tolerado somente por aquele momento. Entretanto, a idéia de que os seguidores entreguem voluntariamente o controle de seu próprio comportamento à outra pessoa é parte integrante de qualquer definição de liderança.

Além disso, existe ainda a maneira como as pessoas exercem a liderança. Ou seja, os estilos de liderança que são três, descrito no quadro 2 a seguir, juntamente com suas características.

QUADRO 2- ESTILOS DE LIDERANÇA

AUTOCRÁTICA	LIBERAL (laissez-faire)	DEMOCRÁTICA
O líder fixa diretrizes sem qualquer participação do grupo.	Liberdade completa para as decisões grupais e individuais	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas.	A participação do líder no debate é limitada.	O grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento do líder.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar	Todas as decisões ficam por conta do grupo	Cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho
O líder é dominador	O líder somente comenta	O líder procura ser um membro normal do grupo.

Fonte: HOLLENBECK e WAGNER (2006, p. 243)

Dependendo do estilo de liderança existente na organização pode haver soluções ou surgir outros problemas tais como resistência a mudanças, sempre que assumirem um certo sentimento de insegurança, pois se o líder não passa segurança no que faz, os indivíduos resistirão às mudanças, o que é visivelmente negativo para a organização já que traz consigo atrasos, custos e instabilidade.

3.1 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

A organização, objeto do estudo, é a Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, na qual são oferecidos os seguintes serviços: Ensino, pesquisa, extensão e produção acadêmico-científica. Fica localizada á rua: Aprígio Veloso, 882 Bairro Universitário.

A citada instituição já existia desde a década de 50, era a Universidade Federal da Paraíba-UFPB, Mas foi desmembrada em 09 de Abril de 2002 tornando-se Universidade Federal do Semi- árido ou de Campina Grande – UFCG. Tendo por reitor o Prof. Thompson Fernandes Mariz e Vice Prof. Edilson Amorim.

3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA:

A Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), criada pela Lei no. 10.419 de 09/04/2002 nasceu como uma das mais importantes instituições federais de ensino superior das regiões Norte e Nordeste do país. Sua criação ocorreu a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), reconhecida como uma das maiores entre as instituições de ensino superior, não apenas pelo seu tamanho, mas pelo padrão de qualidade expresso em termos de ensino, pesquisa, extensão e produção acadêmico-científica.

A UFCG é tributária do desenvolvimento alcançado pela UFPB, nos seus 49 anos de existência marcados por uma história de sucesso.

Desde sua criação, a UFCG conta com a estrutura multicampi. A cidade de Campina Grande, sede da Reitoria, conta com o Centro de Humanidades (CH), o Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS), Centro de Engenharia Elétrica e Informática (CEEI), Centro de Tecnologia e Recursos Naturais (CTRN) e Centro de Ciências Tecnológicas (CCT). Em Cajazeiras situa-se o Centro de Formação de Professores (CFP), em Sousa, o Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS) e em Patos, o Centro de Saúde e Tecnologia Rural (CSTR).

Ao longo da história das unidades que ora compõem a UFCG, a inclusão social e o desenvolvimento econômico da região sempre estiveram em destaque nos projetos e ações da Universidade. Por essa e outras razões é que a UFCG se destaca no cenário nacional. Entre outros pontos que podem ser considerados, a UFCG se torna pioneira na região por ser a primeira Universidade Federal do interior nordestino; por possuir um centros tecnológicos de excelência no interior nordestino e ter todas as condições para qualificar a mão-de-obra para atender às demandas da indústria, serviços, setor público estadual e municipal, contribuindo com o progresso da região. Pelo acima exposto, A UFCG é referência para o desenvolvimento

da ciência e tecnologia, da educação, das artes e da cultura no Estado na Região Nordeste por que não disser no mundo já que esta é reconhecida internacionalmente.

3.3 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO:

3.3.1 MISSÃO:

Desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão objetivando a formação profissional de excelência, na perspectiva de um desenvolvimento sustentável, de integração com a sociedade e do exercício da cidadania.

3.3.2 OBJETIVOS:

- I – promover a educação continuada, crítica e profissional do Homem;
- II – manter interação com a sociedade, com suas diversas organizações e com o mundo do trabalho;
- III – estabelecer formas de cooperação com os Poderes Públicos, Instituições Federais de Ensino - IFE -, órgãos científicos, culturais e educacionais brasileiros ou estrangeiros;
- IV – promover a paz, a solidariedade, a defesa dos direitos humanos e a preservação do meio ambiente;
- V – ministrar o ensino, visando à formação de pessoas capacitadas ao exercício da investigação, do magistério e demais campos do trabalho, incluindo-se as áreas políticas e sociais;
- VI – desenvolver e difundir, de modo teórico e prático, o conhecimento resultante do ensino, da pesquisa e da extensão, nas suas múltiplas áreas;
- VII – gerar, transmitir e disseminar o conhecimento em padrões elevados de qualidade;
- VIII – ampliar o acesso da população à Educação Superior e formar profissionais nas diversas áreas do conhecimento;
- IX – prestar assistência acadêmica através da extensão e desempenhar outras atividades na área de sua competência;
- X – envidar esforços para que o conhecimento produzido na Instituição seja capaz de se transformar em políticas públicas de superação das desigualdades.

3.4 A ESTRUTURA

ADMINISTRAÇÃO:

- Reitoria
- Vice-Reitoria
- Pró-Reitoria de Gestão e Administração Financeira
- Pró-Reitoria de Ensino
- Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão
- Pró-Reitoria de Pós Graduação e Pesquisa
- Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários
- Pró-Reitoria de Recursos Humanos
- Pró-Reitoria de Planejamento
- Secretária de Projetos Estratégicos
- Secretária dos Órgãos de Deliberação Superior
- Hospital Universitário

CENTROS:

- Centro de Ciências e Tecnologia
- Centro de Humanidades
- Centro de Ciências Biológicas e da Saúde
- Centro de Engenharia Elétrica e Informática
- Centro de Tecnologia e Recursos Naturais
- Centro de Formação de Professores
- Centro de Ciências Jurídicas e Sociais
- Centro de Saúde e Tecnologia Rural
- Centro de Educação e Saúde
- Centro de Ciência e Tec. Agroalimentar

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O capítulo seguinte versa acerca da apresentação de procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento do trabalho monográfico e na pesquisa realizada.

4.1 TIPO DA PESQUISA

Segundo Vergara (2007) as pesquisas são divididas quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins a presente pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois de acordo com Marconi e Lakatos (2007), a pesquisa descritiva “tem por objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Na presente pesquisa o estudo foi feito visando uma população pertencente a determinado setor da Universidade, bem como se estudou a relação entre a variável cultura organizacional e motivação.

Quanto aos meios, classifica-se como pesquisa de campo e pesquisa participante e estudo de caso. É pesquisa de campo, pois foi realizada no local da investigação, através da aplicação de questionário no setor em questão. É também participante, pois segundo Gil (2002, p.55-56) “caracteriza-se pela interação entre pesquisador e membros das situações investigadas”. Já que na aplicação da pesquisa o aplicador entregava os questionários aos entrevistados e pedia que esses o respondessem sem se identificarem, assim a obtenção das respostas estaria mais livre de pressões externas. Caracterizando-se ainda como um estudo de caso, já que Marconi e Lakatos afirmam que:

O estudo de caso é usado para descrever o que um sistema novo deveria fazer ou qual a função de um sistema já existente. O modelo do estudo de caso é construído através de um processo interativo de discussão entre os desenvolvedores do sistema, e os clientes ou usuários em busca de uma solução pela qual todos estejam satisfeitos. (MARCONI E LAKATOS, 2007, p. 251)

O estudo de caso buscou abstrair da pesquisa na interação com os servidores do setor as informações necessárias para responder os questionamentos e atender os objetivos do trabalho.

4.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Estes são componentes presentes em todas as pesquisas. Para Vergara (2007, p. 46) “o universo é toda a população que abrange um conjunto de empresas, produtos e pessoas que possuem as características que serão objeto de estudo”.

No caso da presente pesquisa, o universo da pesquisa é composto por todos os servidores lotados na diretoria do Centro de Humanidades (CH), que é dividido em três turnos, totalizando 19 servidores ao todo.

Com relação à amostra “Amostra é a seleção realizada com base num processo que dá a cada membro da população a mesma probabilidade de ser incluído na pesquisa.” (Barros, 2008, p. 106) utilizou-se o senso já que foram entrevistados todos os componentes do universo.

4.3 COLETA DE DADOS

Como metodologia da pesquisa utilizou-se a aplicação de um questionário, que segundo Gil (2002, p. 130) “O questionário é definido como sendo um instrumento de investigação feito através de questões, apresentadas por escrito as pessoas com o intuito de conhecer opiniões, sentimentos, expectativas e situações vivenciadas”.

O questionário foi aplicado no setor em estudo, este composto por 12 (doze) questões de múltipla escolha que tiveram como opções: sim, não, nunca e quase nunca. Baseado em quatro variáveis que analisarem a satisfação e bem estar no trabalho, o relacionamento interpessoal, o estilo gerencial e a tolerância as mudanças.

4.4 PLANO DAS VARIÁVEIS

Este é composto por quatro variáveis pertinentes ao tema em estudo, elas procuram embasar delimitando e definindo o tema abordado.

Tabela 1 – QUADRO DAS VARIÁVEIS

VARIÁVEL	QUESTÃO
SATISFAÇÃO E BEM ESTAR NO TRABALHO	1-2-3
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	4-5
ESTILO GERENCIAL	6-7-8
TOLERÂNCIA AS MUDANÇAS	9-10-11-12

4.5 TRATAMENTO DE DADOS

Após a aplicação do questionário, houve a tabulação dos dados com a ajuda do programa Excel, analisando-se os percentuais referentes a cada questão, de acordo com a devida alternativa escolhida pelo entrevistado bem como agrupando de acordo com cada variável.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O seguinte capítulo apresenta os resultados dos questionários aplicados à amostra, através de gráficos e comentários acerca dos mesmos, como forma de ajudar a contextualizar o entendimento do assunto abordado.

5.1 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

A questão um buscou abordar a preocupação em implementar programas que ajudem na satisfação do servidor, as respostas obtidas estão a seguir, demonstradas no Gráfico 1.

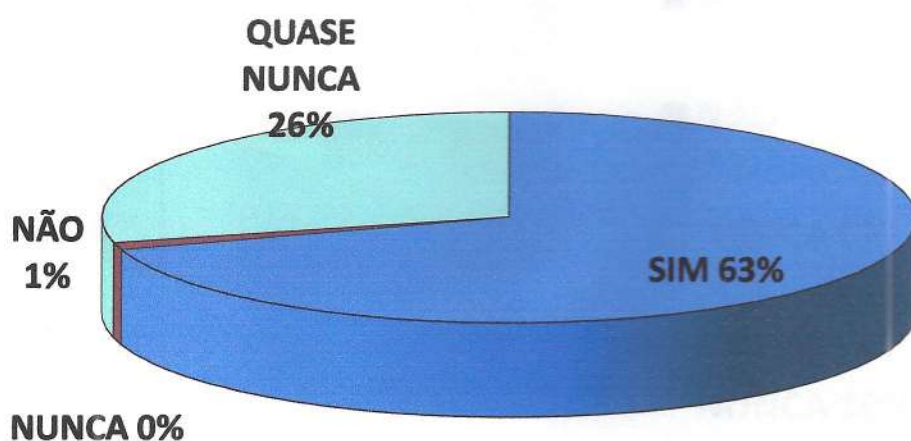


GRÁFICO 1- PROGRAMAS DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Fonte: Pesquisa de Campo, 2010.

Diante desse questionamento a maioria dos entrevistados, conforme demonstra o gráfico 1, 63% ou 12 (doze) das pessoas respondeu que sim, afirmando que a Universidade tem demonstrado interesse e vem implementando programas que ajudem na satisfação dos servidores em seu ambiente de trabalho.

Já 26% ou 5 (cinco) pessoas disseram que quase nunca a instituição complementar programas com esse fim, detectando, portanto uma falha no programa de satisfação no ambiente de trabalho da Universidade.

E 1% ou 2 (duas) pessoas disseram que não, a Universidade não tenta implementar programas voltados a desenvolver a satisfação do servidor em seu trabalho. E nenhum

entrevistado ou 0 (zero) pessoas disseram que nunca a Universidade tentou implementar programas para satisfação no trabalho.

Obteve-se desse questionamento um fator positivo já que a maioria dos servidores detecta a preocupação da instituição em estabelecer programas de satisfação.

Para Lima (2005, p. 402) “O grande desafio da moderna gestão de recursos humanos é lidar com a satisfação e manutenção dos colaboradores em seu ambiente de trabalho”.

A questão 2 buscou abordar o bem estar do servidor e como o mesmo é visto como uma maneira de aumentar a produtividade, os resultados obtidos estão demonstrados no Gráfico 2 a seguir:

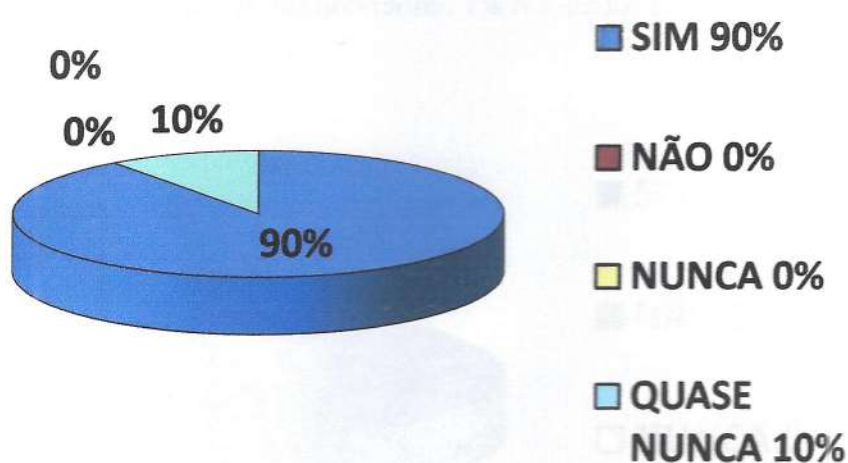


GRÁFICO 2 – BEM ESTAR X PRODUTIVIDADE

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

A questão é demonstrada através do gráfico 2, onde a este questionamento a grande maioria dos entrevistados 90% ou 17 (dezessete) pessoas disseram que o bem estar no trabalho é sim um fator de aumenta na produtividade. Partindo da tríade eficiência, eficácia e efetividade é possível exemplificar que segundo Hollenbeck e Wagner (2006, p.203) “A eficiência no setor público e no setor privado tem parâmetros diferentes. Ser um organização pública importa sofrer imposições diferenciadas do privado.” O que torna ainda mais necessário uma produtividade eficaz e eficiente já que esses serviços são prestados a uma sociedade como um todo.

E 10% ou 2 (duas) pessoas disseram que quase nunca o bem estar no trabalho influência no aumento da produtividade. As opções Não e Nunca não foram escolhidas.

Quando se questionou acerca do investimento no crescimento profissional dos servidores (questão 3), a grande maioria 95% ou 18 (dezoito) servidores afirmou que a Universidade investe sim no crescimento profissional de seus servidores. Recentemente através da Lei 11091/05 foi instituído o plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação no âmbito das instituições federais de ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Dentro dessa lei está incluído o plano dos servidores técnicos administrativos da UFCG, o que veio a dar uma alavancada na carreira de todos os servidores, bem como uma melhoria salarial.

E apenas 5% ou 1(uma) pessoa respondeu que não, que a Universidade não investe no crescimento profissional dos servidores. Os resultados são melhor visualizados no gráfico 3 a seguir:

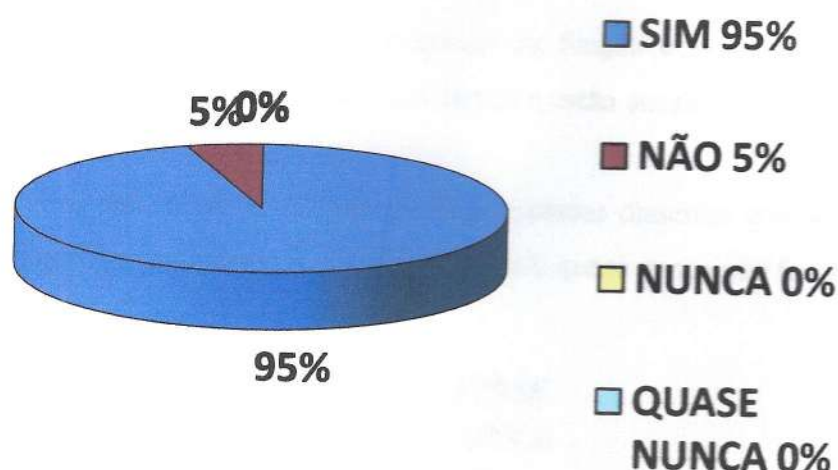


GRÁFICO 3 – CRESCIMENTO PROFISSIONAL

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Neste questionamento, demonstrado no gráfico 4, houve unanimidade já que 100% dos entrevistados ou 19(dezenove) pessoas disseram que o espírito que prevalece no setor é o de colaboração entre os servidores. As demais alternativas não foram escolhidas.

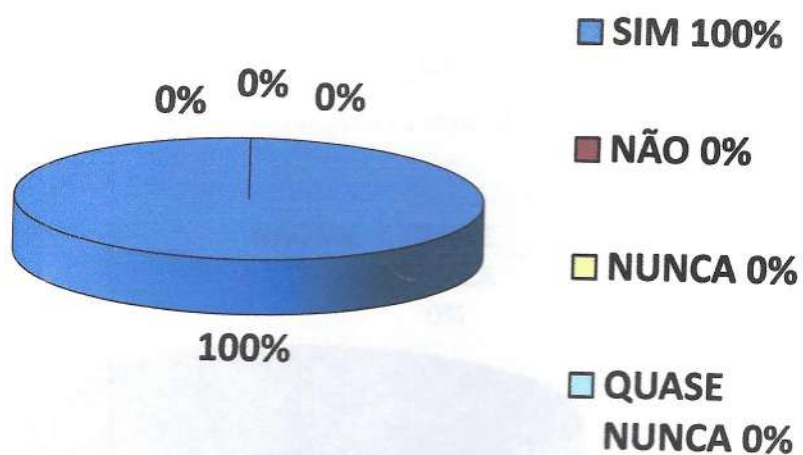


GRÁFICO 4 – NÍVEL DE COLABORAÇÃO NO SETOR

Fonte: Pesquisa de Campo, 2010

Quando perguntados se gostavam da função que exerciam 89% dos entrevistados disseram que sim que gostam do que fazem e estão satisfeitos no desempenho de sua função (Gráfico 5).

Um percentual de 11% ou 2 (duas) pessoas disseram que não estão satisfeitos com a função que desempenham. E as opções nunca e quase nunca não foram escolhidas.

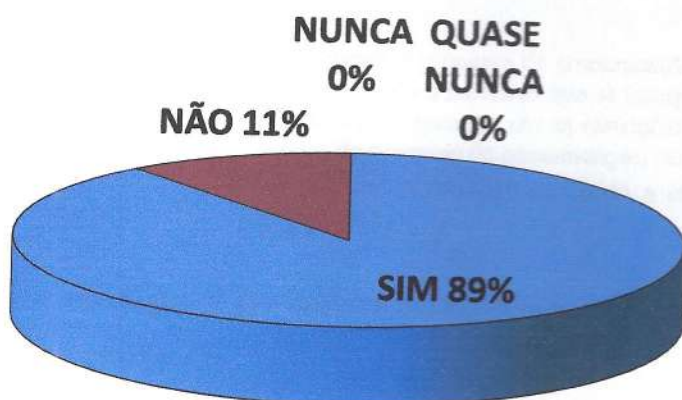


GRÁFICO 5 – SATISFAÇÃO NO DESEMPENHO DA FUNÇÃO

Fonte: Pesquisa de Campo, 2010.

Nesse questionamento buscou-se falar sobre acesso as respectivas chefias e o fluxo de comunicação no setor. Para Lima (2005 p. 137) “Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos. Ocorre exclusivamente em grupos sociais”.



GRÁFICO 6 – BARREIRAS A COMUNICAÇÃO.

Fonte: Pesquisa de Campo, 2010.

Todos os entrevistados 100% ou 19 (dezenove) pessoas disseram que tem livre acesso a suas chefias e que o processo de comunicação flui normalmente sem maiores dificuldades (Ver gráfico 6). Sendo esse fator de grande importância para o fluxo de trabalho organizacional já que:

Quase sempre o processo de comunicação sofre entraves, bloqueios, dificuldades e restrições devido a barreiras que se interpõem entre os emissores e receptores. As barreiras à comunicação são as restrições e limitações que ocorrem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação, fazendo com que nem todo sinal emitido pela fonte percorre o processo de modo a chegar incólume ao seu destino (LIMA, 2005 p. 387).

Sendo assim, se faz destacar a importância da abertura desses canais de comunicação no setor em estudo.

Neste questionamento entra no tema estilos de liderança, que questiona acerca do estilo aplicado no setor em estudo

A maioria, ou seja, 53% ou 10 (dez) pessoas disseram que não que o estilo gerencial aplicado no setor não é participativo e nem produtivo. Já 42% dos entrevistados ou 8 (oito) pessoas disseram que sim, que o estilo gerencial é participativo e produtivo e 5% ou 1 (uma) pessoal disse que quase nunca o estilo gerencial é participativo ou produtivo (Gráfico 7).

Juntando o percentual que escolheu a alternativa NÃO com o que escolheu a alternativa QUASE NUNCA se pode notar que o estilo presente no setor não é participativo e nem produtivo.

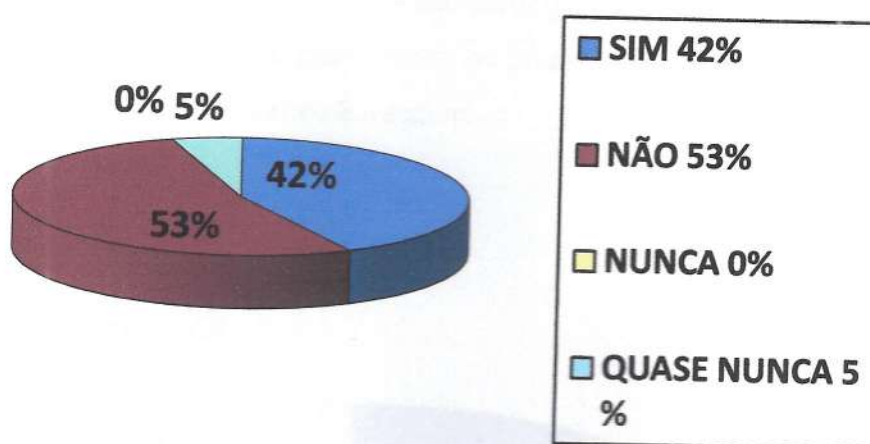


GRÁFICO 7 – ESTILO DE LIDERANÇA
Fonte: Pesquisa de Campo, 2010.

De acordo com Chiavenato (2005 p. 422) não se deve confundir liderança com direção. Um bom dirigente deve ser um bom líder e nem sempre um bom líder é um bom dirigente. Os líderes devem estar presentes não apenas no nível institucional, mas em todos os níveis da organização e nos grupos informais de trabalho.

A de se falar ainda dos estilos gerencias. Para Tachizawa (2005 p. 426) existem três tipos de liderança:

- **Liderança autocrática** – O líder é duro e impositivo. O comportamento do grupo mostra forte tensão, frustração e, sobretudo, agressividade de um lado; de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. Normalmente o trabalho só se desenvolve com a presença física do líder.
- **Liderança liberal** – O líder deixa todos a vontade. Embora a atividade do grupo possa ser intensa, a produção pode ser inferior à desejada. As tarefas se desenvolvem ao acaso, com muitas oscilações.
- **Liderança democrática** – O líder é atuante, consultivo e orientador. Há formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais. O trabalho mostra ritmo suave e seguro, sem alterações de ritmo, mesmo quando o líder se ausenta.

Mas um quesito que avalia o tipo de liderança e o grau de participação dos servidores no setor foi abordada, relacionando o apoio e participação da tomada de decisão.

As opções sim e não deram empate 42% ou 8 (oito) pessoas acham que sim que os funcionários apóiam e participam da tomada de decisão, outros 42% ou 8 (oito) pessoas acham que não, que os funcionários não participam da tomada de decisão no setor e 10% ou 2 (duas) pessoas acham que quase nunca os funcionários participam das tomadas de decisões, conforme demonstra o gráfico 8 a seguir:

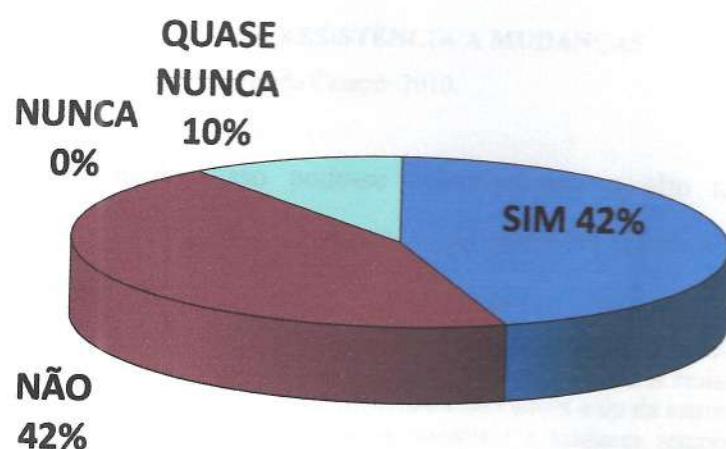


GRÁFICO 8 – PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES

Fonte: Pesquisa de Campo, 2010.

Aqui se buscou respostas sobre o nível de resistência as mudanças no setor. A grande maioria dos funcionários 90% ou 17 (dezessete) pessoas afirmou que há sim resistência a mudanças no setor e que a introdução de qualquer tipo de mudança é tida como negativa (Ver gráfico 9).

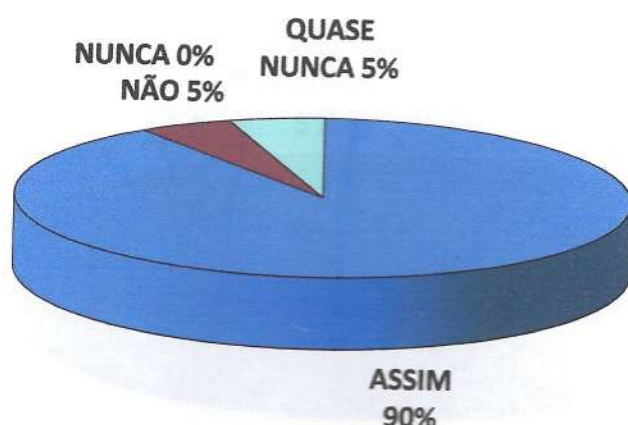


GRÁFICO 9 – RESISTÊNCIA A MUDANÇAS

Fonte: Pesquisa de Campo, 2010.

Através disso pode-se observar que o alto nível de resistência encontrado na instituição é um fator de atraso, e que dificulta muito a qualificação e especialização no dos funcionários.

Resistência é tudo aquilo que provoca atrasos, custos e instabilidades inesperadas no processo de mudança estratégica. A resistência à mudança é proporcional ao grau de descontinuidade da cultura e/ou da estrutura de poder introduzida pela mudança. Os indivíduos resistiram à mudança sempre que assumirem um certo sentimento de insegurança. (LIMA, 2005 p. 173)

Apenas 5% ou 1 (uma) pessoa respondeu que não, que as mudanças não encontram resistência por parte dos funcionários e que acontecem normalmente no setor. Outros 5% afirmaram que quase nunca são encontradas resistência as mudanças introduzidas.

Na questão 10 procura-se mensurar o nível de comprometimento dos servidores na implantação e manutenção dos processos de mudança. O gráfico 10 demonstra que 85% dos entrevistados disseram que os funcionários são sim comprometidos com as mudanças que ocorram ou possam ocorrer na instituição e 5% disseram que não, que os funcionários nunca se envolvem verdadeiramente com os processos de mudança, outros 5% também disseram que quase nunca eles se empenham e mais 5% disseram que os funcionários nunca se empenham nos processos de mudança.

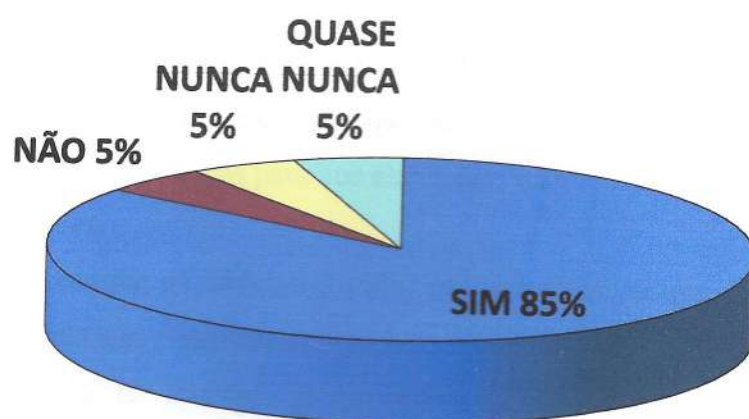


GRÁFICO 10 – COMPROMETIMENTO COM AS MUDANÇAS

Fonte: Pesquisa de Campo, 2010.

Na questão 11 abordou a resistência a mudança por parte dos servidores, que nas respostas recebidas, a grande maioria dos funcionários 84% ou 16 (dezesesseis) pessoas disseram que sim, que há resistência por parte dos funcionários com relação às mudanças implementadas.

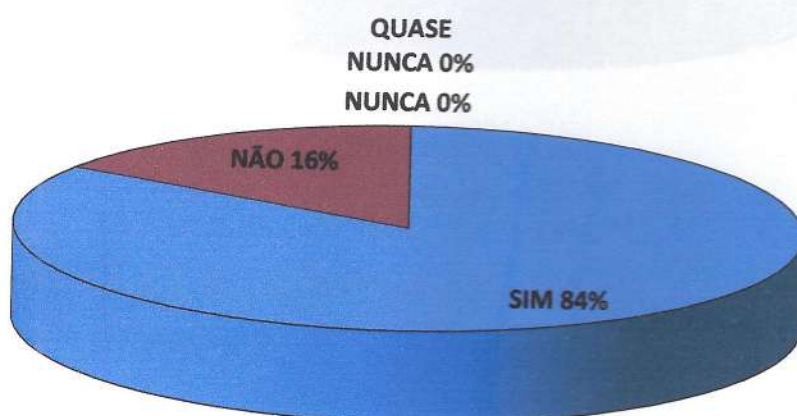


GRÁFICO 11 – ACEITAÇÃO AS MUDANÇAS

Fonte: Pesquisa de Campo, 2010.

Para Lima (2005 p. 172) “A implantação de estratégias estabelecidas não se segue automaticamente à sua elaboração, ela enfrenta sua própria resistência, que pode invalidar o esforço planejado.” Vê-se a partir daí que deve haver todo um planejamento no que tange a implantação dessas mudanças para que elas sejam bem recebidas pelos servidores. Ou então o esforço será em vão.

Um percentual de 16% ou 3 (três) pessoas disseram que não que os servidores não resistiam às mudanças e acolhiam muito bem as novas idéias.

A questão 12 abordou se os servidores confiam que a maioria das mudanças implementadas podem alcançar sucesso, as referidas respostas estão demonstradas no gráfico 12 a seguir:

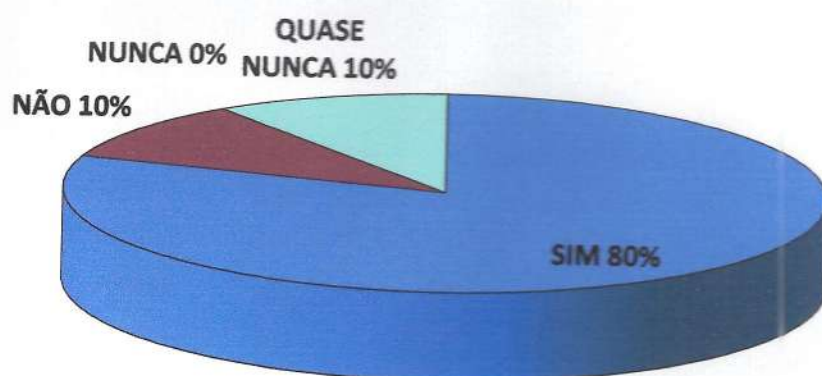


GRÁFICO 12 – CONFIANÇA NO SUCESSO DAS MUDANÇAS

Fonte: Pesquisa de Campo, 2010.

A descrença nas mudanças implementadas é transparecida pelo alto percentual 80% ou 15 (quinze) pessoas, que acham que quase nunca as mudanças implementadas alcançam sucesso. E 10% dos entrevistados disseram que definitivamente, ou seja, as mudanças implementadas não alcançam sucesso. E os 10% restantes disseram que sim, que as mudanças implementadas alcançam sucesso (Gráfico 12).

Nesse caso, há uma quase que total falta de confiança nas mudanças implementadas, pois se forem somadas todo o percentual negativo, ou seja, os 80% que optaram pelo quase

nunca, com os 10% dos que não acreditam, dando assim 90% os que descrêem das mudanças implementadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa ora realizada no Centro de Humanidades da Universidade Federal de Campina Grande visa avaliar a correlação existente entre a Cultura Organizacional e a satisfação no ambiente de trabalho, posto que essas duas variáveis caminham juntas no ambiente organizacional compondo a tríade: cultura organizacional, clima organizacional e satisfação no ambiente de trabalho.

Juntando-se a isso a importância que uma harmonia entre as três variáveis tem para o sucesso da organização, que se encontra além de tudo, em um ambiente altamente competitivo e mutável.

Avaliaram-se vários itens referentes ao tema abordado, e foi possível detectar que a maioria dos resultados foi favorável a existência de uma cultura organizacional forte e adaptável.

Detectou-se através da pesquisa aplicada, que a maioria dos servidores concorda que a Universidade tem interesse e implanta programas que ajudem nas satisfação dos servidores, que ela também tem um bom plano de cargos, carreira e remuneração, que prevalece o espírito de união entre os servidores, que eles estão satisfeitos e gostam do que fazem e unanimemente disseram que tem livre acesso a suas respectivas chefias.

Entretanto há contradições já que a maioria afirmou que o estilo de liderança não é participativo e as decisões são tomadas de forma vertical de cima para baixo, ocasionando uma quase totalidade de resistência por parte dos servidores as mudanças implantadas não as aceitando de imediato.

Conclui-se que há condições favoráveis para que haja um desenvolvimento positivo da cultura e um bom clima organizacional no setor, facilitando assim o fluxo de trabalho, contudo há a necessidade de ajustes em alguns pontos críticos como a forma com que as decisões são tomadas e implementadas e o estilo de liderança exercido.

Diante desse quadro sugeriu-se que seja estudada uma nova prática de implementação de decisões na qual haja uma maior participação dos funcionários, e que esses sejam conscientizados, e de certa maneira consultados, a fim de que estes sintam-se incluídos no processo, e não vejam o processo de decisão como implementado de cima para baixo, bem como também que seja exercido no setor um estilo de liderança participativo, já que os problemas encontrados nos setor referem-se mais a estes dois itens abordados acima.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 6. ed.-2.reimp.-São Paulo:Atlas,2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **A dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. 3º reimpressão-Rio de Janeiro:Elsevier,2005.
- CHOWDHURY, Subir. **Administração do século XXI: o modo de gerenciar hoje e no futuro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.
- FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional**. Mackron Books: São Paulo, 2002.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed.São Paulo: Atlas, 2002.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007
- LIMA, Carlos Alberto Nogueira de. **Administração Pública: teoria e mais de 400 questões**. 2. Ed.-Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- TACHIZAWA, Takeshy et al. **Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização**. São Paulo: Atlas, 2005
- VERGARA Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed._ São Paulo:Atlas, 2007.
- WAGNER III, Jonh A, Jonh R.Hollenbeck. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva 2006.

ANEXO

QUESTIONÁRIO

Esse questionário visa avaliar o grau de motivação dos funcionários associado com a cultura organizacional aplicada na instituição.

VARIÁVEL 1 – SATISFAÇÃO E BEM ESTAR NO TRABALHO

1- Existe uma preocupação em implementar programas que ajudem na satisfação do servidor?

() SIM () NÃO () NUNCA () QUASE NUNCA

2- O bem estar do servidor é visto como uma maneira de aumentar a produtividade?

() SIM () NÃO () NUNCA () QUASE NUNCA

3- A Universidade investe no crescimento profissional dos servidores?

() SIM () NÃO () NUNCA () QUASE NUNCA

VARIÁVEL 2 – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

4- Prevalece o espírito de união e colaboração entre os servidores?

() SIM () NÃO () NUNCA () QUASE NUNCA

5- Você está satisfeito e gosta do que faz?

() SIM () NÃO () NUNCA () QUASE NUNCA

VARIÁVEL 3 – ESTILO GERENCIAL

6- Há livre acesso dos servidores as suas respectivas chefias?

() SIM () NÃO () NUNCA () QUASE NUNCA

7- O estilo gerencial é participativo e produtivo?

() SIM () NÃO () NUNCA () QUASE NUNCA

8- Os funcionários apóiam e participam da tomada de decisão?

() SIM () NÃO () NUNCA () QUASE NUNCA

VARIÁVEL 4 – TOLERÂNCIA AS MUDANÇAS

9- As políticas internas, regras e procedimentos da instituição não impedem as mudanças necessárias?

() SIM () NÃO () NUNCA () QUASE NUNCA

10- Os servidores são encorajados a atender, envolver-se e comprometer-se com as mudanças?

() SIM () NÃO () NUNCA () QUASE NUNCA

11- Há resistência a mudanças pela maioria dos servidores?

() SIM () NÃO () NUNCA () QUASE NUNCA

12- Os servidores confiam que a maioria das mudanças implementadas podem alcançar sucesso?

() SIM () NÃO () NUNCA () QUASE NUNCA