

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA - CEGE**

SÔNIA MARIA DE MELO

**OS IMPACTOS DE UM PROCESSO DE MUDANÇA
ORGANIZACIONAL SOBRE O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Belo Horizonte

2010



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **Sônia Maria de Melo**, REGISTRO N° 2009749647. No dia 03/03/2011, às 18:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado " OS IMPACTOS DE UM PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL SOBRE O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Victor Natanael Schwetter Silveira, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESSENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 03/03/2011.

Prof. Victor N. Schwetter Silveira
(Orientador)

Prof. Devanir Vieira Dias

Sônia Maria de Melo

**OS IMPACTOS DE UM PROCESSO DE MUDANÇA
ORGANIZACIONAL SOBRE O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Monografia de pós-graduação apresentada ao curso de Especialização em Gestão Estratégica do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Victor Natanael Schwetter
Silveira

Nota do orientador: _____

Assinatura do orientador: _____

Data: _____

Belo Horizonte

2010

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho contou com a colaboração e o estímulo de várias pessoas, às quais gostaria de expressar minha gratidão:

Em primeiro lugar, agradeço a Deus sobre todas as coisas por me conceder discernimento para a conclusão do trabalho.

Aos meus pais, que sempre me ensinaram a acreditar na educação e me proporcionaram segurança para o investimento no meu preparo profissional.

Aos meus irmãos pela amizade, carinho e incentivo, o que torna meu caminho mais leve e melhor.

As minhas três filhas pelo amor, incentivo e compreensão da minha ausência em vários momentos, os quais foram dedicados ao estudo.

Ao meu orientador, Professor Victor Natanael Schwetter Silveira, pela generosidade, dedicação e orientações pertinentes para trilhar o caminho deste estudo.

Aos meus colegas de trabalho pela amizade e apoio.

Aos funcionários da Pós-Graduação da Face/UFMG e da IFES envolvidos ou não com os setores relacionados a este trabalho, e que colaboraram com uma parcela de seu tempo para composição e efetivação desta pesquisa.

À Universidade, por todo apoio concedido e, em especial à sua Administração Superior, por acreditar na capacitação de seus funcionários.

A todas as pessoas que me ajudaram no decorrer do curso e que não estão nominalmente mencionadas aqui.

“Um músico deve compor,
um artista deve pintar,
um poeta deve escrever,
caso pretendam deixar seu coração em paz.
O que um homem pode ser, ele deve ser.
A essa necessidade podemos dar o nome de
auto-realização.”

Abraham Harold Maslow (1908 – 1970)

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é investigar os impactos do processo de mudança organizacional sobre o nível de satisfação dos funcionários de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Alguns dos autores utilizados para fundamentar o tema da mudança organizacional foram Robbins (1999), Lima e Bressan (2003) e Bruno-Faria (2003). Já para o tema da satisfação no trabalho foram utilizadas as obras de autores como Robbins (1999), Martins (2006) e Marras (2001). A metodologia deste estudo envolveu um *survey*/roteiro de pesquisa com 45 questões, que levaram os servidores a indicar o grau de satisfação relacionados às práticas de trabalho adotadas na universidade e a percepção desses indivíduos em relação às mudanças ocorridas em seu trabalho. Os sujeitos da pesquisa foram 20 funcionários que ocupam os cargos: Técnicos em Assuntos Educacionais, Assistente em Administração, Auxiliar de Administração, chefe de setor e terceirizados, lotados na Pró-Reitoria de Graduação, de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Os dados coletados foram lançados em planilhas do Microsoft Excel. A partir daí utilizou-se a técnica da estatística descritiva para apresentar os dados do perfil da amostra pesquisada. Em seguida, realizou-se uma análise quantitativa para se verificar os resultados mais frequentes e, então, buscou-se descrever os resultados e fazer deduções para explicar a relação proposta no problema de pesquisa. Como resultados, este estudo permitiu constatar que o nível mais alto de satisfação, referente às práticas de trabalho adotadas pela organização, está relacionado ao clima do ambiente e o relacionamento com os colegas. O menor índice de satisfação encontrado foi em relação às recompensas financeiras e não financeiras de trabalho. Quanto à percepção dos servidores sobre as mudanças ocorridas em seu trabalho, o maior índice foi o relacionamento com os colegas. Apresentando o mesmo percentual a responsabilidade de contribuir para o bom funcionamento da universidade, e o menor índice foi em relação à falta de informações para orientar o trabalho.

Palavras-Chave: Satisfação no trabalho, Mudança Organizacional, Trabalho, Universidade, Comportamento Organizacional.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Opinião sobre o Trabalho.....	46
Tabela 2 – Opinião sobre as mudanças no Trabalho	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de Mudança Organizacional	20
Quadro 2 – Dimensões da mudança organizacional	21
Quadro 3 – Síntese dos critérios de classificação observados na literatura sobre a mudança ...	22

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow	24
Figura 2 – Organograma Prograd	38
Figura 3 – Organograma da Diretoria Administrativa e dos Centros de Atividades Didáticas (CADs)	39

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. OBJETIVOS	14
2.1 Objetivo geral	14
2.2 Objetivos específicos	14
3. JUSTIFICATIVA	15
4. REFERENCIAL TEÓRICO	16
4.1 Mudança Organizacional	16
4.1.1 O conceito de mudança organizacional na literatura.....	17
4.1.2 Mudança organizacional: classificações	20
4.1.3 As dimensões da mudança organizacional	21
4.2 Satisfação no trabalho	23
4.2.1 Os primeiros estudos sobre a satisfação do indivíduo	23
4.2.2 Os estudos sobre a satisfação do indivíduo no trabalho	26
4.3 Mudanças Externas nas IFES: Regulamentações do MEC	29
5. METODOLOGIA	33
5.1 Tipo de pesquisa.....	33
5.2 População e amostra da pesquisa.....	33
5.3 Instrumento de coleta de dados.....	33
5.4 Coleta de dados	34
5.5 Tratamento dos dados	35
6. ANÁLISE DOS DADOS	36
6.1 Caracterização da empresa pesquisada	36
6.2 Caracterização do perfil da amostra pesquisada	41
6.3 Mudanças internas na IFES: alterações na estrutura organizacional e direção	42
6.4 Percepção dos Funcionários sobre as Mudanças no Trabalho	45
6.5 Nível de satisfação dos Funcionários com as mudanças internas na IFES.....	48
7. CONCLUSÃO	52
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICE A - Questionário da pesquisa	58

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as mudanças no trabalho e na estrutura organizacional têm ocorrido de forma acelerada e dinâmica; a estrutura rígida e hierarquizada de antigamente está sendo substituída por organizações “enxutas” e horizontalizadas, prevalecendo o trabalho em equipe e formas flexíveis de trabalho. Os processos organizacionais tornaram-se mais dependentes da tecnologia, que por sua vez se desenvolve em alta velocidade, exigindo trabalhadores mais qualificados e capacitados. As exigências de melhorias contínuas em produtos, processos de trabalho e serviços tornam-se constantes em praticamente todos os ramos de negócio; a competição entre organizações torna-se cada vez mais acirrada e globalizada.

Esta transformação vertiginosa que passou a imperar nas organizações, a partir do fim do milênio passado, exige dessas mais que capacidade organizacional para se adaptar às novas estruturas, “é preciso desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança” (ROBBINS, 1999, p. 407). Ou seja, as mudanças do ambiente externo exigem da organização a capacidade de resposta rápida e eficaz a estas transformações.

Para Silva (1999, p. 1), trata-se de uma “mudança de época”, que pode ser evidenciada na medida em que “a humanidade tem experimentado turbulências de diferentes ordens; instabilidade de muitos processos ambientais, sociais, econômicos, políticos, tecnológicos e institucionais”. Tais mudanças promovem uma perda dos “marcos de referência” que direcionavam os modelos que vigoravam anteriormente, e têm como resultado uma “vulnerabilidade generalizada” dos cidadãos, sociedades e organizações.

Assim, percebe-se que o atual momento das organizações se caracteriza por ambientes dinâmicos e geradores de intensa mudança, que podem ser observados por meio das várias modalidades de re-estruturação organizacional, relativamente comuns no mundo empresarial contemporâneo. Tal re-estruturação pode ser representada por terceirizações, fusões, aquisições, descentralização decisória,

alteração de padrões de trabalho, adequação às normas internacionais de qualidade, informatização e automação, dentre outras.

Há de se constatar, entretanto, que as organizações, na tentativa de se adaptarem a esse novo cenário e, ao mesmo tempo, manterem produtividade e qualidade, “passa-se a exigir de seus funcionários uma carga excessiva de desempenho, tanto no que se refere ao volume e metas de trabalho, quanto à variedade de tarefas executadas”.(SOUZA, PISANO, & FERREIRA, 2000, p. 2).

Tal estado de pressão para resultados no trabalho coloca a relação entre o homem e o trabalho em um processo de desgaste crescente, produzindo insatisfação do trabalhador, prejudicando o nível de produtividade das empresas, seja em função do nível de rotatividade de pessoal — que tende a se elevar em todos os ramos de negócio —, seja em função do desgaste emocional e psicológico imposto aos trabalhadores — que faz com que sejam dissolvidos os elos de comprometimento, lealdade e motivação com as empresas.

Diante desse contexto, considerando o avanço tecnológico e as mudanças implementadas nos processos de gestão, torna-se igualmente necessário considerar que o trabalhador precisa ser visto e considerado sob nova perspectiva.

Em decorrência desse novo ambiente, as organizações são pressionadas a adotar novos formatos de gestão que apóiem e incentivem novas políticas de gerenciamento dos indivíduos e grupos nas empresas, passando a buscar formas de valorizar e estimular a motivação, satisfação e o compromisso com a organização e com o trabalho. É necessário então, implementar ações que envolvem melhorar as condições e o ambiente de trabalho oferecendo recompensas materiais e não-materiais capazes de atrair e manter uma força de trabalho qualificada, motivada e comprometida. (SPECTOR, 2006)

Conforme Spector (2006), a satisfação no trabalho “é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente em relação ao trabalho de forma geral e seus vários aspectos” e tem sido apresentada como a causa de importantes realizações

das organizações e seus funcionários, do desempenho no trabalho à saúde e longevidade.

Nas organizações ligadas ao ramo da educação superior a situação parece não ser diferente. Segundo Rinaldi (2002, p. 12), as universidades, da mesma forma que qualquer outra organização, são atingidas pelas mudanças do panorama social, político e econômico do país e do mundo, exigindo das instituições universitárias maior eficiência no uso dos recursos, maior equidade no trato de grupos sócio-econômicos distintos, maior qualidade dos serviços educacionais prestados e maior capacidade de respostas às necessidades do setor produtivo e da sociedade em geral.

No contexto específico das universidades federais, também chamadas de “Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)”, além da presença das pressões ambientais já mencionadas anteriormente, outras pressões também se fazem notar, especialmente aquelas promovidas por normas legais e diretrizes regulatórias para o funcionamento e operacionalização das suas atividades. Tais regulamentações são estabelecidas, em sua maioria, pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) e têm grande repercussão sobre o funcionamento das IFES, exigindo constantes mudanças na forma de atuar e administrar os processos de trabalho.

Este processo de ajuste às exigências legais exige das IFES reavaliação da qualidade e adaptação dos objetivos, fomentando a disseminação de novas políticas para o ensino, pesquisa e extensão universitária.

Entre as forças regulatórias legais que exigem mudanças nas IFES, pode-se mencionar, primeiramente, a Lei de Diretrizes e Bases (Lei nº 9394, de 1996), que provocou grandes transformações no padrão de atuação e estruturação das IFES.

Em segundo lugar há os programas e políticas do Governo Federal para a ampliação da rede pública de ensino superior, como é o caso do Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) lançado pelo Governo Federal em 2007, a partir do Decreto nº 6069 de 24/04/2007.

Esse decreto visa expandir, de forma significativa, o número de vagas para estudantes de graduação no sistema federal de ensino superior. São previstas, dentre outras, as seguintes ações: aumento de vagas, ampliação ou abertura de cursos noturnos, aumento do número de alunos por professor, redução do custo por aluno, flexibilização de currículos e combate à evasão.

Cabe notar, ainda, que outro aspecto promotor de alterações nas IFES envolve a mudança de reitores a cada quatro anos. O reitor exerce o cargo de administrador universitário na IFES e tem a função de administrar os rumos da instituição, coordenando a formulação, implantação e avaliação de estratégias necessárias ao cumprimento da missão institucional, das normas e leis da educação, definidas pelo MEC.

O reitor é eleito internamente na IFES — por meio de votação direta e secreta com a participação de docentes, técnicos administrativos e discentes — para um mandato de quatro anos. Uma vez eleito, o reitor, nomeia os Pró-Reitores, o Procurador-Geral e demais Assessores.

Ao inteirar-se das atribuições do cargo e da composição da equipe de gestores universitários, o novo reitor põe em prática as diretrizes e planos de ação (traçados durante a campanha eleitoral) para gerenciar a IFES. Promove modificações administrativas e processuais na orientação e na ação das unidades e em seu funcionamento, introduzindo mudanças nos padrões de trabalho adotados até então.

Percebe-se, desta forma, que as IFES estão sujeitas não só a pressões externas, vindas da sociedade, dos usuários e do governo federal — a partir das leis e normas educacionais —, como também pressões internas, desencadeadas pela variação de gestão advinda da eleição do novo reitor. Esse quadro, de acentuada mudança, é capaz de produzir impactos no nível de satisfação e motivação dos funcionários da IFES, em relação à organização. Conseqüentemente, influenciará a produtividade e compromisso com a organização.

A partir dessas considerações, buscou-se investigar, com este trabalho, em que medida o nível de satisfação dos funcionários de uma IFES, situada na região metropolitana de Belo Horizonte, é afetado pelas mudanças promovidas nesta organização.

Portanto tentou-se captar o nível de satisfação dos funcionários com diversos aspectos do trabalho na IFES pesquisada, bem como identificar os aspectos das alterações no trabalho promovidas pelo reitor, recém-eleito, que se relacionam, em maior ou menor grau, com o nível de satisfação dos funcionários pesquisados.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

O objetivo desta pesquisa é investigar e compreender os impactos das práticas de trabalho, decorrentes do processo de mudança organizacional, sobre o nível de satisfação dos funcionários de uma IFES.

2.2 Objetivos Específicos

Quanto aos objetivos específicos podem ser elencados os seguintes:

- Identificar as práticas de trabalho envolvidas nas mudanças promovidas na organização;
- Identificar o nível de satisfação dos funcionários com as práticas de trabalho na organização objeto dessa pesquisa;
- Relacionar o nível de satisfação dos funcionários com as práticas de trabalho envolvidas nas mudanças organizacionais.

3 JUSTIFICATIVA

Diante da premissa de que processos de mudança alteram práticas de trabalho e, conseqüentemente, podem gerar impactos no nível de satisfação dos trabalhadores, este estudo se justifica por tentar compreender essa dinâmica, como também as conseqüências dessas mudanças, permitindo que se visualizem pontos críticos e formas de otimização do processo de mudança.

Ao investigar em que medida a satisfação no trabalho se relaciona com determinadas práticas de trabalho, possibilitará contribuir para melhor entendimento de como tornar mais eficientes e humanizados os processos de mudança organizacional, identificando situações a serem evitadas pela gestão organizacional.

O ser humano tem a necessidade de conhecimento e desenvolvimento, ainda que em graus diferenciados. Contudo, todos sentem o desejo de adquirir informações, descobrir novos caminhos, conhecer coisas novas, entender situações e novas relações. Quando a organização fornece apoio e acompanhamento em momentos de mudança, ela fornece boas bases para esse crescimento individual, proporcionando condições saudáveis para o desenvolvimento de toda a empresa, conseqüentemente refletindo na produção e qualidade do serviço.

Portanto, o presente estudo visa contribuir com resultados que possibilitem, por parte da instituição, adotar práticas de gestão que estimulem relações organizacionais mais participativas, flexíveis e saudáveis, com o intuito de evitar e corrigir as decorrências negativas que processos de mudança podem gerar aos seus funcionários.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo abordará, por um lado, os principais teóricos e conceitos relacionados ao campo da mudança organizacional. De outro lado, abordará autores e conceitos pertinentes ao campo dos estudos sobre satisfação no trabalho. Finalmente, o referencial versará sobre programas e projetos resultantes das políticas desenvolvidas pelo governo federal, nas últimas décadas, que refletem significativamente nas Instituições Federais do Ensino Superior.

4.1 Mudança Organizacional

O tema mudança organizacional é complexo, pois envolve diversos tipos de variáveis ou aspectos e, igualmente, é abordado de forma diferente pelos autores relacionados a este tema.

Para Huber e Glick (1995), o ritmo veloz da mudança é provocado por duas forças no ambiente organizacional: a crescente efetividade da tecnologia de informação e da tecnologia de transporte.

Já Silva (1999), afirma que a sociedade vive uma mudança de época, e não uma época de mudanças, devido à profundidade das alterações que vêm ocorrendo desde o final do século passado na estrutura social.

Rondeau (1999) sugere que as organizações mudam porque a maneira de pensar a gestão também sofre modificações com o tempo. Isso acontece tanto pelo surgimento de novos modelos de gestão e novas ferramentas, quanto pela própria evolução das correntes de pensamento em administração e gestão de empresas.

Desta forma, qualquer que seja a definição adotada para mudança organizacional, pode-se dizer que as organizações estão sempre sujeitas a situações mutáveis, tanto no contexto externo como no contexto interno.

4.1.1 O conceito de mudança organizacional na literatura

Quando analisada pela literatura especializada, a mudança organizacional apresenta uma multiplicidade de conceitos:

Primeiramente, se observa que Araújo (1982:24) define mudança como:

Qualquer alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio ou a supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.

Na perspectiva de Araújo (1982), há a preponderância do componente comportamental individual para o conceito de mudança e a importância da interação deste com os componentes “estrutura”, “tecnologia” e “estratégica”.

Woodman (1989), parte do conceito de que o significado de qualquer mudança pode variar conforme o ângulo de percepção desta. A definição de mudança sugerida pelo autor baseia-se no fato de que essa envolve uma diferença ou comparação entre medidas retiradas em dois movimentos diferentes, sendo, portanto, uma abstração de segunda ordem, uma vez que não se segue diretamente da nossa percepção, sendo advinda da atribuição mental de significado às coisas percebidas.

Porras e Robertson propõem a seguinte definição de mudança:

Mudança no comportamento dos membros da organização é a essência da mudança organizacional e, além disso, qualquer mudança de sucesso irá persistir sobre longo tempo somente se, em resposta às mudanças nas características organizacionais, os membros alterarem seu comportamento no trabalho de maneira apropriada (PORRAS & ROBERTSON, 1992, p. 724).

Percebe-se que Porras e Robertson (1992) fundamentaram-se em dois critérios: a categoria (planejada ou não) e a ordem (primeira ou segunda). Eles ressaltam que a mudança planejada é resultante de intervenções do “desenvolvimento organizacional” e busca a melhoria do desempenho organizacional ou a elevação do desempenho do indivíduo, pela mudança de seu comportamento no trabalho. Assim, o comportamento individual apresenta-se como fundamental para a mudança.

Ford e Ford (1994, p. 759), propõem a mudança organizacional (seja “a maneira usada pelas pessoas para falar sobre um evento, no qual alguma coisa parece tornar-se alguma coisa mais, e essa “coisa mais” é vista como resultado”).

Na visão de Ford e Ford (1994), a mudança organizacional é produzida de diferentes maneiras, dependendo do ponto vista sob o qual o fenômeno é analisado. Os autores sugerem um novo prisma de percepção das mudanças, definindo mudança de uma forma geral, como fenômeno no tempo.

Nadler, Shaw e Walton (1994), apresentam um panorama sobre mudança organizacional e gestão da mudança, a partir de uma tipologia da mudança. Esses autores entendem por mudança organizacional a resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, cujo objetivo é manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultural).

Segundo Van de Ven e Poole (1995, p. 512) a mudança é “um tipo de evento, uma observação empírica que difere na forma, qualidade ou estado, sobre o tempo, em uma entidade organizacional”. Nesse contexto, a mudança é colocada como uma categoria dinâmica de eventos que se sucedem temporalmente nas empresas, podendo se referir ao trabalho dos indivíduos ou dos grupos, à estratégia organizacional ou à organização de uma forma geral.

Motta (1999), em seu trabalho também não apresenta um conceito específico para mudança organizacional, mas salienta que esta deve ser percebida sob seis diferentes perspectivas: estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política. Assim, mudança organizacional tem como essência a aquisição de novos valores e crenças, a demanda do ambiente organizacional, a elaboração proposital de uma nova realidade organizacional e a modificação das relações sociais na organização.

Para Robbins (1999), a mudança é definida como atividade intencional, proativa e direcionada para a obtenção das metas organizacionais. O argumento de Robbins

(1999) é o de que as mudanças intencionadas podem levar a organização a aprimorar a sua capacidade de adaptar-se ao ambiente e, também, mudar o comportamento de seus funcionários.

Já Wood Jr. (2001, p. 212), salienta que mudança pode ser definida como (“qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”).)

A mudança, para Wood Jr. (2001), é considerada tema complexo e multifacetado por definição.

Bruno-Faria (2003), propõe como definição de mudança organizacional (“qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho”).)

Esse autor, busca distinguir esses fenômenos dos de inovação e criatividade.

Bressan (2004), apresenta um novo conceito mudança organizacional:

Qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estruturas, produtos, processos e cultura); modificação que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas (BRESSAN, 2004, p.2).

O autor formula este conceito, a partir de pesquisa realizada com gerentes cujas organizações passaram por processos de mudança radical, e comparando a percepção do fenômeno do ponto de vista dos gerentes, com os principais aspectos conceituais do fenômeno apontados pela literatura.

4.1.2 Mudança organizacional: classificações

Ao se proceder à revisão da literatura constata-se que diversos autores propõem classificações e taxonomias para caracterizar tipos diferentes de mudança organizacional. Nesse sentido, Lima e Bressan (2003) apresentam um resumo descrevendo, em linhas gerais, as principais tipologias de mudança organizacional presentes na literatura, como se pode observar no Quadro 1, abaixo.

Quadro 1 - Tipos de Mudança Organizacional

Referência	Tipos de mudança	
	Incremental/organizacional	Transformacional/institucional
Silva (1999)	Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.
Weick e Quinn (1999)	Contínua Mudança constante, cumulativa evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	Episódica Mudança pouco frequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.
Robbins (1999)	1ª ordem Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.	2ª ordem Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve re-enquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.
Nadler <i>et al.</i> (1994)	Incremental/contínua Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizada dentro do contexto atual da empresa	Descontínua Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
Porras e Robertson (1992)	1ª ordem É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização.	2ª ordem É uma mudança multimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.
Greenwood & Hinings (1996)	Convergente Ajuste fino na orientação organizacional existente.	Radical Ruptura com a orientação existente e transformação da organização.
Mintzberg Alstrand e Lampel (1998)	Micromudanças Focalizada dentro da organização: ela pode envolver a redefinição de cargos em uma fábrica ou desenvolvimento de um novo produto.	Macromudanças Visa à organização inteira, por exemplo, reposicionando seu lugar no mercado ou mudando todas as suas instalações físicas.

Fonte: Lima e Bressan (2003, p. 26)

Segundo as autoras, a tipologia de mudança organizacional mais amplamente divulgada refere-se à mudança “transformacional” *versus* “incremental”.

De acordo com Lima e Bressan (2003), os vários tipos de mudança apresentados mostram-se muito similares e, ao final, caracterizam duas formas principais de mudança, mesmo utilizando nomenclaturas diferentes: a) a mudança que altera apenas alguns aspectos da organização, faz pequenos ajustes continuamente e ocorre em situações em que o ambiente é mais estável; b) a mudança que envolve uma ruptura de padrões anteriores, atinge a organização como um todo e envolve um redirecionamento da organização em função de grandes alterações em seu ambiente.

4.1.3 As dimensões da mudança organizacional

Outra contribuição de Lima e Bressan (2003, p. 23), foi apresentar um resumo das principais dimensões e convergências propostas pelos diversos enfoques de mudança organizacional, conforme pode ser visualizado no Quadro 2, abaixo.

Quadro 2 - Dimensões da mudança organizacional

Dimensões da mudança	Autores
Intencionalidade	Robbins, Porras & Robertson, Araújo, Bressan e Bruno-Faria
Transformação/congruência sistêmica entre componentes	Nadler <i>et al.</i> ; Araújo, Bressan; Bruno-Faria
Relevância do impacto da mudança	Bressan, Bruno-Faria, WoodJr.
Resposta ao ambiente	Bressan, Bruno-Faria, Nadler et alii
Temporalidade	Ford & Ford, Van de Ven & Poole
Construção social da mudança	Ford & Ford, Woodman
Resposta à demanda interna	Bressan, Bruno-Faria

Fonte: Adaptado de Lima e Bressan (2003, p. 23).

Percebe-se, então, que, apesar da ausência de um eixo central e consensual que norteie todas as definições de mudança organizacional, os conceitos e perspectivas presentes na literatura tendem a se aproximarem de algumas dimensões comuns relacionadas à mudança organizacional.

Silva (2001), com base nos diferentes critérios identificados na literatura sobre mudança, sugere uma síntese de classificação, que pode ser vista no Quadro 3, logo abaixo.

Quadro 3 - Síntese dos critérios de classificação observados na literatura sobre a mudança

Tipo de critérios	Classificações da mudança organizacional
Quanto à intencionalidade	Intencional (também chamada de deliberada) – aquela cujo processo é originado, conscientemente, por uma decisão da organização.
	Não intencional (também chamada de emergente) – aquela cujo processo tem origem em circunstâncias não previstas e que acontece sem que a organização tenha assumido uma opção consciente para realizá-la.
Quanto ao controle sobre o processo	Programada (também chamada de planejada e é importante ressaltar que existe certa ambiguidade planejada no emprego do termo, sendo utilizado algumas vezes como sinônimo de mudança intencional) – aquela cujo processo segue uma sequência de eventos projetados pela organização.
	Dirigida – aquela em que, embora não haja uma sequência de eventos programados, o controle do processo é assumido pela direção organização.
	Espontânea – aquela que acontece sem que a direção da organização tenha controle sobre o processo.
Quanto à amplitude das dimensões organizacionais afetadas	Macro – aquela que envolve uma grande variedade de dimensões internas e externas da organização.
	Micro – aquela que acontece de modo local, interno à organização, envolvendo um conjunto restrito de dimensões.
Quanto à frequência de ocorrência	Evolutiva (também chamada de incremental) – aquela que tende a ser composta por pequenas alterações que acontecem de modo sequencial, frequente, mas que, em longo prazo, podem produzir grandes alterações em diferentes dimensões da organização.
	Episódica (também chamada de intermitente) – aquela cujo processo é marcado por início, meio e fim, geralmente em um curto espaço de tempo.
Quanto à profundidade das alterações provocadas na organização	Normal (também chamada de marginal ou contínua) – aquela que tende a provocar pequenas alterações no conjunto global de dimensões da organização, com relação ao estado inicial.
	Radical (também chamada de severa ou descontínua) – aquela que tende a provocar grandes alterações no conjunto global de dimensões da organização.
Quanto ao principal tipo de conteúdo afetado	De natureza predominantemente técnica/econômica – a que tende a afetar mais as dimensões estruturais processuais, tecnológicas e econômicas do que as relações humanas na organização.
	De natureza predominantemente humana/social – aquela que tende a afetar mais as relações humanas da organização do que as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas.

Fonte: Adaptado de Silva (2001)

Silva (2001) acredita que, apesar de não representar toda a gama de classificações que pode ser encontrada na literatura sobre a mudança organizacional, essa

variedade de critérios apresentados é suficiente para demonstrar a diversidade de enfoques que têm sido adotados para a abordagem do tema nas teorias da administração.

4.2 Satisfação No Trabalho

4.2.1 Os primeiros estudos sobre a satisfação do indivíduo no trabalho

Ao se abordar a literatura sobre satisfação no trabalho constata-se que as primeiras investigações dessa área têm suas origens nos estudos de motivação, iniciados por Maslow na década de 1950. Este foi o primeiro autor a relacionar as necessidades humanas num quadro teórico abrangente e consistente, a partir de sua teoria da motivação baseada na hierarquia de necessidades humanas.

Conforme a proposição inicial de Maslow (*apud* Bergue, 2007, p. 301) as necessidades dos indivíduos obedecem a uma escala de valores a serem alcançados seguindo a ordem de prioridades. Essa hierarquia de necessidades, formulada pelo autor, compõe-se dos seguintes estágios: 1) fisiológicas: envolvem aspectos como a alimentação, habitação e vestuário; 2) segurança: envolve aspectos como a estabilidade do emprego, a segurança no trabalho, a integridade física; 3) sociais: dizem respeito à necessidade de se filiar e pertencer a grupos humanos, formais ou informais; 4) *status* ou auto-estima: está relacionada com a possibilidade de ser percebido e diferenciado como um ser relevante para o grupo; envolve aspectos como preocupações com ascensão na carreira e com a possibilidade de ter visibilidade social; 5) auto-realização: está associada à possibilidade de desenvolvimento pleno das competências próprias e a busca por ideais de vida.

A teoria de Maslow pode ser vista esquematicamente na Figura 1 abaixo.

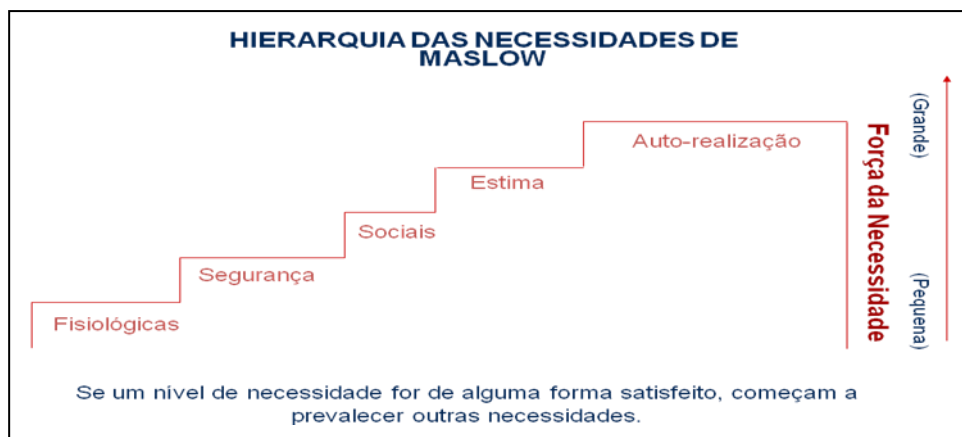


Figura 1. Hierarquia das necessidades de Maslow
 Fonte: Hersey & Blanchard (1986, p. 26)

Outra teoria motivacional que trouxe grande contribuição ao campo da satisfação no trabalho foi a chamada “teoria dos dois fatores” de Frederick Herzberg, apresentada pelo autor em 1964. Este autor argumentou que a compreensão do comportamento das pessoas no trabalho está diretamente relacionada a fatores identificados com o cargo e a fatores relacionados com o contexto no qual o cargo se insere, havendo fatores intrínsecos e extrínsecos que se relacionam ao nível de motivação dos trabalhadores para atuarem com eficiência e compromisso.

Um importante detalhe relativo à proposição de Herzberg (1973), *apud* Bergue, (2007, p. 303), está no fato de afirmar que existe um conjunto de fatores que responde pela satisfação e outro conjunto de fatores que responde pela insatisfação do indivíduo no trabalho.

Segundo Herzberg (1973) *apud* Bergue (2007, p. 303), os fatores higiênicos (que abrange os aspectos extrínsecos ao cargo) são fundamentalmente: a) condições gerais do ambiente de trabalho (iluminação, limpeza, nível de ruído, etc); b) remuneração; c) relações com superiores e colegas.

Os fatores motivacionais (intrínsecos ao cargo), por outro lado, envolvem: a) o nível de responsabilidade; b) o conteúdo e atribuição do cargo; c) o nível de reconhecimento do trabalho executado.

Para Bergue (2007), os fatores de natureza higiênica não contribuem para aumentar o nível de satisfação do indivíduo, apenas garantem, que o indivíduo não se sinta insatisfeito em relação ao seu trabalho (por isso denominados *higiênicos* ou *insatisfacientes*).

Outra contribuição dos estudos de motivação ao campo da satisfação no trabalho veio do psicólogo norte-americano Douglas McGregor, que, complementando a teoria de Maslow sobre a existência de necessidades humanas, publicou a obra “O Lado Humano da Empresa” apresentando um comparativo entre o que chamou de Teoria X e Teoria Y (*apud* MARRAS, 2001).

Segundo a teoria de McGregor, *apud* Marras 2001, há duas posições filosóficas sobre os trabalhadores: concepções deformadas a respeito da natureza do trabalhador (Teoria X) e concepções positivas sobre o trabalhador (Teoria Y).

Assim, segundo esta teoria, um trabalhador X, ou um trabalhador visto por um gerente de visão X, não gosta de trabalhar e o faz somente quando é compelido. Desse modo, eles devem ser controlados ou ameaçados para atingirem metas. Segundo a teoria, o trabalhador X, possuindo pouca ambição, coloca a segurança acima de todos os outros fatores associados ao trabalho.

O trabalhador Y, ou um trabalhador visto por um gerente de visão Y, é alguém que, na busca de responsabilidade, sente-se bem no trabalho e busca atingir os objetivos que lhe são colocados (*apud* MARRAS, 2001).

A teoria de McGregor é importante tendo em vista que aborda os relacionamentos entre gerente e trabalhador numa empresa. Segundo a classificação de Maslow, McGregor identifica que a Teoria X supõe que as necessidades de baixa ordem dominam os indivíduos e na Teoria Y, as necessidades de alta ordem dominam os indivíduos.

4.2.2 Os estudos sobre a satisfação do indivíduo no trabalho

A importância da satisfação no trabalho é tema que vem sendo amplamente estudado nos últimos anos. Segundo Marras (2001, p. 31), “o desejo de viver qualitativamente melhor é algo patente e palpável para a grande massa dos trabalhadores”.

A satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição, pois trata da subjetividade e pode variar de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância e ao longo do tempo para a mesma pessoa.

No início da década de 1960, já se discutia a necessidade de ajustar a relação entre homem e o cargo para melhorar a satisfação do indivíduo com o trabalho. Manter um funcionário com poucas qualificações para o cargo que ocupa poderá torná-lo inseguro, insatisfeito e frustrado por não fazer o que não é capaz. De outra forma, funcionários que possuem qualificação excessiva para o cargo que ocupam também leva à insatisfação, como resultado do desperdício de suas qualificações profissionais.

Pérez-Ramos (1980) afirma que as organizações que visam alta produtividade com qualidade, devem adotar ações que promovam a satisfação do trabalhador, reconhecendo e valorizando os serviços prestados, podendo utilizar-se de artifícios como, por exemplo, o uso de incentivos ou recompensas a ideias sugeridas, comunicação verbal ou escrita (formal ou informal), melhorias nas condições do ambiente físico.

Martins (2006), baseada na definição de Locke, afirmava que o homem usa de sua bagagem individual de crenças e valores para avaliar seu trabalho e essa avaliação resulta num estado emocional que, se for agradável, produz satisfação, e, se for desagradável, leva à insatisfação. Portanto, satisfação no trabalho é uma variável de natureza afetiva e se constitui num processo mental de avaliação das experiências no trabalho que resulta num estado agradável ou desagradável.

Conforme Koontz (1987) é importante destacar que tornar um cargo desafiador e significativo não é tão fácil para atividades que exigem níveis reduzidos de qualificação. Geralmente estes funcionários buscam salário e segurança no emprego.

Segundo Koontz (1987), para enriquecer um cargo de maneira eficaz deve-se compreender melhor o que os empregados desejam e não impor determinadas atividades ao cargo.

De acordo com Powers e Russel (1993), quando o indivíduo realiza um trabalho do qual gosta e com o qual obtém satisfação, há um crescimento pessoal e maior contribuição para a qualidade de vida geral. Realizar um trabalho interessante e agradável gera energia, motivação e aumenta a auto-estima.

Segundo Robbins (1999) os fatores que determinam a satisfação no trabalho envolvem aspectos como, trabalho mentalmente desafiador, recompensas justas, condições de trabalho apoiadoras e colegas que dêem apoio. Neste último, é importante destacar o comportamento do chefe como determinante da satisfação.

Robbins, (1999), destaca que o funcionário satisfeito está mais propenso a não faltar no trabalho, a não assumir comportamentos destrutivos e a ter uma saúde melhor do que aquele que esteja insatisfeito.

Outro fator apontado é a existência de uma boa personalidade, de um indivíduo que esteja ajustado em seu cargo. Para Robbins (1999), pessoas cujas personalidades são congruentes com as escolhas profissionais tornam-se mais satisfeitas. Além disso, alguns estudos e pesquisas indicam que uma porção significativa da satisfação de algumas pessoas é determinada geneticamente.

Heil, Bennis e Stephens (2002) afirmam que as atribuições dadas a funcionários mais qualificados do que o seu cargo exige, resultará em efeito contrário, aumentando ainda mais a insatisfação no trabalho.

Assim, Heil, Bennis e Stephens (2002) ressaltam a importância de valorizar os cargos. Entretanto, segundo os autores, as funções e descrições de cargos criadas pelas empresas fazem sentido do ponto de vista da eficiência, mas poucos contribuem em termos de satisfação das necessidades de aprendizado, crescimento e desafio das pessoas.

Sobre a satisfação, Sant'Anna (2002) afirma que:

As consequências da satisfação no trabalho têm sido apontadas como de suma importância, seja para as organizações, em termos de suas potenciais implicações sobre a eficiência, produtividade, qualidade das relações de trabalho, níveis de absenteísmo/turnover e comprometimento organizacional; seja em termos de seus possíveis impactos sobre a saúde e bem-estar dos trabalhadores (SANT'ANNA, 2002, p.98).

Segundo Spector (2006), satisfação é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho. As abordagens se concentram em diversos aspectos diferentes como prêmios (vantagens) e as outras pessoas no trabalho (supervisores e colegas). O indivíduo pode estar muito insatisfeito com os prêmios e vantagens e muito satisfeito com os chefes e colegas.

Atualmente, o ambiente competitivo exige que as organizações mantenham-se constantemente modernizadas, seja no plano tecnológico, seja no de gestão de pessoas. Sendo assim, é necessário realizar avaliação da satisfação dos trabalhadores, pois tal avaliação apontará a qualidade da gestão, que produz influências diretas na qualidade/quantidade da produtividade humana (SPECTOR, 2006).

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2006), a satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que o trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho. Os componentes para definição de satisfação são: valores, importância dos valores, e percepção.

4.3 Mudanças Externas nas IFES: Novas Regulamentações do MEC

A complexidade das instituições universitárias estão sendo ampliadas, posto as características da sociedade do conhecimento, as peculiaridades da gestão pública brasileira e as mutações das instituições universitárias, em face dos programas, projetos resultantes das políticas desenvolvidas pelo governo federal nesta última década.

Destaca-se na década de 80 e 90, vários eventos significativos para a educação superior brasileira; a Constituição de 1988 e a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN - Lei nº 9.394, de 23/12/96) provocaram grandes mudanças no padrão de atuação e estruturação da universidade.

Dessa forma, as alterações no ensino acadêmico, assim como a reconfiguração da educação superior, integram o processo de regulamentação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional/LDB (Lei nº 9.394/96).

Essa lei prevê mudanças na organização, na estrutura e no funcionamento das universidades, redefinindo o papel do ensino universitário para suprir demandas do contexto de mudanças, sobretudo a produção do conhecimento e a formação profissional. Também aponta como alternativa a diversificação e diferenciação institucional por meio da flexibilização. Para garantir o princípio da flexibilização como forma de romper com a rigidez dos “currículos mínimos”, todos os cursos deveriam, a partir daí, ter suas diretrizes curriculares específicas reformuladas e aprovadas pelo Ministério da Educação- MEC e pelo Conselho Nacional da Educação - CNE.

A LDB, também, introduziu na universidade brasileira, a avaliação sistemática dos cursos de graduação e das próprias instituições, atualmente representada pelo SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior), criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Este sistema é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. Este processo deverá exigir da universidade uma reavaliação de sua

qualidade, seus objetivos, e a disseminação de suas políticas para o ensino, pesquisa e extensão.

Nessa década, também, foram criados vários programas de apoio a educação superior. Dentre eles merecem destaque, principalmente pelo impacto na gestão das universidades federais:

- a Universidade Aberta do Brasil (UAB), visa a articulação e integração do sistema nacional de educação superior à distância, objetivando sistematizar as ações, programas, projetos, atividades pertencentes às políticas públicas voltadas para a ampliação e interiorização da oferta do ensino superior público no Brasil;
- o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) — instituído e regulamentado pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007 —, é uma das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). O REUNI define como um dos seus objetivos, dotar as universidades federais com as condições necessárias para ampliação do acesso e permanência na educação superior.

Um dos pontos de adequação à LDB na universidade foi a implantação, em 2005, com a criação do Centro de Apoio à Educação a Distância (CAED). Órgão administrativo ligado à administração central por meio da Pró-Reitoria de Graduação (Prograd), com o objetivo de estruturar o ensino a distância na universidade.

Atualmente, são oferecidos 5 (cinco) cursos de graduação na modalidade a Distância: Licenciatura em Ciências Biológicas, Bacharelado em Geografia, Licenciatura em Matemática, Licenciatura em Química e Pedagogia. Também são ofertados 4 (quatro) cursos de especialização: Especialização em Ensino de Artes Visuais, especialização em Ensino de Ciências por Investigação, Especialização em Atenção Básica à Saúde e Especialização em Educação e Formação Pedagógica na área da saúde: Enfermagem. Além disso, são ofertados cursos de aperfeiçoamento, atualização e de extensão.

O impacto dessas mudanças, provocadas pela adequação da universidade às legislações pertinentes e a implementação do projeto REUNI refletiu em toda a universidade, principalmente no âmbito da Pró-Reitoria de Graduação, necessitando de recrutamento de pessoal capacitado para acompanhamento, suporte e implementação operacional das atividades exigidas no âmbito dos cursos de Graduação.

O novo modelo curricular dos cursos de graduação proposto a partir da publicação da LDB em 1996, baseado nas Diretrizes Curriculares — as quais buscam assegurar maior flexibilidade na organização dos cursos de graduação — provocou mudanças nas atividades desenvolvidas na Diretoria Acadêmica, da Pró-reitoria de Graduação, sendo necessária a implementação de novos procedimentos para a adequação a essa questão. Isto demandou do setor responsável algumas mudanças no trabalho: revisão da estrutura curricular de todos os cursos; acompanhamento técnico; orientações para os Coordenadores de Cursos sobre o processo de adequação; suporte técnico para implementação das reformas curriculares, que envolviam os 49 cursos de graduação vigentes até 2008.

Concomitantemente a este processo, no período de 2008 a 2010, por força do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) o setor sofreu nova reestruturação para atender a demanda de criação, implementação e apoio a 27 cursos novos de graduação e a ampliação de vagas, no noturno, de 5 cursos, perfazendo um total de 75 cursos de graduação ofertados no concurso de vestibular de 2010.

Portanto, o referencial teórico aqui apresentado procurou abordar as principais teorias e conceitos existentes na literatura que possam definir e caracterizar os processos de mudança organizacional.

Buscou, também, apontar nos estudos sobre satisfação no trabalho a relação entre os fatores a ela associados e suas inter-relações com os processos de mudanças nas organizações.

Com base no referencial teórico pôde-se observar que o processo de mudança organizacional é dinâmico e está presente em todos os setores da organização. Nesse sentido, destaca-se a definição de Bruno-Faria (2003, p 128) sobre a mudança organizacional: “essas mudanças podem ser planejadas ou não, podem ser decorrentes de fatores internos e ou externos e trazem algum impacto nos resultados e ou nas relações entre as pessoas no trabalho”.

Essas mudanças podem alterar os processos de trabalho na organização e refletir no trabalhador podendo provocar a satisfação ou insatisfação do funcionário no trabalho. Nessa perspectiva, Robbins (1999, p.98) afirma que “os fatores que determinam a satisfação no trabalho envolvem aspectos como, trabalho mentalmente desafiador, recompensas justas, condições de trabalho apoiadoras e colegas que dêem apoio”.

Finalizando, o referencial teórico buscou, também, contribuir para a compreensão das características e funcionamento das Instituições Federais do Ensino Superior (IFES) e apontar como se processa a adequação da universidade pública com as demandas dos programas e projetos resultantes das políticas desenvolvidas pelo Governo Federal.

5 METODOLOGIA

5.1 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa pode ser entendida como uma pesquisa descritiva de campo, conforme classificação de Marconi e Lakatos (2003).

Trata-se de um estudo de caso, baseado em estratégia quantitativa, com a aplicação de questionário tipo *survey*, mensurado por meio de escala que vai da categoria “Discordo Totalmente” até a categoria “Concordo Totalmente”.

5.2 População e amostra de pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram 20 profissionais atuando no cargo/função chefe de setor, Assistente em Administração, Auxiliar em Administração, Técnicos em Assuntos Educacionais, e terceirizados, ativos em um setor administrativo da instituição, situada na região metropolitana de Belo Horizonte. Cabe ressaltar que as características do trabalho dos 20 profissionais participantes diferem quanto ao nível de complexidade das atividades.

Tais profissionais foram selecionados de forma aleatória, a partir de uma lista de todos os funcionários lotados no setor. A única condição de seleção dos participantes foi que eles deveriam estar atuando há, pelo menos, um ano no cargo. Assim, 20 nomes foram sorteados entre os possíveis de participação na pesquisa.

5.3. Instrumento de coleta de dados

Como instrumento de pesquisa foi utilizado um questionário estruturado, composto de 45 questões, mensuradas por meio de escala de seis níveis, indo desde o “Discordo Totalmente” até o “Concordo Totalmente”.

O questionário foi estruturado em três partes: (i) a primeira parte envolveu temas relacionados às práticas de trabalho adotadas na organização pesquisada e o nível de satisfação percebido pelos indivíduos em relação a elas; (ii) a segunda parte analisou a percepção dos indivíduos sobre as mudanças ocorridas em seu trabalho após a eleição do novo reitor e o atendimento às novas normas do MEC; (iii) a terceira parte o perfil dos respondentes.

Assim, a primeira parte do questionário foi composta por 25 questões e envolveu itens como condições físicas e ambientais do trabalho, o clima de relações entre a instituição e as pessoas que nela trabalham, relações com os colegas e com a chefia, tipo de chefia, clareza e objetivo nas orientações para a realização das tarefas, uso de recompensas financeiras, não-financeiras e benefícios no trabalho, reconhecimento pelo bom trabalho, segurança na organização, nível de autonomia para execução das tarefas, *feedback* entre chefe e subordinados, domínio das tarefas executadas, realização profissional,

A segunda etapa foi composta por 20 questões e analisou elementos como relevância da tarefa desempenhada na vida e no trabalho de outras pessoas, dentro ou fora da instituição, medida da tarefa em sua integridade e na avaliação do resultado, informação ao indivíduo acerca da avaliação do seu trabalho como um todo, e de suas ações, desenvolvimento e crescimento profissional, reconhecimento do trabalho executado, treinamento, nível de burocracia e relacionamento do servidor com a chefia.

E a terceira parte, constituída de 07 questões, caracterizou o perfil dos respondentes, contemplando itens como: sexo, faixa etária, estado civil, nível de escolaridade, tipo de graduação, tempo de trabalho no cargo e na empresa.

5.4. Coleta de dados

No processo de coleta de dados, foram aplicados questionários aos funcionários que participaram do processo de mudança no ano de 2010.

Os questionários foram aplicados aos funcionários no horário e no próprio local de trabalho, com a devida concordância das chefias e dos próprios funcionários. Não foi necessária a identificação dos funcionários participantes, apenas foi traçado o seu perfil.

Os questionários foram distribuídos pessoalmente pelo pesquisador e recolhidos no mesmo dia.

5.5 Tratamento dos dados

Nesta pesquisa foram utilizados procedimentos de pesquisa quantitativa, lançando-se os dados em planilhas do Microsoft Excel. A partir daí utilizou-se estatística descritiva para apresentar os dados do perfil da amostra pesquisada.

Em seguida, verificaram-se os resultados mais frequentes e, então, buscou-se descrever os resultados e fazer deduções para explicar a relação proposta no problema de pesquisa.

6 ANÁLISE DE DADOS

6.1 Caracterização da Organização Pesquisada

A universidade em questão é uma instituição de ensino superior, constituída sob a forma de autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação, com personalidade jurídica e autonomia didático-científica, administrativa, financeira e disciplinar, tendo como objetivos fundamentais o ensino, a pesquisa e a extensão.

Atualmente a instituição conta com dois *campi* em Belo Horizonte – e um *campus* situado no interior de Minas Gerais. É composta por 19 unidades acadêmicas, três unidades especiais, órgãos suplementares – vinculados à Reitoria –, e órgãos complementares – vinculados às unidades acadêmicas. Encarrega-se do ensino, graduação e pós-graduação, da pesquisa e da extensão em todas as áreas do conhecimento, sob a forma presencial e à distância. Oferece também cursos de educação básica e profissional que funcionam como campo de experimentação para a área de licenciatura e se constituem como lugar de produção teórica e metodológica sobre as questões referentes a estes níveis de ensino.

A universidade oferece 75 cursos de graduação presenciais, 5 na modalidade a distância, além de 79 cursos de especialização, 123 cursos de mestrado e doutorado reunidos em 67 programas de pós-graduação. Também oferta, na modalidade a distância, cursos de especialização, aperfeiçoamento, atualização e extensão.

A partir de 2008, a universidade iniciou sua participação no Sistema Universidade Aberta do Brasil, com oferta de 1.050 vagas, a serem concursadas no mesmo vestibular.

Para o cumprimento dessas atividades a universidade conta com aproximadamente 2.500 professores, dos quais quase 70% são doutores e mais de 80% estão em regime de DE (dedicação exclusiva). O corpo docente é, hoje, constituído por cerca de 25.000 alunos de graduação, aproximadamente 7.000 mestrandos e

doutorandos, 6.000 alunos de cursos de especialização e mais de 1.300 estudantes da educação básica. Conta ainda, com cerca de 4.500 servidores técnicos e administrativos.

A administração do ensino, da pesquisa e extensão dessa universidade é regulamentada por normas estatutárias e regimentais, bem como por resoluções baixadas pelos órgãos competentes.

A Reitoria, órgão de Administração Geral, supervisiona e controla a execução das atividades administrativas da universidade e, para esse fim, compete-lhe estabelecer as medidas regulamentares cabíveis. É integrada pelo Reitor, pelo Vice-Reitor, pelas Pró-Reitorias, pela Procuradoria Jurídica e por Assessorias.

A Pró-Reitoria de Graduação, objeto deste estudo, é um órgão integrante da administração central responsável pela formulação e implementação de políticas para o ensino de graduação. Tem o papel de coordenar, em articulação com as Unidades de Ensino e órgãos da Administração Central, a formulação e implementação de políticas para o ensino de graduação e as atividades dos órgãos executores dessas políticas.

Além do assessoramento a gestores acadêmicos, comissões e grupos de trabalho em procedimentos administrativos e no desenvolvimento de programas e projetos voltados para os cursos de graduação, compete à PROGRAD: a) propor e coordenar as formas de acesso aos cursos, a programas de bolsas acadêmicas de graduação, estágios curriculares, mobilidade estudantil; b) gerenciar atividades de planejamento acadêmico; c) registrar e gerenciar informações e dados relativos à graduação; d) expedir documentos diversos.

A gestão da Pró-reitoria de Graduação é exercida por um docente, indicado pelo Reitor para assumir o cargo de Pró-Reitor de Graduação. Este, por sua vez, conta com um assessor direto, o Pró-reitor Adjunto de Graduação. Juntos eles coordenam a equipe de trabalho da PROGRAD. Considerando que a Universidade possui uma estrutura colegiada, o Órgão de decisão dos assuntos relacionados à graduação é a

Câmara de Graduação, que é presidida pelo Pró-Reitor de Graduação. A Câmara de Graduação é composta por três docentes representantes dos Coordenadores de Cursos de Graduação, sete docentes representantes das Unidades Acadêmicas, dois discentes e um membro especial; o Pró-reitor Adjunto de Graduação.

A PROGRAD tem a seguinte estrutura organizacional, que pode ser vista na Figura 2, abaixo:

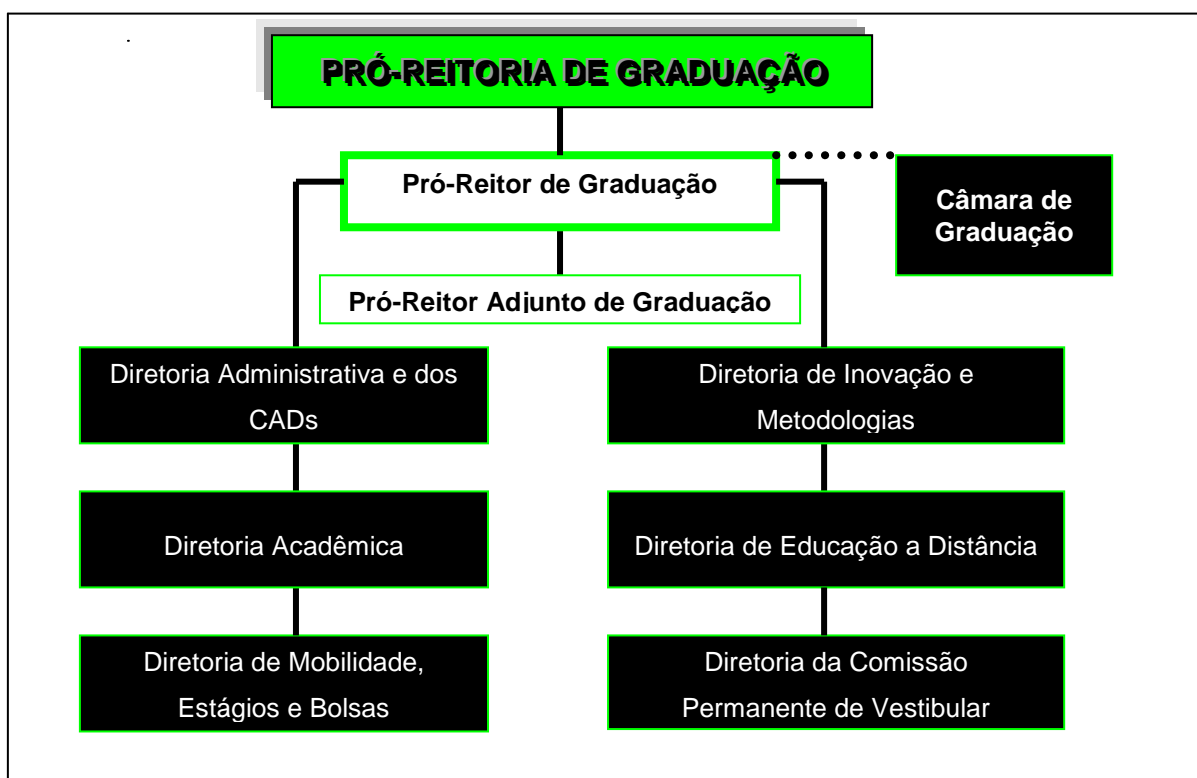


Figura 2. Organograma da Prograd
 Fonte: Site da UFMG (www.ufmg.br/prograd 2010).

A Diretoria Administrativa e dos Centros de Atividades Didáticas (CADs) é coordenada por um servidor efetivo. É composta por doze funcionários, sendo sete servidores efetivos e quatro funcionários contratos e um menor da Cruz Vermelha. Este setor apresenta a seguinte subdivisão, que pode ser vista na Figura 3:

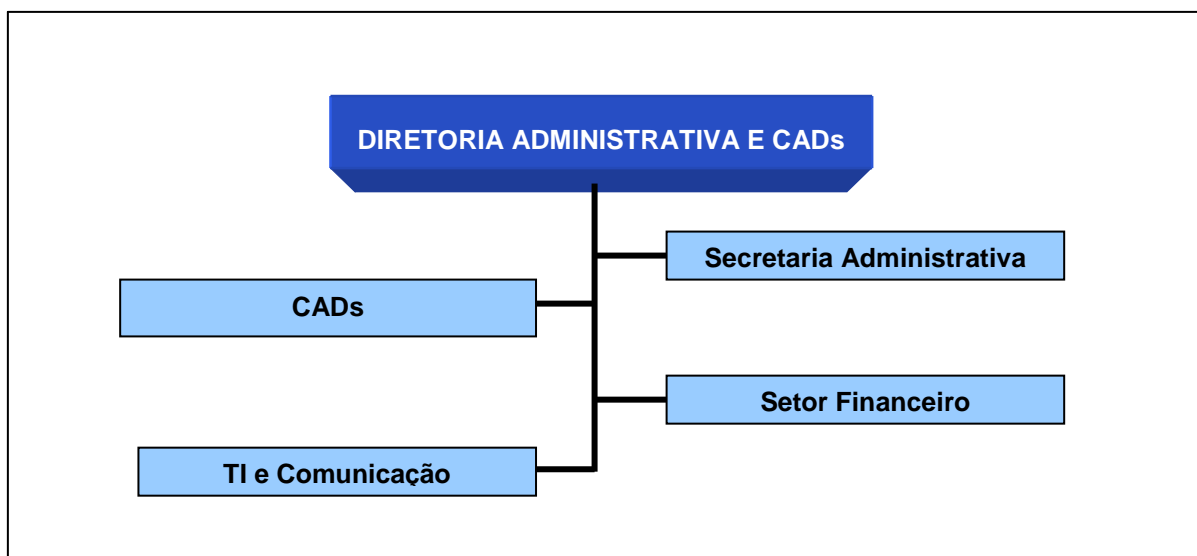


Figura 3. Organograma da Diretoria Administrativa e dos Centros de Atividades Didáticas (CADs)

Fonte: Site da UFMG (www.ufmg.br/prograd, 2010)

Detalhando a Figura 3, acima, observa-se que: a) o Setor Financeiro é responsável por assessorar o Pró-Reitor em assuntos financeiros, e pelo controle e execução de projetos e verbas da PROGRAD; a) o Centro de Atividades Didáticas-CADs é parte integrante da implantação, na Universidade, do Programa de Re-estruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Com o aumento do número de vagas no ensino de graduação, os CADs tornaram-se a espinha dorsal da infraestrutura preparada para sustentar a expansão de vagas; b) a Secretaria Administrativa é responsável por: (i) atendimento e informações referentes à tramitação dos diversos processos; (ii) controle e acompanhamento dos trâmites dos processos abertos e/ou recebidos na Prograd; (iii) organização do arquivo de documentos diversos, recebidos e expedidos; (iv) receber, responder e redirecionar correspondência eletrônica; c) Assessoria de Tecnologia da Informação e Comunicação é responsável pelo desenvolvimento, atualização e manutenção do site da PROGRAD.

A Diretoria acadêmica é coordenada por um docente que assume o cargo de Diretor. A equipe é composta por nove servidores efetivos concursados, sendo sete Técnicos em Assuntos Educacionais e dois Assistentes em Administração. Conta, também, com um grupo de apoio pedagógico, funcionários contratados, do qual fazem parte: 1(um) pedagogo, 1(um) revisor de texto e um assessor técnico.

A Diretoria Acadêmica é responsável por prestar assessoramento aos Pró-Reitores e à Câmara de Graduação em demandas específicas referentes a matérias acadêmicas: a) aos colegiados de curso na elaboração, sistematização e encaminhamento das propostas de alteração e ajuste curricular e questões relativas ao sistema acadêmico; b) suporte técnico relativo à aplicabilidade de normas e legislação pertinentes, além de realizar as análises técnicas de Projetos de Cursos novos e de propostas de alterações/ajustes curriculares; c) acompanhamento da implementação dos novos cursos de Graduação; d) acompanhamento e apoio aos cursos de Graduação já consolidados; e) abrir processos que têm por objetos demandas de alunos da universidade (re-inclusão administrativa, aumento do prazo de integralização, litígios na relação acadêmica nos colegiados de curso etc.) e de estudantes com demandas afetas a esta universidade (transferência comum e especial, revalidação de diplomas etc) e demais demandas de natureza acadêmica.

A Diretoria de Mobilidade, Estágios e Bolsas é coordenada por um docente e tem a função de coordenar a execução da Política de Estágio, dos programas de Mobilidade Estudantil e os programas de Bolsas dos Cursos de Graduação. O Setor é composto de oito funcionários, sendo quatro servidores efetivos, dois funcionários contratados e dois estagiários.

A Diretoria de Inovação e Metodologias é coordenada por um docente e tem como finalidade o aprimoramento das metodologias de ensino superior utilizando novas tecnologias e possibilitando a reflexão contínua da prática docente. O setor é composto por trinta e oito funcionários, sendo três servidores efetivos, sete contratados e vinte e oito bolsistas.

A Diretoria de Educação a Distância é gerida por um docente e tem a finalidade de implantar, estruturar e articular a Educação a Distância na Universidade ofertando cursos de graduação, especialização, aperfeiçoamento, extensão e atualização a distância. O setor é composto, além do diretor, por um docente Coordenador da UAB (Universidade Aberta do Brasil), um docente Coordenador-Adjunto da UAB, dez servidores efetivos e sete estagiários.

A Diretoria da Comissão Permanente do Vestibular (COPEVE) é coordenada por um docente. À COPEVE compete supervisionar a execução de todas as atividades relativas ao Concurso Vestibular da Instituição, em cumprimento às diretrizes emanadas dos Órgãos de Deliberação Superior dessa Universidade, bem como quaisquer outros concursos públicos que lhe sejam confiados. Para tanto, essa Comissão disponibiliza uma estrutura constituída de mais de 10 mil pessoas, na maior parte, professores, funcionários ou estudantes da universidade.

Diante da ampla estrutura organizacional apresentada pela Pró-reitoria de Graduação, vale destacar que a Pró-Reitoria de Graduação, representada pelo Pró-reitor de Graduação, Pró-reitor Adjunto de Graduação, a Câmara de Graduação, e os setores da Diretoria Acadêmica e Diretoria Administrativa e dos CADs, estão situados em espaço conjunto e interligados, no prédio da Reitoria. As demais diretorias ocupam outros anexos localizados no campus da universidade.

6.2 Caracterização do perfil da amostra pesquisada

A amostra da pesquisa constituiu-se de 20 participantes lotados na Pró-reitoria de Graduação, 60% são homens e 40% mulheres, sendo que 30% apresentavam idade de 26 a 30 anos; 15% de 31 a 35 anos, 15% de 36 a 40 anos, 15% de 41 a 45 anos, e 25% com mais de 45 anos.

Em relação à escolaridade, 20% (possuem) ensino médio completo, 10% superior completo, 15% superior incompleto, 25% Pós-Graduação, 25% Mestrado, 5% Doutorado. Predominando, portanto, 65% da amostra, graduados no nível superior.

Dessa população, 45% são solteiros, 40% casados, 5% divorciados e 5% responderam “outros”.

Quanto ao cargo ocupado na instituição 20% são Assistente em Administração, 10% são Auxiliar de Administração, 15% são Assistente em Administração e exercem a função de chefe de setor, 35% são Técnicos em Assuntos Educacionais e 20% são

terceirizados. Destes, 15% ocupam o cargo há menos de 1 ano, 50% de 1 a 5 anos, 15% de 6 a 10 anos, 5% de 16 a 20 anos, e 10% com mais de 20 anos.

Quanto ao tempo de trabalho na instituição, 15% está há menos de 1 ano, 50% de 1 a 5 anos, 10% de 6 a 10 anos, 15% de 11 a 15 anos, 5% de 16 a 20 anos e 5% com mais de 20 anos. Observou-se aumento de 75% no número de funcionários lotados na Prograd nos últimos 6 anos.

6.3 Mudanças internas na IFES: alterações na estrutura organizacional e direção

Dada a natureza da proposta da universidade em resposta ao projeto REUNI e a adequação às legislações pertinentes, as modificações implementadas, no que se refere à re-ordenação da gestão acadêmica, na Pró-Reitoria de Graduação, foram complexas e de muita amplitude. Além de concomitantemente, ocorrer a substituição do Reitor e de sua equipe. A Pró-Reitoria de Graduação recebe novos Pró-Reitores de Graduação, com a missão de dar continuidade ao trabalho que vem sendo feito até então na universidade, em especial, com a gerência do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI).

Na gestão anterior — período de 2006-2010 — a Pró-Reitoria de Graduação, além do Pró-reitor de Graduação e o Pró-reitor Adjunto de Graduação contava com uma equipe técnica administrativa agrupada em setores específicos, que eram compostos por: Secretaria Administrativa, Setor Financeiro, Setor de Bolsas, Setor de Estágio e Mobilidade Acadêmica, Setor de Avaliação, Setor Acadêmico, Comissão Permanente do Vestibular (COPEVE) e o Centro de Apoio a Educação a Distância (CAED).

Diante dos novos desafios impostos aos recém-nomeados, a Pró-reitoria de Graduação em questão, se articula no sentido de criar novas estruturas organizacionais com o objetivo de fortalecer o suporte técnico administrativo à implementação das mudanças relativas ao REUNI. Além da ampliação do quadro de funcionários, são criados novos setores e re-estruturados outros, agregando à Pró-

Reitoria de Graduação seis novas diretorias: Diretoria Administrativa e CADs; Diretoria Acadêmica; Diretoria de Mobilidade, Estágios e Bolsas; Diretoria de Inovação e Metodologias; Diretoria de Educação a Distância; Diretoria da Comissão Permanente de Vestibular.

Estruturalmente, as mudanças neste setor apresentam as seguintes características:

- a) criação da Diretoria de Inovação e Metodologias;
- b) a Diretoria Administrativa passa a incorporar a Secretaria Administrativa, o Setor Financeiro, a Assessoria de Tecnologia Informação e Comunicação e a coordenação dos novos Centros de Atividades Didáticas (CADs), atualmente, em construção;
- c) a Diretoria de Mobilidade, Estágios e Bolsas, em função da fusão do Setor de Bolsas com o Setor de Estágio e Mobilidade Estudantil;
- d) a Diretoria da Comissão Permanente de Vestibular altera o nome acrescentando o termo “Diretoria”;
- e) a Diretoria de Educação a Distância, altera o nome de Centro de Apoio para “Diretoria”;
- f) a Diretoria Acadêmica, incorpora o Setor Acadêmico, com a criação do cargo de “Diretor” e de assessores. É criado, também, neste setor, um grupo de apoio pedagógico aos dirigentes composto por um pedagogo, um revisor de texto e um assessor acadêmico;
- g) o Setor de Avaliação passa a fazer parte da Diretoria de Avaliação Institucional, órgão vinculado ao Gabinete do Reitor.

Cabe notar que os gestores das Diretorias são professores convidados pelo Pró-Reitor de Graduação, com exceção da Diretoria Administrativa, que é representada por um técnico administrativo.

Vale destacar, que as mudanças foram percebidas em primeiro lugar com a alteração nos nomes dos setores, que passaram de Setor Acadêmico para Diretoria Acadêmica, Secretaria Administrativa, para Diretoria Administrativa e dos CADs.

Em segundo lugar a criação dos cargos de Diretor da Diretoria Acadêmica e Diretor da Secretaria Administrativa e dos CADs. Na Secretaria Administrativa, a antiga chefe do setor foi promovida a Diretora da Secretaria Administrativa e dos CADs, e na função de chefia da Secretaria Administrativa é designada outra servidora.

A equipe da Diretoria Acadêmica foi re-estruturada; antes, a chefia do setor era exercida por um servidor efetivo. Com a nova gestão, o cargo de chefia foi extinto e são projetadas três assessorias acadêmicas. A equipe composta de nove servidores foi dividida em trios. A cada trio foi delegada a responsabilidade de acompanhar e responder por um grupo fixo de cursos. Assim os 75 cursos de graduação e assuntos pertinentes a estes cursos foram divididos por três.

Com isso altera-se, também, o processo decisório destas Diretorias. Anteriormente, na Diretoria Acadêmica, o chefe do setor estava diretamente ligado ao Pró-reitor de Graduação e na sua ausência ao Pró-Reitor Adjunto de Graduação. Com a mudança de gestão e criação do cargo de Diretor o processo decisório passa em primeiro lugar, no âmbito da equipe, ao assessor do trio, depois para o Diretor Acadêmico, que, por sua vez, se reporta ao Pró-reitor Adjunto de Graduação, que se encarrega de repassar para o Pró-reitor de Graduação, para decisão e/ou encaminhamento para Câmara de Graduação. O mesmo procedimento é adotado na Diretoria Administrativa: em primeiro lugar no âmbito do setor (chefia imediata), depois para a Diretoria, Pró-reitor Adjunto de Graduação e Pró-reitor de Graduação.

Observa-se que, em função das mudanças, a Diretoria Acadêmica sofreu alterações que provocaram a troca do estilo de gestão, que passou de uma liderança informal, exercida por um membro integrante da equipe, para uma gestão pautada no respeito e obediência à hierarquia. Ou seja, a gestão mudou da liderança para a chefia.

Por outro lado, com a criação das Diretorias na Pró-Reitoria de Graduação, e tendo em vista a dimensão dos assuntos tratados por este órgão, observa-se que a nova gestão busca descentralizar as decisões de competência do Pró-reitor de Graduação, proporcionando maior autonomia para o Pró-Reitor Adjunto e para os Diretores das respectivas diretorias.

Operacionalmente, as mudanças neste setor apresentam as seguintes características:

- a) criação e implementação de novos cursos de graduação;
- b) revisão das normas acadêmicas de graduação, para adequá-las ao programa de expansão, principalmente no que diz respeito aos programas de mobilidade estudantil, aos novos paradigmas da metodologia de ensino e à flexibilização curricular;
- c) revisão e avaliação dos projetos curriculares de graduação, buscando adequá-los às legislações pertinentes;
- d) volume de crescimento da graduação, que passou a atender um alunado 30% maior em relação ao ano de 2008;
- e) ampliação dos recursos de pessoal.

6.4 Percepção dos Funcionários sobre as Mudanças no Trabalho

Na tabela 1, estão relacionados os percentuais quanto às práticas de trabalho adotadas na organização pesquisada e o nível de satisfação percebidos pelos indivíduos em relação a elas. Os servidores avaliaram os aspectos propostos utilizando uma escala que vai da categoria “Discordo Totalmente” até a categoria “Concordo Totalmente”. A interpretação dos resultados deverá considerar que a variação do índice entre 1 e 3 indica, de forma decrescente, que o servidor “Discorda” daquele aspecto de seu trabalho. Assim, a variação entre 4 e 6, de forma crescente, indica que o servidor “Concorda” com a questão apresentada.

Tabela 1 – Opinião Sobre O Trabalho.

ITENS	Escala					
	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	6
1) Considero que o clima de trabalho aqui na universidade é muito bom.	15%		5%	35%	40%	5%
2) As condições físicas de trabalho na universidade são satisfatórias (espaço, higiene, mobiliário, etc.).		5%	25%	25%	35%	10%
3) Percebo que a universidade preocupa-se com o nosso bem-estar.	10%		25%	50%	15%	
4) Acho que a universidade trata os servidores com respeito.	5%	5%	15%	50%	15%	10%
5) Em geral, estou satisfeito(a) com os meus colegas de trabalho.				25%	45%	30%
6) O clima de trabalho em meu setor é bom.		5%		35%	15%	45%
7) Considero-me respeitado(a) pela chefia do meu setor.	10%		15%	10%	25%	40%
8) Em geral, me dou muito bem com o meu chefe.	5%	10%	5%	15%	30%	35%
9) As orientações que recebo para realizar o meu trabalho são claras e objetivas.	5%	10%	10%	20%	35%	20%
10) A universidade fornece recompensas financeiras (salários, gratificações, etc.) justas pelo trabalho realizado.	5%	20%	40%	10%	20%	5%
11) A universidade fornece recompensas não-financeiras (elogios, reconhecimento pelo bom trabalho, prêmios) para os servidores que se destacam.	15%	5%	30%	35%	10%	5%
12) Os benefícios oferecidos pela universidade atendem às minhas necessidades.	5%	15%	40%	20%	15%	5%
13) Sinto-me seguro no meu emprego aqui na universidade.	5%	5%	15%	10%	40%	25%
14) Percebo que a chefia do meu setor tem interesse em permanecer comigo.	5%	10%	10%	10%	30%	35%
15) Considero como minha responsabilidade contribuir para o bom funcionamento da universidade.				10%	5%	85%
16) Percebo que o meu trabalho contribui para atingir os objetivos da universidade.				20%	20%	60%
17) O meu trabalho me gera um sentimento de realização profissional.		5%	10%	30%	45%	10%
18) A universidade não permite que meu trabalho prejudique meus interesses pessoais ou familiares.	10%	5%	35%	30%	10%	10%
19) O meu trabalho causa-me transtornos na minha vida pessoal.	25%	15%	35%	15%	5%	5%
20) Tenho uma razoável autonomia para decidir sobre questões no meu trabalho.	20%		25%	20%	30%	5%
21) Percebo que agora uso mais a minha capacidade intelectual do que costumava usar antes.	15%	5%	10%	30%	30%	10%
22) Recebo frequentes <i>feedbacks</i> das pessoas no meu setor, dizendo-me se estou me saindo bem ou mal no trabalho que realizo.		15%	25%	30%	10%	20%
23) Sinto orgulho de trabalhar aqui na universidade.		5%	5%	20%	20%	50%
24) Conheço todas as partes do trabalho que realizo, de forma que, normalmente, sei quem enviou a tarefa para mim e quem a receberá depois de mim.		5%	10%	20%	35%	30%
25) Tenho conhecimento do que o meu trabalho contribui para o funcionamento da universidade.			5%	10%	25%	60%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise dos dados considera-se a soma dos percentuais apresentados na escala de 1 a 3 indicando que o servidor discorda da questão em tela, e da mesma forma em relação à escala de 4 a 6, indicando a concordância do servidor à questão.

De acordo com a Tabela 1, nos itens 1 e 6 percebemos alto grau de satisfação em relação ao ambiente organizacional e com o clima no local de trabalho, com respectivamente, 80% e 95% de concordância.

O item 5 mostrou que 100% dos servidores pesquisados de modo geral estão satisfeitos com os colegas de trabalho e 60% (item 22) concorda que recebe frequentemente *feedbacks* das pessoas do setor de trabalho apontando se as tarefas foram executadas com sucesso ou não. Estes fatores indicam que há boas relações interpessoais entre os servidores pesquisados.

Em relação às condições de trabalho na universidade (item 2), 70% dos pesquisados estão satisfeitos com as condições físicas de trabalho. E no item 13, 75% da amostra sentem-se segura na instituição. Isto indica que a instituição oferece condições apropriadas ao bem-estar físico e psicológico para um bom desempenho do trabalho de seus funcionários.

Em relação à responsabilidade do servidor com o trabalho é possível verificar nos itens 15, 16, 17 e 25 que 100% da amostra está engajada em prol da instituição, conscientes do seu compromisso com o trabalho na instituição.

Os itens 3 e 4 apontam respectivamente que 65% e 75% dos pesquisados estão satisfeitos com o tratamento dispensado pela universidade aos servidores e com a preocupação da universidade em relação ao bem estar dos servidores, indicando que a instituição atende com qualidade os anseios dos funcionários.

No item 18, os percentuais apresentados apontam que 50% dos pesquisados não estão satisfeitos com o grau de privacidade dentro da universidade, indicando que as tarefas executadas muitas vezes exigem tempo maior que a jornada normal de trabalho. Já no item 19, apenas 20% concorda que o trabalho causa transtornos na

sua vida pessoal, mostrando que a maioria dos pesquisados consegue manter um equilíbrio entre o trabalho e o convívio familiar.

Em relação às tarefas executadas, item 24, 75% da amostra concorda que conhece os tramites e procedimentos na realização das tarefas. No item 20, 55% dos servidores concordam que possuem considerável autonomia para decidir sobre as questões do trabalho, e 70%, item 21, tem a percepção de que atualmente sua capacidade intelectual é mais bem aproveitada. Estes índices indicam que, provavelmente as informações sobre o trabalho são fornecidas com clareza proporcionando certa autonomia para melhor desempenho das tarefas.

Quanto aos fatores relacionados à chefia, itens 7, 8, 9 14, verifica-se que os percentuais são, respectivamente, de 75%, 80%, 75%, e 75% de concordância com as questões colocadas. Isso indica que há bom entendimento entre a chefia e os servidores.

Os itens 10, 11, 12, apresentaram respectivamente 35%, 50% e 40% de concordância em relação às recompensas financeiras, não financeiras e benefícios oferecidos pela universidade. Estes índices demonstram que os servidores não estão satisfeitos com a remuneração recebida, mas consideram importante a valorização e reconhecimento por parte da universidade pelo bom trabalho executado.

Quanto à imagem da instituição, 90% da amostra indicou que tem orgulho de trabalhar na instituição, isto provavelmente deve-se ao fato da instituição demonstrar clareza nos objetivos como entidade geradora de conhecimento e inovação social.

6.5 Nível de Satisfação dos Funcionários com as Mudanças Internas na IFES

Na Tabela 2, estão relacionados os temas que analisaram a percepção dos indivíduos após as mudanças ocorridas em seu trabalho.

Tabela 2 – Opinião Sobre As Mudanças No Trabalho

ITENS	Escala					
	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	6
1) Sinto que agora o meu trabalho mudou muito em relação ao que costumava ser.		15%	10%	30%	10%	35%
2) Atualmente, eu conheço com mais clareza os resultados que o meu setor espera do meu trabalho.	5%	10%	20%	5%	35%	25%
3) Acho que agora, a chefia do setor onde trabalho avalia meu trabalho de forma mais justa do que antes.	20%		35%	10%	15%	20%
4) Quando tenho dificuldades no trabalho agora, recebo mais apoio e orientação do que recebia antes.	20%		35%	10%	15%	20%
5) Os treinamentos que a universidade me oferece atendem melhor às minhas necessidades de trabalho do que atendiam antes.	25%	5%	30%	30%		10%
6) Em geral, a chefia do meu setor está mais disponível para ajudar-me quando preciso dela do que estava antes.	20%	5%	20%	20%	15%	20%
7) A universidade oferece mais oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento na carreira agora do que oferecia antes.	15%	5%	35%	25%	5%	15%
8) Agora, na universidade, existe reconhecimento dos trabalhos bem-feitos pelos servidores.	15%	5%	45%	20%	5%	10%
9) Atualmente a universidade reconhece e recompensa os desempenhos excelentes de seus servidores.	20%	5%	40%	25%	10%	
10) O meu relacionamento com os colegas de trabalho está melhor agora do que costumava estar antes.		5%	15%	30%	25%	25%
11) Atualmente, o meu ritmo de trabalho está mais acelerado do que costumava estar antes.	5%		70%	10%	10%	5%
12) Atualmente, o volume de trabalho que realizo é maior do que o que costumava ser antes.			20%	20%	25%	35%
13) Agora, tenho mais participação nas decisões que afetam o meu trabalho do que tinha antes.	20%	10%	15%	25%	20%	10%
14) Sinto que agora, há momentos em que fico perdido(a) em relação às tarefas que preciso fazer.	15%	10%	35%	20%	5%	15%
15) Percebo que o trabalho agora está mais burocratizado do que costumava estar antes.	10%	10%	25%	25%	5%	25%
16) Na minha percepção, o meu trabalho requer mais autorizações e procedimentos do que requeria antes.	5%	10%	30%	20%	5%	30%
17) O meu relacionamento com a chefia do meu setor está melhor agora do que costumava estar antes.	20%	10%	35%	20%	5%	10%
18) Agora, tenho a impressão de que não sei exatamente quais são as minhas responsabilidades no trabalho.	35%	5%	25%	15%	10%	10%
19) Atualmente, recebo mais informações para orientar o meu trabalho do que recebia antes.	10%	5%	55%	10%	10%	10%
20) Atualmente, preciso me relacionar com mais setores da universidade do que costumava me relacionar antes.	10%	5%	30%	25%	15%	15%

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a tabela 2, item 1, 75% da amostra considera que o trabalho mudou muito ao que costumava ser antes das mudanças. Isto significa que as mudanças ocorridas na Instituição provocaram alterações na tramitação dos processos e procedimentos adotados no setor até então.

No item 15, 55% dos pesquisados responderam que o trabalho está mais burocratizado do que antes, e no item 16, 55% considera que após as mudanças o

trabalho realizado requer mais autorizações e procedimentos do que requeria antes. Estes índices indicam que para a execução das tarefas, atualmente, existem mais regras, procedimentos, controle e maior grau de hierarquia.

Em relação ao volume e ritmo de trabalho, itens 11 e 12, 75% dos pesquisados concordam que não houve alteração quanto ao o ritmo de trabalho, mas 80% consideram que houve aumento no volume de trabalho, conforme registrado no item 12. Este fato pode estar relacionado aos avanços tecnológicos e à informatização das tarefas, facilitando a realização das atividades ou o fluxo do trabalho.

Em relação ao relacionamento com os colegas (item 10), 80% da amostra consideram que agora está melhor que antes das mudanças, indicando que os servidores em geral estão satisfeitos com os colegas de trabalho.

Os itens 4, 14, 18 e 19, apresentam percentual de concordância de 45%, 40%, 45% e 30%. Estes resultados indicam que os servidores após o processo de mudanças estão sem direcionamento para a execução das tarefas e com pouco conhecimento das responsabilidades que envolvem as atividades. Tendo em vista o grande volume de trabalho, os procedimentos para a execução das tarefas ainda não foram indicados adequadamente, faltando clareza nas informações sobre a execução do trabalho.

Quanto ao papel da chefia, item 6, 55% dos pesquisados concordam que agora a chefia do setor está mais disponível para ajudar quando necessário. A chefia, neste caso, é o chefe imediato representado por um servidor. Observa-se que o relacionamento entre os servidores é mais satisfatório. Os itens 3 e 17, referem-se à chefia representada pelo Diretor do setor ou divisão. No item 3, 45% da amostra concordam que agora a chefia avalia o trabalho de forma mais justa. E no item 17, 35% concordam que o relacionamento com a chefia está melhor que antes. Isto indica que os servidores não estão satisfeitos com a chefia exercida pelos Diretores do setor, possivelmente o elemento “político” não está sendo substituído por capacidade e aptidão na escolha desses cargos.

No item 20, 65% da amostra concordam que foi necessário relacionar-se mais com outros setores da universidade do que antes. Provavelmente, esta situação foi provocada pela expansão de vagas na universidade, que ampliou o número de cursos de graduação e de alunos.

Nos itens 7, 8, 9, 45% dos pesquisados concordam que não estão mais satisfeitos do que antes das mudanças com as oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional oferecido pela universidade, 35% concorda que mesmo após as mudanças, não existe na universidade, reconhecimento e recompensas pelos desempenhos excelentes de seus servidores. Este resultado aponta para a ausência de políticas de promoção e políticas organizacionais referentes à gestão de pessoas.

7 CONCLUSÃO

Este estudo objetivou investigar e compreender os impactos das práticas de trabalho decorrentes do processo de mudança organizacional, sobre o nível de satisfação dos funcionários de uma IFES.

Pode-se observar que os dados coletados na primeira parte do questionário, relativa às práticas de trabalho adotadas na universidade e o grau de satisfação percebido pelos servidores em relação a elas, indicam que a maioria dos servidores está satisfeita com as condições de trabalho em relação ao clima e relacionamento com os colegas e com a chefia. Sobre as oportunidades de uso e desenvolvimento de capacidades, a maioria dos servidores respondeu que as orientações recebidas para a realização do trabalho são claras e objetivas, que conhecem os processos e procedimentos relativos ao seu setor, e que o trabalho gera sentimento de realização profissional. Em contrapartida os menores índices apresentados indicam que os servidores não estão satisfeitos com os benefícios oferecidos pela Universidade e com as recompensas financeiras e não financeiras.

Na segunda parte do questionário, nos dados relativos à percepção do servidor sobre as mudanças ocorridas no seu trabalho após a eleição do novo reitor e o atendimento às novas normas do MEC, verifica-se que com a implementação das mudanças houve aumento no volume de trabalho e alterações nas rotinas e procedimentos. Com o início da nova gestão, percebe-se falta de orientações na execução das tarefas, aumento da burocracia, e redução da autonomia dos servidores, além da dificuldade de relacionamento entre chefia e servidor. Verifica-se, também, que os servidores permanecem insatisfeitos com as oportunidades oferecidas pela Universidade em proporcionar o desenvolvimento e crescimento do servidor na carreira, e com a forma na qual a Universidade reconhece e recompensa os desempenhos excelentes de seus servidores.

Os resultados obtidos reforçam a Teoria de Herzberg que considera que tanto o ambiente externo (contexto ambiental) como a natureza do trabalho são fatores importantes na motivação humana. Segundo Herzberg (1973), os fatores higiênicos,

que abrangem os aspectos extrínsecos ao cargo, são: a) condições gerais do ambiente de trabalho (iluminação, limpeza, nível de ruído, etc); b) remuneração; c) relações com superiores e colegas.

Os fatores motivacionais (intrínsecos ao cargo), por outro lado, envolvem: a) o nível de responsabilidade; b) o conteúdo e atribuição do cargo; c) o nível de reconhecimento do trabalho executado. Para Herzberg (1973), os fatores de natureza higiênica não contribuem para aumentar o nível de satisfação do indivíduo, apenas garante que o indivíduo não se sinta insatisfeito em relação ao seu trabalho.

Dessa forma, os resultados da pesquisa apontaram que os servidores estão satisfeitos com as condições de trabalho oferecidas pela universidade e sentem orgulho de fazer parte deste universo. Por outro lado, neste novo contexto de mudanças, observa-se a insatisfação do trabalhador em relação aos fatores motivadores, como realização, reconhecimento, progresso ou desenvolvimento na carreira.

Os impactos negativos das mudanças que atingem a Universidade, provocados pelos fatores externos e internos, podem ser suavizados, pois dependem principalmente, da condução do processo pelos gestores e do estilo de gestão da Instituição. Cabe ao dirigente, portanto, a promoção de uma política de recursos humanos que possibilite o desenvolvimento profissional dos servidores. Um indivíduo qualificado busca refletir, criar e inovar no seu trabalho, e conseqüentemente conquistar o reconhecimento pelo trabalho executado. Por outro lado, é importante capacitar os docentes que assumem cargos de confiança, objetivando desenvolver as habilidades gerenciais destes, principalmente nos temas sobre Comunicação, Liderança e Trabalho em equipe, Processo Decisório e Relacionamento Interpessoal, buscando, desta forma, melhorar o fluxo de trabalho e o relacionamento entre servidores e chefia.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L.C.G. (1982). **Mudança Organizacional na Administração Pública Federal Brasileira**. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1982. Tese de doutorado.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2 ed. Caxias do Sul – RS: Editora Educus, 2007.

BRASIL, **Lei nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 13 de nov. 2010.

BRASIL, **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acesso em: 13 de nov. 2010.

BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança organizacional: uma visão gerencial. In: **Seminário de Gestão de Negócios**, 1, 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: FAE, 2004. v. 1. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2010.

BRESSAN, C. L.; LIMA, S. M. V. O conceito de mudança organizacional: teoria x prática (resumo). In: **XXX Reunião Anual de Psicologia**. Brasília, Resumos de comunicações científicas. Brasília, Sociedade Brasileira de Psicologia, p.64, 2000.

BRUNO-FARIA, M. F. Criatividade inovação e mudança organizacional.. In: Lima, S.. M.V. (ed). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro, FGV, 2003.

FORD, J. D.; FORD, L. W. Logics of identity, contradiction, and attraction in change. In. **Academy of Management Review**, Vol. 19, p. 756-785, 1994.

GREENWOOD, R.; HININGS, C.R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. In. **The Academy of Management Review**. v. 21, n. 4, p. 1022-1054, 1996.

HEIL, Gary; BENNIS, Warren; STEPHENS, Deborah. **Douglas McGregor em foco: gerenciando o lado humano da empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HUBER, G. P.; GLICK, W. H. Sources and forms of organizational change. In: _____; (eds.). **Organizational change and redesign**. New York: Oxford University Press, 1995.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril; WEIHRICH, Heinz. **Administração de recursos humanos: desenvolvimento de administradores**. São Paulo: Pioneira, 14. ed., 1987.

LIMA, Suzana Maria Valle (org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: Uma introdução. In: Lima, S. M. V. (org.). **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. São Paulo: Editora FGV, p. 23-26, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARTINS, M. C. F. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. In: **PsicoUSF**, v 11, nº 2, Itatiba, Dezembro de 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Strategy safari: a guided tourthrough the wilds of strategic management**. NewYork: The Free Press, 1998.

MOTTA, P.R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NADLER, D. A.; SHAW, R. B.; WALTON, A. E. **Discontinuous change: leading organizational transformation**. San Francisco: The Jossey-Bass, 1994. (Management Series, 2).

PÉREZ-RAMOS, J. **Satisfação no trabalho**: metas e tendências. São Paulo: Universidade Estadual de São Paulo – UNESP, Instituto de Psicologia, 1980. (Tese de livre-docência).

PORRAS, J. I.; ROBERTSON, P. J. (1992). Organizational development: theory, practice, and research. In: Dunnette, M. D.; Hough, L. M. (orgs.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Consulting Psychologists Press: Palo Alto - California, p.719-822, 2003.

POWERS, P.; RUSSELL, D. **De bem com o trabalho**: como fazer o que você gosta ou gostar do que você faz. São Paulo: Best Seller, 1993.

RINALDI, Rúbia Nara. **Adaptação estratégica em universidades públicas**: o caso da Unioeste. Cascavel - PR: Edunioeste, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RONDEAU, Alain. Transformer l'organisation comprendre les forces que façonnent l'organisation et le travail. In. **Gestion**, v. 24, n. 3, 1999.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2002. (tese de doutorado)

SILVA, J. R. Gomes da. **Comunicação e mudança em organizações brasileiras**: desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades. Rio de Janeiro: Instituto de Administração e Gerência - PUC-Rio, 2001. (Tese de Doutorado em Administração) -

SILVA, José S. El cambio de época, el modo emergente de producción de conocimiento y los papeles cambiantes de la investigación y extensión en la academia del siglo XXI. In: **Anales...** Conferencia Interamericana de Educación Agrícola Superior y Rural. Panamá: Instituto Interamericano de Cooperación para a Agricultura (IICA), 1999.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das universidades federais**: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2009 (tese de doutorado).

SOUZA, Ivanilson Pompêo; PISANO, Márcia Cristina Magalhães; FERREIRA, Marcos Aurélio de Araujo. A influência dos fatores motivacionais na produtividade do servidor público. In: **Anais**. XIII SEMEAD – Seminários em Administração – FEAD-USP, set 2010, São Paulo. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/173.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2010.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2a. ed., 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Conheça a UFMG**. Disponível em: <<http://www.ufmg.br>>. Acesso em: 20/08/2010.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. In. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 03, p. 510-510, 1995.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change and development. In. **Annual Review of Psychology**, n. 50, p.361-386, 1999.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

WOOD JR., T. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.

WOODMAN, R. W. Evaluation research in organizational change: arguments for a “combined paradigm” approach. In. **Research In Organizational Change And Development**. Greenwich - UK, JAI Press, v. 3, p. 161-180, 1989.

QUESTIONÁRIO DE OPINIÃO SOBRE PRÁTICAS DE TRABALHO

INSTRUÇÕES:

- Este questionário busca captar a **SUA OPINIÃO** a respeito das práticas de trabalho na universidade.
- Por favor, leia atentamente cada questão e responda a cada item o mais franca e objetivamente possível.
- Dê uma única resposta em cada questão, mencionando seu nível de discordância ou de concordância a respeito de cada afirmativa apresentada, conforme a escala abaixo:

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente ← Discordo Concordo → Concordo Totalmente

- Marque com um "X" a opção que melhor retrate a sua opinião.
- Não deixe questões em branco; responda todas as questões apresentadas.

QUESTÕES:

PARTE 1 – OPINIÃO SOBRE O TRABALHO

- 1) Considero que o clima de trabalho aqui na universidade é muito bom.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente ← Discordo Concordo → Concordo Totalmente

- 2) As condições físicas de trabalho na universidade são satisfatórias (espaço, higiene, mobiliário, etc.).

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente ← Discordo Concordo → Concordo Totalmente

- 3) Percebo que a universidade preocupa-se com o nosso bem-estar.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente ← Discordo Concordo → Concordo Totalmente

4) Acho que a universidade trata os servidores com respeito.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

5) Em geral, estou satisfeito(a) com os meus colegas de trabalho.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

6) O clima de trabalho em meu setor é bom.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

7) Considero-me respeitado(a) pela chefia do meu setor.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

8) Em geral, me dou muito bem com o meu chefe.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

9) As orientações que recebo para realizar o meu trabalho são claras e objetivas.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

10) A universidade fornece recompensas financeiras (salários, gratificações, etc.) justas pelo trabalho realizado.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

- 11) A universidade fornece recompensas não-financeiras (elogios, reconhecimento pelo bom trabalho, prêmios) para os servidores que se destacam.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

- 12) Os benefícios oferecidos pela universidade atendem às minhas necessidades.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

- 13) Sinto-me seguro no meu emprego aqui na universidade.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

- 14) Percebo que a chefia do meu setor tem interesse em permanecer comigo.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

- 15) Considero como minha responsabilidade contribuir para o bom funcionamento da universidade.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

- 16) Percebo que o meu trabalho contribui para atingir os objetivos da universidade.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

- 17) O meu trabalho me gera um sentimento de realização profissional.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

18) A universidade não permite que meu trabalho prejudique meus interesses pessoais ou familiares.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

19) O meu trabalho causa-me transtornos na minha vida pessoal.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

20) Tenho uma razoável autonomia para decidir sobre questões no meu trabalho.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

21) Percebo que agora uso mais a minha capacidade intelectual do que costumava usar antes.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

22) Recebo frequentes *feedbacks* das pessoas no meu setor, dizendo-me se estou me saindo bem ou mal no trabalho que realizo.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

23) Sinto orgulho de trabalhar aqui na universidade.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

24) Conheço todas as partes do trabalho que realizo, de forma que, normalmente, sei quem enviou a tarefa para mim e quem a receberá depois de mim.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

25) Tenho conhecimento do que o meu trabalho contribui para o funcionamento da universidade.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

PARTE 2 – OPINIÃO SOBRE AS MUDANÇAS NO TRABALHO

1) Sinto que agora o meu trabalho mudou muito em relação ao que costumava ser.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

2) Atualmente, eu conheço com mais clareza os resultados que o meu setor espera do meu trabalho.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

3) Acho que agora, a chefia do setor onde trabalho avalia meu trabalho de forma mais justa do que antes.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

4) Quando tenho dificuldades no trabalho agora, recebo mais apoio e orientação do que recebia antes.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

5) Os treinamentos que a universidade me oferece atendem melhor às minhas necessidades de trabalho do que atendiam antes.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

- 6) Em geral, a chefia do meu setor está mais disponível para ajudar-me quando preciso dela do que estava antes.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

- 7) A universidade oferece mais oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento na carreira agora do que oferecia antes.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

- 8) Agora, na universidade, existe reconhecimento dos trabalhos bem-feitos pelos servidores.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

- 9) Atualmente a universidade reconhece e recompensa os desempenhos excelentes de seus servidores.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

- 10) O meu relacionamento com os colegas de trabalho está melhor agora do que costumava estar antes.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

- 11) Atualmente, o meu ritmo de trabalho está mais acelerado do que costumava estar antes.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

- 12) Atualmente, o volume de trabalho que realizo é maior do que o que costumava ser antes.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Discordo Totalmente	Discordo			Concordo		Concordo Totalmente

13) Agora, tenho mais participação nas decisões que afetam o meu trabalho do que tinha antes.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Discordo Totalmente	Discordo		Concordo		Concordo Totalmente

14) Sinto que agora, há momentos em que fico perdido(a) em relação às tarefas que preciso fazer.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Discordo Totalmente	Discordo		Concordo		Concordo Totalmente

15) Percebo que o trabalho agora está mais burocratizado do que costumava estar antes.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Discordo Totalmente	Discordo		Concordo		Concordo Totalmente

16) Na minha percepção, o meu trabalho requer mais autorizações e procedimentos do que requeria antes.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Discordo Totalmente	Discordo		Concordo		Concordo Totalmente

17) O meu relacionamento com a chefia do meu setor está melhor agora do que costumava estar antes.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Discordo Totalmente	Discordo		Concordo		Concordo Totalmente

18) Agora, tenho a impressão de que não sei exatamente quais são as minhas responsabilidades no trabalho.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Discordo Totalmente	Discordo		Concordo		Concordo Totalmente

19) Atualmente, recebo mais informações para orientar o meu trabalho do que recebia antes.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Discordo Totalmente	Discordo		Concordo		Concordo Totalmente

20) Atualmente, preciso me relacionar com mais setores da universidade do que costumava me relacionar antes.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Discordo Totalmente	Discordo		Concordo		Concordo Totalmente

PERFIL DO RESPONDENTE

Esta parte do questionário tem como objetivo traçar o perfil dos participantes da pesquisa. Por favor, assinale com um "X" as alternativas mais adequadas ao seu caso.

Sexo:

1. Masculino
 2. Feminino

Faixa etária:

1. Até 25 anos
 2. De 26 a 30 anos
 3. De 31 a 35 anos
 4. De 36 a 40 anos
 5. De 41 a 45 anos
 6. Mais de 45 anos

Escolaridade:

1. Ensino fundamental incompleto
 2. Ensino fundamental completo
 3. Ensino médio incompleto (2º grau)
 4. Ensino médio completo (2º grau)
 5. Ensino superior incompleto
 6. Ensino superior completo
 7. Pós-Graduação
 8. Mestrado
 9. Doutorado

Estado Civil:

1. Solteiro(a)
 2. Casado(a)
 3. Separado(a)
 4. Divorciado(a)
 5. Viúvo(a)
 6. Outro

Cargo ocupado:

1. Diretor/Superintendente
 2. Gerente
 3. Analista/Especialista

- 4. Chefe de Seção
- 5. Supervisor
- 6. Técnico
- 7. Assistente
- 8. Auxiliar
- 9. Terceirizado
- 10. Conselheiro/Assessor
- 11. Profissional Liberal/Autônomo

Há quanto tempo você atua neste cargo?

- 1. Há menos de 1 ano
- 2. De 1 a 5 anos
- 3. De 6 a 10 anos
- 4. De 11 a 15 anos
- 5. De 16 a 20 anos
- 6. Mais de 20 anos

Há quanto tempo você trabalha na atual empresa?

- 1. Há menos de 1 ano
- 2. De 1 a 5 anos
- 3. De 6 a 10 anos
- 4. De 11 a 15 anos
- 5. De 16 a 20 anos
- 6. Mais de 20 anos

Muito obrigada por sua colaboração!