

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

AMANDA DOMINGOS DE ALMEIDA

RESISTÊNCIA INDIVIDUAL À MUDANÇA: um estudo sobre sua relação
com a motivação no trabalho de servidores de um órgão público federal

João Pessoa

2015

AMANDA DOMINGOS DE ALMEIDA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha - IFPB, *campus* João Pessoa

A447r Almeida, Amanda Domingos de.

Resistência individual à mudança: um estudo sobre sua relação com motivação no trabalho de servidores de um órgão público federal / Amanda Domingos de Almeida. – 2015.
73 f. : il.

TCC (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Campus João Pessoa.

Orientador: Prof. Esp. Glauco Barbosa de Araújo.

1. Motivação no trabalho. 2. Comportamento organizacional. 3. Atitude perante o trabalho. I. Título.

CDU 005.32

AMANDA DOMINGOS DE ALMEIDA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

RESISTÊNCIA INDIVIDUAL À MUDANÇA: Um estudo sobre sua relação
com a motivação no trabalho de servidores de um órgão público federal

Amanda Domingos de Almeida

Relatório aprovado em 10 de julho de 2015

Prof. Glauco Barbosa de Araújo, Especialista.
Orientador

Prof.^a Alice Inês Guimarães Araújo, Doutora.

Examinadora

Prof.^a Maria Luiza da Costa Santos, Doutora.

Examinadora

Dedico este trabalho aos meus pais e familiares, amigos, professores, profissionais que me inspiraram e a todos que contribuíram para a minha formação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por sua imensa bondade e por ter me conduzido e guardado nesta jornada. Aos meus pais por todo investimento e cuidado. A minha mãe pelo incentivo e por não permitir que eu desista antes de tentar. Ao meu pai, por todo esforço, por sempre me fazer chegar nas aulas em segurança e por ter me ajudado sempre que eu precisei. A todos os familiares que acreditaram em mim e me incentivaram.

A Matheus Montenegro, meu namorado, por ter me acompanhado durante a graduação, por toda paciência e amor e por sua ajuda na revisão deste trabalho.

Aos colegas de curso, em especial a Amanda Laíse pela grande parceria nos trabalhos e artigos, a Vanessa Andrade e a Mayara Leite pela ajuda sempre que as dúvidas apareciam. Aos colegas da UniSigma Consultoria, por todos os desafios que superamos e por terem contribuído de forma enriquecedora para a minha formação profissional.

Aos professores que me inspiraram durante a graduação, ao Professor Glauco pela orientação e pelas correções necessárias para a construção deste trabalho. Às professoras Maria Luiza e Alice Inês, por sua participação na banca e por suas contribuições.

Aos colegas da Procuradoria Regional do Trabalho da 13ª Região, por me acolherem e pela oportunidade de desenvolver meus conhecimentos.

A todos que contribuíram de alguma forma para este trabalho e para a minha formação profissional e acadêmica, minha sincera gratidão.

RESUMO

O presente trabalho visa analisar a relação entre a resistência individual à mudança nos processos organizacionais e a motivação no trabalho de servidores de um órgão público federal. Para tanto realizou-se uma pesquisa aplicada e de caráter explicativo, utilizou-se questionário aplicado aos servidores do Núcleo de Licitações e Contratos, como amostra foram considerados os 6 servidores do núcleo. O questionário conteve dezesseis questões, adotando-se a escala de Likert, com contato direto. Os dados obtidos foram analisados por meio de critérios quantitativos e qualitativos, sendo apresentados por meio de proporção e por meio da observação. De forma geral a pesquisa constatou que, para o setor estudado, ainda que haja forte resistência a mudança, esse não é um fator determinante para a motivação no trabalho destes servidores.

Palavras-chave: Resistência à mudança; motivação no trabalho; processos organizacionais.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1: Organograma Procuradoria Regional do Trabalho da 13ª Região	15
Figura 2: Fluxograma da atividade A - Análise da Apólice da Garantia	26
Figura 3: Fluxograma da Atividade B - Tramitação de documentos no MPT Protocolo.....	28
Figura 4: Fluxograma da Atividade C - Mapeamento de Processos	30
Figura 5: Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	42

Gráficos

Gráfico 1 - Opinião dos servidores quanto à segurança diante do desconhecido e segurança em relação às consequências das mudanças em seus salários	57
Gráfico 2 - Opinião dos servidores quanto aos hábitos e o processamento seletivo de informações.	58
Gráfico 3 - Opinião dos colaboradores quanto à facilidade em implementar mudanças e quanto a importância da revisão e melhoria de processos.....	60
Gráfico 4 - Opinião dos colaboradores quanto a necessidade em implementar mudanças e quanto a liberdade para sugestão de mudanças.	61
Gráfico 5 - Percepção dos servidores quanto à remuneração e segurança.	62
Gráfico 6 - Percepção dos servidores quanto às necessidades de sociais.....	64
Gráfico 7 - Percepção dos servidores quanto às necessidades de estima.	65
Gráfico 8 - Percepção dos servidores quanto à motivação no trabalho no seu ambiente de trabalho.	66
Gráfico 9 - Relação entre a resistência à mudança e os fatores motivacionais.	67

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - A Organização	12
1.1 Identificação do Estagiário e da Organização	13
1.2 Histórico da Empresa	13
1.3 Organograma Geral da Organização	14
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado	16
1.5 Descrição da Concorrência	16
1.6 Organização e Principais Fornecedores	16
1.7 Relacionamento organização-clientes	17
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões	18
1.8.1 Área de Recursos Humanos	18
1.8.2 Área de Marketing	19
1.8.3 Área de Finanças	20
1.8.4 Área de Produção	20
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio	21
1.8.6 Área de Sistemas de Informação	22
CAPÍTULO II - A Área de Realização do Estágio	23
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização	24
2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades	24
2.2.1 Atividade A - Análise de apólice de seguro garantia	25
2.2.2 Atividade B - Cadastro e Tramitação de documentos no MPT Protocolo	27
2.2.3 Atividade C - Mapeamento de Processos	29
2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa	31
CAPÍTULO III - Levantamento Diagnóstico	32
3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio	33
3.1.1 Problema I: Ausência de padronização na elaboração de documentos e no fluxo de processos	33
3.1.2 Problema II: Falta de alinhamento com a estratégia do Ministério Público do Trabalho - MPT	33
3.1.3 Problema III: Dificuldade em aplicar mudanças nos processos organizacionais.	34
3.2 Problema de Estudo	34

3.3 Características do Problema de Estudo	34
CAPÍTULO IV - Proposta de Trabalho	36
4.1 Objetivos	37
4.1.1 Objetivo geral.....	37
4.1.2 Objetivos específicos	37
4.2 Justificativa	37
CAPÍTULO V - Desenvolvimento da Proposta de Trabalho	39
5.1 Revisão de Literatura	40
5.1.1 Motivação no trabalho	40
5.1.2 Teorias da Motivação	41
5.1.2.1 Teorias de conteúdo da motivação.....	41
5.1.2.2 Teorias de processo da motivação	46
5.1.2.3 Teorias de reforço	48
5.1.3 Mudança organizacional	49
5.1.3.1 Resistência a mudança	50
5.1.4 Processos Organizacionais.....	53
5.2 Aspectos Metodológicos	55
5.3 Análise de Dados e Interpretação de Resultados	56
5.4 Aspectos Conclusivos	69
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICE: Questionário da Pesquisa	74

CAPÍTULO I
A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Amanda Domingos de Almeida, inscrita no Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 2011.1.46.0330 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na organização Ministério Público do Trabalho – Procuradoria Regional do Trabalho da 13ª Região, inscrita no CNPJ sob o número 26.989.715/0044-42, com sede no endereço Avenida Almirante Barroso, 234, Centro, João Pessoa - Paraíba. A sua atividade fim é fiscalizar o cumprimento das leis trabalhistas quando há o interesse público, bem como regularizar e mediar as relações entre empregados e empregadores, e tem como responsável o Procurador-Chefe Cláudio Cordeiro Queiroga Gadelha.

1.2 Histórico da Empresa

A história do surgimento do Ministério Público do Trabalho – MPT está fortemente relacionada à história da Justiça do Trabalho. Com o surgimento da Justiça do Trabalho, foi criado o Conselho Nacional do Trabalho e foram designados Procurador-Geral e Procuradores adjuntos para atuarem junto a esse órgão.

Entre 1930 e 1950 diversos fatos contribuíram para o desenvolvimento da Justiça do Trabalho como a previsão da existência do Justiça do Trabalho na Constituição de 1934, a instalação de Procuradorias Regionais do Trabalho em 1940 e a participação de procuradores em comissão destinada a elaboração da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT em 1942.

Em 1951 foi promulgada a Lei Nº 1.341, a Lei Orgânica do Ministério Público, o que promoveu a reforma do MPT enquadrando-o como ramo do Ministério Público. Em 1998, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, o Ministério Público ganhou nova configuração, passando a ter independência institucional.

Em 1985 foi criada, pela lei 7.324 de 18 de junho de 1985, a Procuradoria Regional do Trabalho da 13ª Região que iniciou suas atividades em um prédio antigo localizado na praça Venâncio Neiva no centro de João Pessoa. A chefia da instituição foi inaugurada pelo então procurador do trabalho Luiz Carlos Gay Serpa Daniello, permanecendo até o ano de 1986 em que foi substituído pelo Procurador Valdir José Silva. Sob o comando do Procurador Antônio Xavier da Costa, a PRT 13ª Região mudou de endereço passando a funcionar na Avenida Desembargador Souto Maior.

Em 2008 foi inaugurado o edifício sede na Avenida Almirante Barroso, onde funciona até o presente momento. Em 2013 a sede foi reformada, sendo implementado o Núcleo de Acolhimento Dorothy Stang e o projeto-piloto de terminal de autoatendimento e coleta de denúncias.

1.3 Organograma Geral da Organização

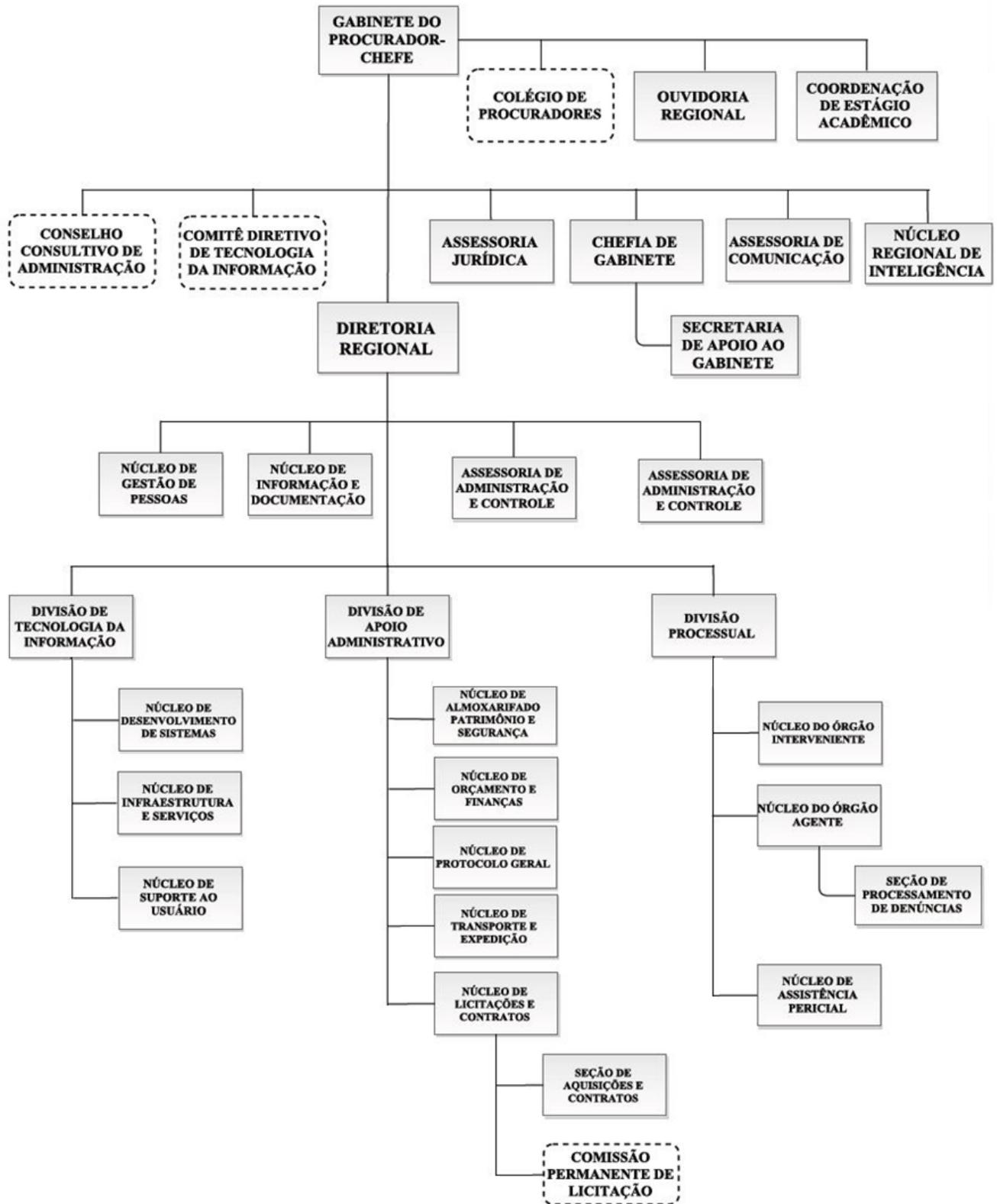
De acordo com Oliveira (2011), organograma pode ser definido como a representação gráfica de certos aspectos estruturais da organização. Ou seja, é no organograma em que são organizados e graficamente representados os níveis de hierarquia da organização e todos os cargos que a compõe.

Chinelato Filho (2011) elenca alguns tipos de organogramas existentes, dentre os quais podemos citar:

- Organograma clássico ou vertical: este tipo é simplificado e procura deixar bem claro os níveis de hierarquia.
- Organograma radial ou circular: mais utilizado por instituições modernas e flexíveis. Não há a intenção de ressaltar maior importância desse ou daquele órgão.
- Organograma horizontal: Tem finalidade semelhante à do organograma clássico, porém ameniza a discriminação hierárquica, uma vez que a escala de poder é representada da esquerda para a direita e não de cima para baixo.
- Organograma funcional: preocupa-se não com as linhas de subordinação hierárquica, mas sim com as linhas indicativas das relações funcionais, ou da subordinação técnica entre os órgãos.
- Organograma matricial: utilizado quando não se tem a definição precisa dos órgãos, mas sim de aglomerados de grupos de trabalhos por projetos, tendo cada um deles vários especialistas cuidando de tarefas ou atividades específicas.

O Organograma da Procuradoria pode ser classificado como um organograma clássico, pois representa de forma simples e hierarquizada os cargos que compõem a organização.

Figura 1: Organograma Procuradoria Regional do Trabalho da 13ª Região.



Fonte: Portaria Nº 27/2012 – Organograma Administrativo da PRT13, adaptado pelo autor, 2015.

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

O Ministério Público do Trabalho é um dos ramos do Ministério Público da União, assim sendo, possui autonomia funcional, administrativa e orçamentária. É um órgão que atua de forma independente dos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário.

Portanto, caracteriza-se como uma organização pública que atua junto à União prestando serviços à sociedade, classificando-se assim como uma organização do setor terciário.

1.5 Descrição da Concorrência

A concorrência é composta por empresas que oferecem produtos ou serviços similares e que disputam o mesmo mercado consumidor. (CHIAVENATO, 2011)

O Ministério Público do trabalho é um órgão público que visa fiscalizar o cumprimento da lei quando há o interesse público, bem como promover a ação civil pública no âmbito da justiça do trabalho para defesa de interesses coletivos.

Assim sendo, pode-se afirmar que não há concorrência para este órgão, pois não há outra organização que desempenhe o mesmo tipo de atuação ou dispute o mesmo mercado consumidor.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

Para Dias (2010), pode-se definir fornecedor como qualquer empresa interessada em suprir as necessidades de outra empresa em termos de serviço, matéria prima e mão de obra. Podem ser classificados como:

- a. Monopolistas: fabricantes de produtos ou serviços exclusivos no mercado e o grau de relacionamento e atendimento é normalmente definido pelo volume de compra
- b. Habituais: fornecedores que sempre são consultados nas cotações de preços
- c. Especiais: são os que ocasionalmente poderão prestar serviços, mão de obra ou fabricação de produtos que demandem mão de obra ou equipamentos especializados.

Os principais fornecedores da Procuradoria Regional do Trabalho da 13ª Região – PRT 13 são os fornecedores de água e energia, Cagepa e Energisa respectivamente. Estes fornecedores podem ser classificados como monopolistas, pois são os únicos que fornecem este tipo de serviço na Paraíba. Os contratos com essas empresas são feitos por meio de dispensa de licitação e inexigibilidade.

Há também os fornecedores de mão de obra terceirizada para os serviços de telefonistas, recepcionista e copeiragem que são fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Políticas Públicas – IBRAPP. Para os serviços de conservação e limpeza, a Procuradoria tem contrato com a Zêlo conservação e limpeza, que presta serviços de higienização. Possui também contrato com a Premium Conservadora que fornece serviços de manutenção predial. Todos esses contratos são realizados por meio do pregão, ou de adesão à ata de registro de preços.

A relação da Procuradoria com os seus fornecedores é regida por meio da Lei nº 8.666/93 que trata das licitações e contratos. A responsabilidade de fiscalizar o cumprimento das cláusulas contratuais, a realização das atividades e a continuidade dos serviços, é dos gestores e fiscais de contratos.

1.7 Relacionamento organização-clientes

O código do consumidor define consumidor como toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final. (LUCENA, 2008). Para Chiavenato (2011), os clientes são o conjunto dos consumidores ou usuários de produtos ou serviços oferecidos pela organização.

Os clientes podem ser divididos em Comerciais ou Industriais, quando são empresas que compram de empresas; consumidores finais ou cliente finais quando são pessoas que compram de empresas. Clientes são denominados consumidores quando consomem bens produzidos ou usuários quando utilizam os serviços prestados pela empresa (CHIAVENATO, 2011).

As denúncias podem ser feitas por telefone, por carta, através do site e presencialmente na sede da procuradoria. O site também é um canal pelo qual os usuários podem acompanhar o andamento de seus processos, bem como saber das notícias referentes à atividade fim.

Outra forma pela qual a Procuradoria se relaciona com a sociedade é por meio do projeto Trabalho de todos, em que são realizadas audiências públicas, audiências coletivas e

também são montadas as chamadas praças de serviços em que são oferecidos serviços de retirada de documentos, consultorias jurídicas, bem como oficinas e palestras com o objetivo de levar informações do universo trabalhista para a população.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

Estrutura organizacional pode ser entendida como o instrumento administrativo proveniente da identificação, análise e agrupamento dos recursos da empresa, incluindo o estabelecimento de níveis de alçada e de processos decisórios, visando o alcance dos objetivos estabelecidos pela empresa. (OLIVEIRA, 2011)

Segundo Chiavenato (2011), em uma estrutura organizacional existem três níveis de influência:

- Nível estratégico: É o nível mais alto da organização, que é composto pelo presidente e diretores do negócio. Nesse nível são tomadas decisões que envolvem toda a organização, voltadas para o longo prazo.
- Nível tático: nele encontram-se os gerentes que fazem a mediação entre o nível estratégico e o operacional, transformando as decisões de nível institucionais em planos que serão executados pelo nível operacional. Suas ações são voltadas ao médio prazo.
- Nível operacional: é o nível mais internalizado da organização, no qual as operações são executadas cotidianamente. Está dimensionado para o curto prazo, com foco nas tarefas e operações rotineiras da organização.

Na PRT 13ª região o nível estratégico é composto pelo Procurador-Chefe, pois todas as decisões estratégicas estão concentradas nesse cargo. É o Procurador-Chefe que determina o rumo que a organização irá tomar, bem como os meios pelos quais a procuradoria alcançará os objetivos estratégicos determinados pela Procuradoria Geral do Trabalho.

O nível tático é composto pela Diretoria Regional e os cargos de chefia que se encontram um nível hierárquico abaixo da diretoria, como por exemplo, a Chefia da divisão administrativa. Por fim, o nível operacional, é composto pelos demais núcleo que se encontram abaixo dos cargos de Chefia no organograma.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

A área responsável por gerir os recursos humanos na PRT 13ª Região é o Núcleo de Gestão de Pessoas – NGP. Podemos entender a gestão de pessoas como sendo o conjunto

de atividades de especialistas e gestores no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização. É a área responsável por moldar talentos e cuidar do capital humano e intelectual da organização. (CHIAVENATO, 2010)

Ainda de acordo com Chiavenato (2010), a gestão de pessoas é responsável por executar seis processos principais que são agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

No setor público as relações trabalhistas são regidas pela Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990 que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

Assim sendo o processo de agregar pessoas, que são aqueles que suprem as necessidades de pessoas que a organização possui, acontecem por meio de concurso público, tanto para o ingresso de servidores quanto de estagiários.

O NGP é responsável por controlar a frequência dos servidores do quadro de servidores da Procuradoria, servidores cedidos de outros órgãos e dos estagiários, o que pode se encaixar nos processos de monitorar pessoas. Também é responsável pelo controle de férias e folgas, diárias e passagens. Dentre os processos de desenvolver pessoas suas atribuições são as atividades referentes à capacitação e desenvolvimento, bem como atividades relacionadas a qualidade de vida no trabalho.

1.8.2 Área de Marketing

A administração de marketing se preocupa com as ações que podem e devem ser executadas no produto, preço, praça e promoção, na distribuição e na comunicação visando a satisfação de clientes e consumidores e, gerando lucro para quem elabora a oferta. (CROCCO et. al, 2010)

A procuradoria não conta com um setor de Marketing que desempenhe as atividades características do setor, porém há a Assessoria de Comunicação – ASCOM que cuida da imagem do Ministério Público do Trabalho na Paraíba. Suas ações são voltadas a informar a sociedade a respeito das atividades desenvolvidas pela procuradoria.

É de responsabilidade desta assessoria organizar e/ou participar de promoções, eventos, solenidades e recepção de autoridade no âmbito da procuradoria, tomando as providências necessárias para sua realização.

Também cabe a ASCOM a elaboração e divulgação de boletim eletrônico com notícias jurídicas da atuação dos Membros da Procuradoria, deve agir como facilitadora da

comunicação interna, bem como interagir com os setores de comunicação social das demais unidades do Ministério Público do Trabalho.

1.8.3 Área de Finanças

De acordo com Lemes Junior (2005), a administração financeira pode ser considerada como a forma pela qual se administram recursos financeiros, para maximizar a riqueza dos acionistas. Dentre as suas principais funções podemos citar o planejamento, controle, orçamento, previsões, fluxo de caixa, entre outros.

A PRT 13ª Região é um órgão público federal, assim sendo todos os procedimentos relacionados à administração financeira são regidos pela Lei Complementar Nº 101 de 4 de maio de 2000 que estabelece as normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal.

A área de finanças da Procuradoria é administrada pelo Núcleo de Orçamento e Finanças - NOF. O NOF realiza o planejamento orçamentário da Procuradoria, a partir disso são solicitados recursos através do preenchimento de planilhas com as necessidades básicas da procuradoria para o órgão centralizador do orçamento.

Também é responsável pela execução orçamentária, pagamento de faturas, expedição de empenhos e outros pagamentos como diárias e assistência médica. Realiza o controle financeiro patrimonial, onde ocorre a avaliação de depreciação e a entrada e saída de estoque financeiro. Elaboração da Declaração de Imposto sobre a Renda Retido na Fonte e a solicitação financeira mensal.

1.8.4 Área de Produção

Para Chiavenato (2005) a produção significa transformação de insumos em produtos ou serviços, uma conversão de um bem tangível em outro com utilidade maior ou mais específica. Por outro lado, as operações utilizam recursos e competências para oferecer um serviço. Tanto a produção quanto as operações requerem recursos e competências para gerar resultados.

Para Slack, Chambers e Johnston (2009), a administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem seus bens e produto. Ou seja, é o meio pela qual a empresa organiza o que vai ser produzido, como e quanto vai ser produzido.

As organizações podem produzir serviços e produtos. De acordo com Chiavenato (2005), os produtos são visíveis e tangíveis, compostos de materiais físicos e podem ser tocados e vistos, sendo resultantes das atividades de empresas primárias e secundárias. Os serviços, porém, nem sempre são tangíveis e visíveis. Na verdade, são atividades especializadas que as empresas oferecem ao mercado e são também o resultado das atividades de empresas do setor terciário.

Por se tratar de uma organização do setor terciário, a procuradoria não trabalha com a produção de bens tangíveis, mas sim, com a prestação de serviços. Assim sendo, não há um setor específico responsável pelo controle e planejamento da produção.

A atividade principal é o atendimento as demandas da sociedade referentes às questões trabalhistas. A procuradoria também age como órgão interveniente, podendo intervir no feitos judiciais em curso, nos quais haja interesse público, manifestando-se em qualquer fase do processo trabalhista por iniciativa própria ou em acolhimento à solicitação do juiz. Também pode, por conta própria abrir investigações, instaurar inquéritos civis e outros procedimentos administrativos.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

A administração de materiais é importante para que as organizações entreguem seus resultados, sejam eles tangíveis ou não. De acordo com Chiavenato (2005), administração de materiais consiste em ter os materiais necessários na quantidade necessária, no local e no tempo certos.

Para Martins (2009), o patrimônio é o conjunto de bens, valores, direitos e obrigações de uma pessoa física ou jurídica que seja utilizado na realização de seus objetivos sociais e que possa ser avaliado monetariamente. Os recursos patrimoniais, por sua vez, são as instalações utilizada para o desenvolvimento das atividades da empresa que são adquiridos periodicamente como prédios, equipamentos e veículos por exemplo.

Na procuradoria, dois setores cuidam do fluxo e controle de materiais da organização: o Núcleo de Almojarifado Manutenção e Patrimônio – NAMPS e o Núcleo de Licitações e contratos – NLC.

Ao NAMPS cabe a responsabilidade das atividades referentes ao almojarifado e ao patrimônio. É responsável pelo recebimento, aceite e estocagem, distribuição e controle de materiais de consumo, como o material de escritório por exemplo. Também é responsável

pelo controle dos bens patrimoniais, realização de inventário para o levantamento quantitativo e qualitativo dos bens que compõem o patrimônio da organização.

O NLC é responsável pelo processo de compra da organização, pela parte burocrática das licitações e contratos. As compras no setor público acontecem por meio das licitações, dispensas de licitação e por inexigibilidade conforme estabelecido na Lei 8.666 de 21 de junho de 1993 que estabelece as normas para licitações e contratos na administração pública.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

A PRT 13ª Região faz uso de alguns sistemas de informação, que segundo Rezende e Abreu (2010, p.40) podem ser definidos como: “relatórios de determinados sistemas ou unidades departamentais, entregues e circulados na empresa, para uso dos componentes da organização.”

A área de sistemas de informação é coordenada pelo Departamento de Tecnologia da Informação – DTI. As principais atividades desse setor estão vinculadas a prover estruturas para atender as demandas da área de desenvolvimento de sistemas, web e banco de dados, as demandas de rede em relação a infraestrutura, segurança e servidores, e prestar suporte aos usuários.

É de responsabilidade da DTI gerenciar projetos de serviços de tecnologia da informação, definindo objetivos, metas, riscos e as necessidades dos usuários, bem como acompanhar as tendências tecnológicas, verificando oportunidades de aplicação de novas tecnologias.

Também cabe ao DTI analisar a necessidade e sugerir soluções que automatizem os processos por meio do desenvolvimento de sistemas de informação.

Os sistemas de informação utilizados são o MPT Protocolo que é um sistema de cadastros e tramitação de documentos, o MPT Digital, o SIAFI, e o ComprasNet.

CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

O estágio foi realizado na Divisão de Apoio Administrativo. Desta forma, houve a possibilidade de realização de atividades de apoio a qualquer um dos setores que compõem a divisão. Os setores que compõem a Divisão de Apoio Administrativo são o Núcleo de Almoxarifado Manutenção e Patrimônio, Núcleo de Orçamento e Finanças, Núcleo de Protocolo, Núcleo de Transporte e Expedição, e o Núcleo de Licitações e Contratos. Porém maior parte das atividades e da rotina de trabalho aconteceram no Núcleo de Licitações e Contratos.

2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

O planejamento estratégico da Procuradoria Regional do Trabalho é elaborado pela Procuradoria Geral do Trabalho e disseminado entre todas as Procuradorias do País. Sua missão é “Defender a ordem jurídica, o regime democrático e os interesses sociais e individuais indisponíveis no âmbito das relações de trabalho, contribuindo para a proteção dos interesses difusos, coletivos e individuais indisponíveis e para concretização dos ideais democráticos e da cidadania.” Como visão “Instituição indispensável para a garantia dos interesses sociais, da cidadania” (MPT, 2011)

A Divisão de Apoio Administrativo – DAA, é o setor que deve gerir, planejar, controlar, orientar e supervisionar as atividades administrativas. Oferece suporte administrativo para que a procuradoria realize seu trabalho, provendo o material e as condições necessárias para tanto.

No NLC funcionam, de forma interdependentes, a Comissão Permanente de Licitações – CPL, e a Secretaria de Aquisições e Contratos – SAC. É neste último setor onde são realizadas as licitações para aquisição dos bens necessários para a realização das atividades da procuradoria, bem como a compra de todo o material e a gestão dos contratos e possíveis conflitos gerados pela prestação de serviço continuado ou fornecimento.

2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

Fluxograma pode ser definido como a representação gráfica do movimento e da operação de pessoas, materiais ou documentos entre as unidades de uma organização (CHINELATO FILHO, 2011). É uma ferramenta importante para as organizações pois a partir de tal representação, pode-se melhorar os processos e organiza-los de maneira mais

concisa e simples, reduzindo etapas desnecessárias e aumentando a eficiência e eficácia dos processos.

Segundo Oliveira (2011), os principais tipos de fluxogramas são:

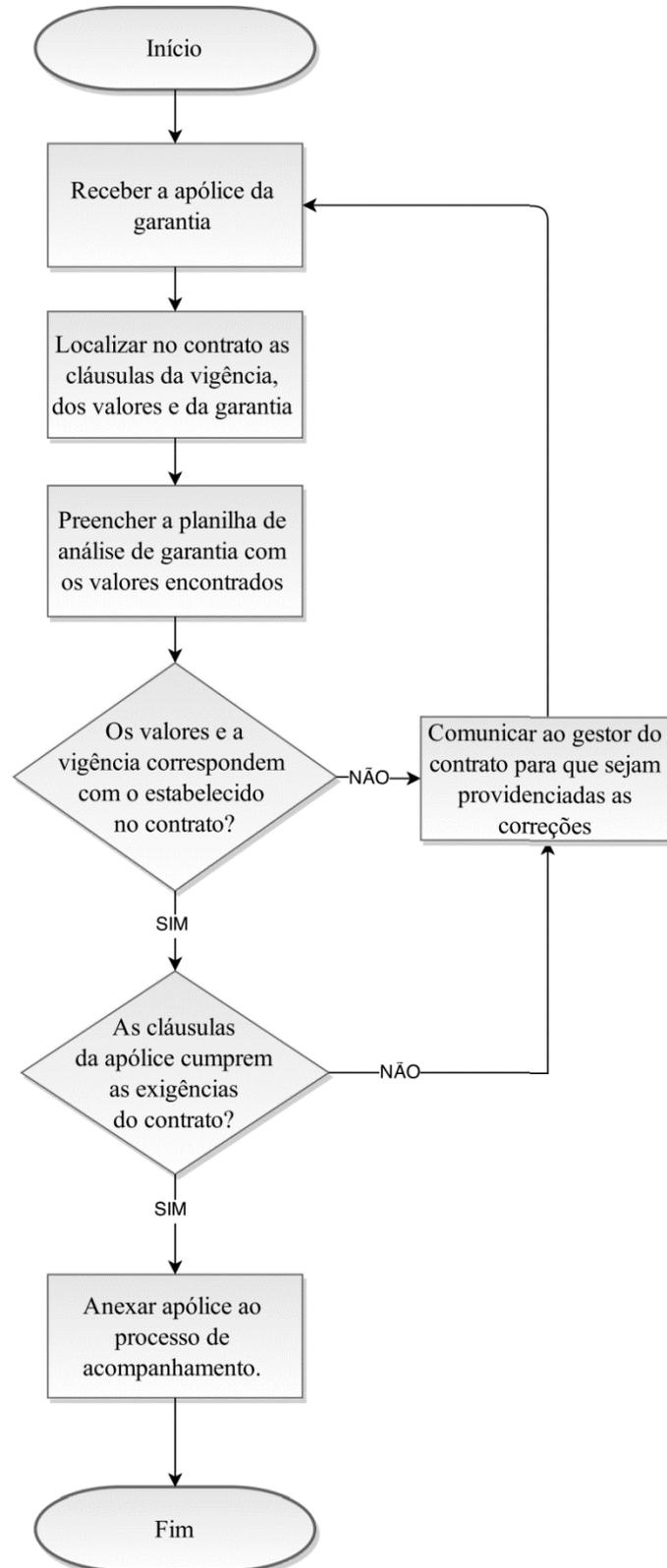
- Fluxograma vertical: seu objetivo é representar rotinas simples em seu processamento analítico em unidades organizacionais específicas da empresa.
- Fluxograma parcial ou descritivo: descreve o curso e os tramites de documentos, mais utilizado para rotinas que envolvam poucas unidades organizacionais.
- Fluxograma global ou de coluna: utilizado tanto no levantamento, quanto na descrição de novas rotinas e procedimentos. É o tipo mais utilizado pelas organizações.

2.2.1 Atividade A – Análise de apólice de seguro garantia.

A Lei 8.666 de junho de 1993, que institui as normas de licitações e contratos com a Administração Pública, diz que poderá ser exigida a prestação garantia na contratação de compras, serviços e obras. Caberá ao contratado escolher uma das modalidades de seguro garantia, a saber caução em dinheiro ou títulos de dívida pública, seguro-garantia e fiança bancária. O valor da garantia não poderá exceder a 5% do valor global do contrato, para serviços e compras, e 10% para obras e fornecimentos de grande vulto.

A análise da apólice consiste em verificar se a apólice está de acordo com o foi estabelecido no contrato. Para isso, deve ser feito o resumo de todos os valores dos contratos, pois alguns contratos foram repactuados e tiveram valores ajustados, sendo necessário o reajuste no valor da apólice. Verificar se estão assegurados os encargos trabalhistas e verificar se a vigência da apólice está de acordo com o que estabelece a Instrução Normativa N° 2/2008, que regulamenta a contratação de serviços. Essa verificação evita cobranças indevidas pela Administração, bem como irregularidades contratuais por parte do contratado.

Figura 2: Fluxograma da atividade A - Análise da Apólice da Garantia



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

2.2.2 Atividade B – Cadastro e Tramitação de documentos no MPT Protocolo

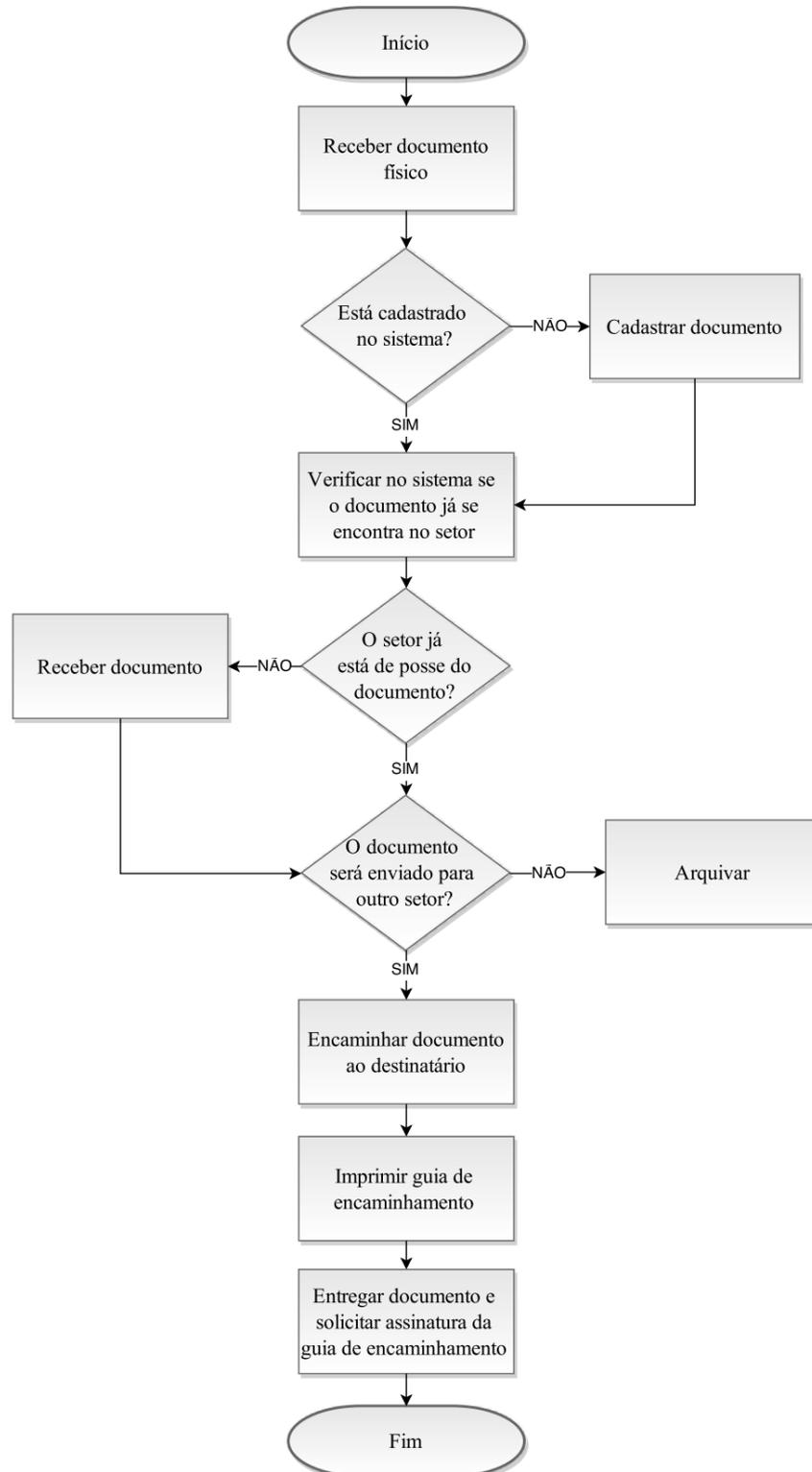
A partir de 19 de janeiro de 2014 todos os documentos da Procuradoria devem ser tramitados no sistema MPT Protocolo. Esse sistema é um sistema que permite a existência de um único canal de entrada e saída de documentos, tanto administrativos quanto finalísticos.

O cadastro dos documentos é necessário para que sua movimentação seja acompanhada, reduzindo assim o risco de perdas dos documentos físicos, bem como para concentrar essas informações em um único sistema onde alguns detalhes dos processos poderão ser consultados ainda que quem necessite não esteja de posse do documento físico.

A atividade tem início no recebimento do documento físico que pode ser um memorando, ofício, nota fiscal, atestados dentre outros. Deve-se preencher os campos que o sistema dispõe de forma correta, após o preenchimento basta salvar o documento que receberá um número de protocolo.

A próxima etapa é verificar se o documento se já está cadastrado no sistema. Caso não esteja deve ser cadastrado, se já estiver cadastrado, deve-se verificar se está de posse do setor.

Figura 3: Fluxograma da Atividade B - Tramitação de documentos no MPT Protocolo



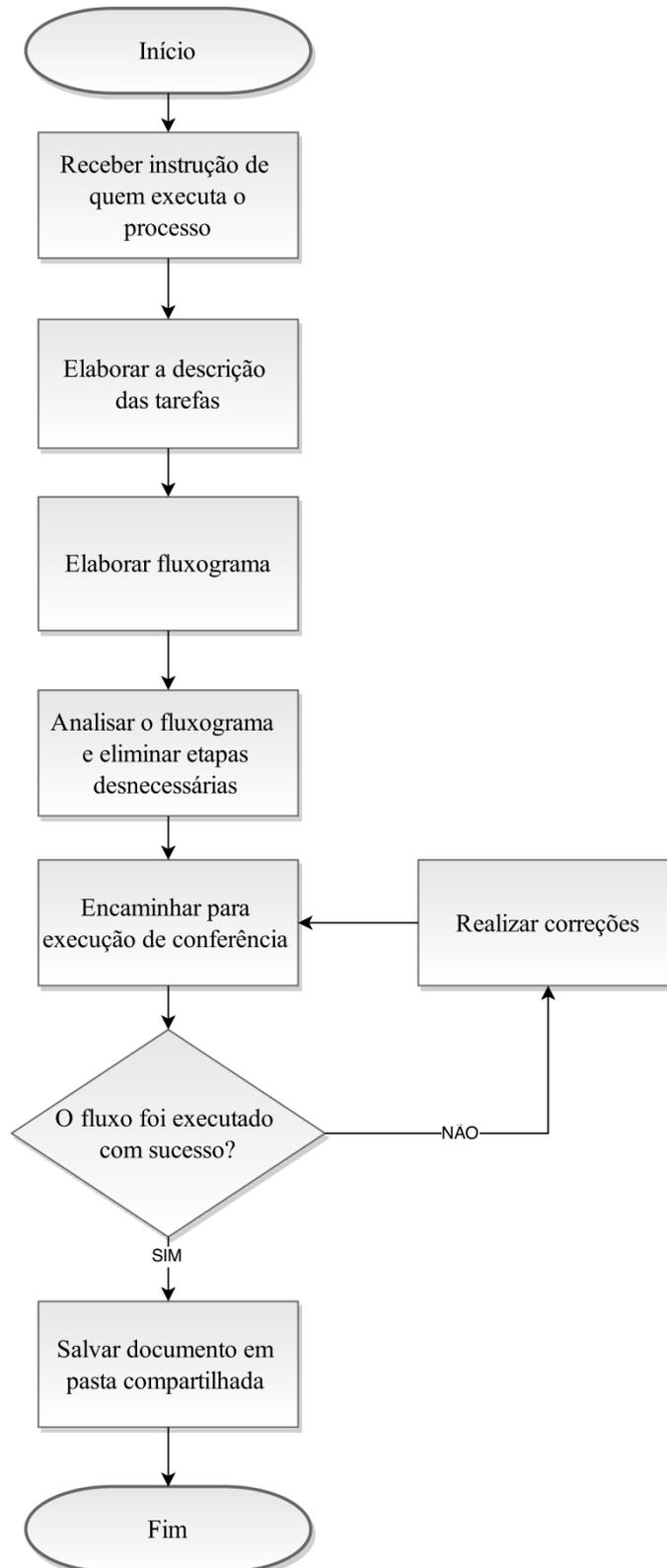
2.2.3 Atividade C – Mapeamento de Processos

O mapeamento de processos consiste em descrever detalhadamente o passo a passo do fluxo de um processo para posteriormente eliminar etapas desnecessárias e melhorar o que for passível de melhoria, tornando a execução do processo mais simples.

A atividade tem início a partir da orientação de quem executa o processo, observar ou simular, se possível, a sua execução e depois elaborar um documento contendo a descrição de tarefas e o fluxograma do processo. Terminada essa etapa, outro servidor não envolvido na elaboração executa o fluxo para conferência, caso necessário, o documento é devolvido para correções, caso não, é disponibilizado em uma pasta de acesso compartilhado nos computadores.

A elaboração dos fluxogramas e a descrição das atividades colaboram, tanto para a padronização, como para a disseminação de conhecimento para futuros novos servidores que precisem executar as atividades documentadas.

Figura 4: Fluxograma da Atividade C - Mapeamento de Processos



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

A DAA interage de forma direta com a Diretoria Regional – DIREG, com a Assessoria Jurídica, com o Procurador Chefe e o Procurador- Chefe Substituto.

O NCL, por sua vez, possui maior interação principalmente com o Núcleo de Almoxarifado Manutenção e Patrimônio e Serviços – NAMPS, de onde vem maior parte dos pedidos de compra da procuradoria, e com o Núcleo de Orçamento e Finanças – NOF, para onde são encaminhadas as notas de empenho provenientes dos pregões, dispensas e inexigibilidades, bem como notas fiscais provenientes da gestão dos contratos. Também há grande interação com a Assessoria Jurídica –ASJUR, para onde são encaminhados os editais de processos licitatórios e todos os processos de compra que necessitem de análise.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

Para Barbosa (2010), problema pode ser definido como uma questão não resolvida que seja um objeto de discussão em qualquer área do conhecimento. Durante o período de realização do estágio foram observados alguns, dentre um dos quais será escolhido para ser abordado neste estudo.

3.1.1 Problema I: Ausência de padronização na elaboração de documentos e no fluxo de processos.

O Núcleo de Licitações e Contratos - NLC trabalha rotineiramente com abertura de diferentes tipos de processos, dentre os quais podemos citar os processos licitatórios, processos de acompanhamento de contratos, processos de contratação direta, entre outros.

Cada processo é composto por uma série de documentos e para elaborá-los é necessário que sejam seguidos determinados procedimentos, porém no NLC cada servidor monta os processos de maneira própria, não havendo um padrão a ser seguido para sua elaboração.

Essa ausência de padronização nos processos gera uma série de documentos do mesmo tipo, mas com ordens diferenciadas, dificultando o aprendizado para novos servidores, bem como a sua organização e guarda, não havendo padrão para identificação e etiquetagem.

3.1.2 Problema II: Falta de alinhamento com a estratégia do Ministério Público do Trabalho - MPT

O Planejamento estratégico é elaborado pela Procuradoria Geral do Trabalho - PGT e deve ser compartilhado entre todas as procuradorias do país, porém percebe-se que na Procuradoria Regional do Trabalho da 13ª região o alinhamento com a estratégia não é algo tão palpável. Não foram observadas decisões estratégicas que levem a procuradoria a cumprir aquilo que foi determinado no planejamento estratégico.

No NLC, o problema é ainda mais visível, pois percebe-se que as atividades realizadas são apenas para suprir as demandas da própria Procuradoria, não são definidas metas para o setor, nem indicadores para acompanhamento do cumprimento da estratégia, tão pouco são disseminados os objetivos traçados no planejamento.

Essa falta de alinhamento estratégico pode gerar estagnação e fazer com o que o MPT não consiga alcançar seus objetivos no fim do ciclo do planejamento estratégico.

3.1.3 Problema III: Dificuldade em aplicar mudanças nos processos organizacionais.

Uma das atividades desempenhadas no período de estágio foi o mapeamento e análise dos processos para realizar melhorias e eliminar etapas desnecessárias dos processos realizados no NLC, porém, no momento de executar o processo reformulado, foi observada resistência em aceitar a mudança realizadas.

Outras situações observadas foram em relação à sugestão de mudança de atribuições e rotina de trabalho. Foram sugeridas a realização de algumas atividades ainda não realizadas por alguns servidores o que foi motivo de resistência.

Esse tipo de comportamento pode trazer consequências negativas para o clima organizacional, para o desempenho dos servidores, bem como para a motivação dos servidores envolvidos.

3.2 Problema de Estudo

O problema escolhido para ser abordado neste estudo diz respeito à resistência a mudanças na forma de executar processos e rotinas de trabalho, buscando-se analisar a relação entre a resistência individual à mudança e a motivação no trabalho dos servidores de órgão público federal.

3.3 Características do Problema de Estudo

Dificuldade em aplicar mudanças nos processos organizacionais executados pela administração foi algo observado durante o período de estágio, porém pode ser algo que já aconteça há algum tempo no NLC.

As possíveis causas que desencadeiam essa dificuldade podem estar relacionadas à resistência a mudança de rotinas e procedimentos por parte dos servidores do NLC. Esse comportamento pode ser atribuído ao fato de que os servidores estão habituados a realizar as mesmas atividades durante anos. Pode ser que por terem desenvolvido um método próprio para realizar atividades, julguem desnecessário modificar a forma com que os procedimentos

são executados, pois sempre procederam da mesma forma e conseguiram alcançar o resultado esperado.

É possível também que haja receio de assumir novas responsabilidades ao ser solicitado para realizar uma atividade nunca exercida antes, ou que exista o receio de que, ao modificar a maneira de executar os processos, aconteça alguma falha que resulte em consequências indesejadas.

Tal comportamento pode gerar resultados negativos para a organização, pois há a possibilidade de que os níveis de motivação sofram algum impacto, tanto para quem propõe a mudança, quanto para quem resiste. Também pode ser que ao resistir a mudanças, o setor fique estagnado em suas rotinas e procedimentos, não evolua ou inove em seus processos, tornando-se antiquado e ultrapassado.

Diante do exposto, delimitou-se a seguinte questão problema: como a resistência individual à mudança se relaciona com a motivação no trabalho de servidores de órgão público federal?

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

Este estudo tem como tema a resistência a mudança e seu impacto sobre os fatores motivacionais, por ser um tema que envolve o comportamento organizacional, está inserido na área de Gestão de Pessoas.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

Analisar a relação entre a resistência individual à mudança e a motivação no trabalho de servidores de um órgão público federal.

4.1.2 Objetivos específicos

- a) Examinar a opinião dos servidores quanto às mudanças nos processos organizacionais.
- b) Caracterizar a percepção dos colaboradores quanto aos aspectos motivacionais no seu ambiente de trabalho.
- c) Relacionar a resistência a mudança com a percepção dos colaboradores quanto a motivação no trabalho.

4.2 Justificativa

As organizações a cada dia se tornam mais dinâmicas, seja pela inclusão de novas tecnologias ou de novos perfis profissionais. Diante disto, a mudança se torna algo natural e possivelmente necessário para que as organizações desempenhem suas atividades da melhor forma.

Nesse cenário, em que a possibilidade de sofrer algumas mudanças é uma tendência, é possível também que, devido aos hábitos adquiridos durante anos de trabalho, ou o medo de enfrentar o desconhecido, os colaboradores desenvolvam comportamento de resistência a mudança.

A motivação no trabalho também é uma questão que deve ser observada pelas organizações inseridas nesse contexto de mudanças, pois em um ambiente sujeito a mudanças é possível que os níveis de motivação dos colaboradores sejam afetados, prejudicando não apenas o clima organizacional como o próprio desempenho dos colaboradores.

Como pesquisa, este estudo mostra-se importante por fazer um levantamento teórico sobre um assunto relevante inserido na área do comportamento organizacional, podendo configurar-se como objeto de incentivo para outras pesquisas mais aprofundadas e abrangentes sobre o problema proposto.

Diante do exposto, este estudo se torna importante por abordar um problema que pode ser vivenciado por outras organizações, trazendo uma visão acerca das consequências que esse problema pode gerar na motivação no trabalho.

A pesquisa se constitui como uma forma de *feedback* para que o órgão, objeto deste estudo, possa, a partir de então, dedicar atenção para a resolução deste problema, bem como aprimorar a sua abordagem quanto a mudança organizacional, fazendo com que próximas mudanças sejam aplicadas de forma a apresentar menor resistência.

CAPÍTULO V

Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

Neste capítulo são apresentadas as teorias utilizadas como fundamentação para este estudo. A revisão da literatura diz respeito ao fundamento teórico adotado para tratar do tema e do problema expostos a fim de traçar um quadro teórico e conceitual com o objetivo de sustentar o desenvolvimento da pesquisa (MATIAS-PEREIRA, 2007).

Nesta seção serão trabalhados os tópicos de Mudança organizacional, Motivação no trabalho e Processos organizacionais com o objetivo de estabelecer conceitos necessários para o desenvolvimento da pesquisa.

5.1 Revisão de Literatura

5.1.1 Motivação no trabalho

A motivação no trabalho é um assunto, que possui destaque nas organizações da atualidade e pode ser considerada como a disposição para fazer alguma coisa, condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo (ROBBINS, 2010).

Para Spector (2012, p. 210), motivação pode ser definida como:

Um estado interno que induz uma pessoa a se envolver em determinados comportamentos. De um ponto de vista, a motivação se relaciona ao direcionamento, à intensidade e à persistência do comportamento com o tempo. O direcionamento se refere à escolha de comportamentos específicos a partir de um grande número de comportamentos possíveis.

Pode-se compreender então que a motivação é algo intrínseco de cada indivíduo, algo que pode ser estimulado por determinadas situações ou ambientes, mas que parte de uma iniciativa interna e individual de cada pessoa.

Apesar da concepção de que a motivação é um fator interno de cada pessoa, ela não deve ser confundida com um traço de personalidade, pois é resultante da interação do indivíduo com a situação em que está envolvido. Isso nos leva a compreensão de que a motivação não é algo preestabelecido, nem uma característica pessoal, mas é estimulada por fatores ambientais ou situacionais (CHIAVENATO, 2010).

Bergamini (2006, p. 138) diz que: “A motivação sempre foi e continuará sendo um sintoma de vida psíquica que se move em busca de algo”. Desta forma, entende-se que a motivação está relacionada aos aspectos psicológicos e não a uma característica de personalidade.

Diante do exposto, pode-se entender que a motivação é um esforço pessoal que pode ser influenciada pelo ambiente e pelas situações em que cada pessoa está inserida. E

também está relacionada às atitudes que cada indivíduo toma para atingir seus objetivos e alcançar a autorrealização.

5.1.2 Teorias da Motivação

A motivação é algo complexo que envolve variáveis diferentes. Devido a essa complexidade várias teorias foram desenvolvidas tendo em vista a compreensão desse fator tão importante para as organizações.

As teorias que abordam a motivação no trabalho, de forma geral, se voltam às razões que levam algumas pessoas a apresentar melhor desempenho no trabalho do que outras. A depender da situação, podem prever a escolha do comportamento, o nível de persistência e o empenho das pessoas nas tarefas (SPECTOR, 2012).

Todas essas teorias foram desenvolvidas com o intuito de compreender como a motivação acontece dentro dos sistemas organizacionais, buscando o entendimento de como o ser humano se comporta mediante determinadas situações e quais condições favorecem ou desfavorecem a motivação das pessoas no trabalho.

Segundo Hitt, Miller e Colella (2013), a maior parte das teorias pode ser dividida em dois grandes grupos: aquelas que dizem respeito ao conteúdo e as que estão relacionadas em sua maior parte ao processo motivacional. Chiavenato (2005) subdivide as teorias nas mesmas classificações, porém, acrescenta mais uma, a qual denominou de Teorias de Reforço.

Para facilitar a compreensão as teorias serão divididas da seguinte forma: Teorias de conteúdo da motivação, teorias de processo de motivação e as teorias de reforço, utilizando as classificações sugeridas pelos dois autores.

O grupo das Teorias de conteúdo da motivação é composto pela Teoria da hierarquia das necessidades, Teoria Existência, Necessidade e *Growth* (Crescimento) - ERG, Teoria das necessidades adquiridas e a Teoria dos dois fatores de Herzberg. Na categoria das teorias de processo da motivação encontram-se a Teoria das expectativas, Teoria da equidade, Teoria da definição de objetivos. E por fim, a categoria das teorias de reforço que é composta apenas pela teoria do reforço.

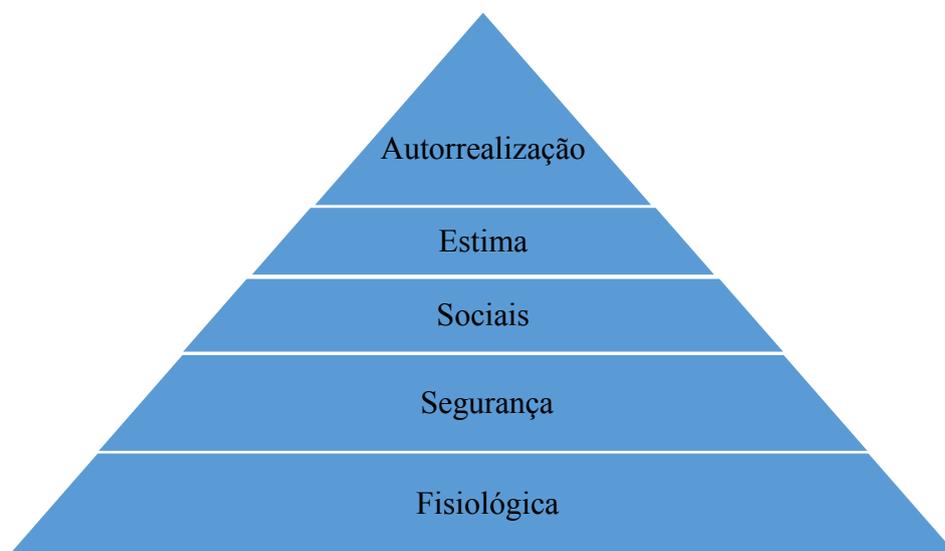
5.1.2.1 Teorias de conteúdo da motivação

As teorias de conteúdo se preocupam com os fatores que motivam as pessoas e foram desenvolvidas na busca por compreender quais os fatores levam as pessoas a se motivar. Nessa categoria encontram-se a Teoria da hierarquia das necessidades, Teoria ERG, Teoria das necessidades adquiridas e a Teoria dos dois fatores de Herzberg.

A Teoria da hierarquia das necessidades foi desenvolvida por Abraham Maslow em 1940 e sua proposta era de que as pessoas são motivadas por seu desejo de satisfazer suas necessidades específicas. Ele organizou essas necessidades em ordem hierárquica, com as necessidades fisiológicas como necessidades básicas seguidas pelas necessidades de segurança, sociais e de pertença ou estima e pelas necessidades de autorrealização. De modo geral as necessidades que ocupam o nível mais baixo precisam ser substancialmente atendidas antes que as necessidades que ocupam o nível mais elevado passem ser importantes (HITT; MILLER; COLELLA, 2013).

A hierarquia das necessidades de Maslow pode ser melhor visualizada na figura 5.

Figura 5: Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Maslow (1940 apud Robbins, 2010, p. 198)

Como demonstrado na figura 5, as necessidades elencadas por Maslow são as Necessidades Fisiológicas, Necessidades de Segurança, Sociais, Necessidades de Estima e, no nível mais alto as necessidades de Autorrealização.

Na base da pirâmide encontram-se as necessidades fisiológicas, que são as necessidades físicas relacionadas ao corpo, como a necessidade de alimentar-se, sono, de habitação (CHIAVENATO, 2005). Caso essas necessidades não sejam atendidas, haverá a

preocupação em satisfazê-las, ao serem atendidas as pessoas passam a buscar o segundo nível de necessidade (DUBRIN, 2006).

O segundo nível de necessidade é composto pela necessidade de segurança que está relacionada a necessidade de se ver livre de perigos e ameaças ambientais. Segundo DuBrin (2008), colaboradores que trabalham em ambientes insalubres sentem-se motivados pela oportunidade de ter condições mais seguras de trabalho. A medida que as pessoas passam a se sentir seguras em seu ambiente de trabalho elas passam a buscar o terceiro nível de necessidade.

As necessidades sociais compõem o terceiro nível de necessidades. De acordo com Hitt, Miller e Colella (2013), essas necessidades dizem respeito a interação com outras pessoas e ao sentimento de aceitação. Incluem o desejo de afeição e afiliação bem como de amizade e amor. Ao satisfazer essas necessidades, as pessoas seguem para o próximo nível que são as necessidades de estima.

As necessidades de estima incluem o autorrespeito que se baseia realização genuína e no alcance do respeito de outras pessoas. Cargos de altos *status* satisfazem os colaboradores. Os líderes podem satisfazer essa necessidade elogiando o trabalho realizado e dando oportunidades por reconhecimento (DUBRIN, 2006).

O último nível da hierarquia é composto pelas necessidades de autorrealização que, segundo Hitt, Miller e Colella (2013), representa o desejo que uma pessoa tem de satisfazer o seu potencial e maximizar o uso de suas capacidades e competências. As pessoas que encontram-se nesse nível dificilmente serão receptivas aos quatro primeiros níveis da hierarquia, preferindo buscar suas próprias realizações e ter novas oportunidades de utilizar suas capacidades.

A ideia da hierarquia de Maslow considera que para que uma pessoa se sinta motivada por um nível mais alto da pirâmide ela deve satisfazer o nível anterior, por exemplo, para que uma pessoa se motive pela busca de um ambiente seguro de trabalho ela necessariamente já teve suas necessidades fisiológicas atendidas e assim por diante.

Chiavenato (2005) reforça esse argumento quando diz que as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, guiando-o para metas ou objetivos individuais. Uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento e à medida que as necessidades primárias são controladas, as secundárias surgem lenta e gradativamente em função da aprendizagem.

Porém, quando uma necessidade de nível mais baixo não é satisfeita, ela se torna imperativa e predomina provisoriamente no comportamento até que seja parcial ou totalmente

satisfeita. A privação de uma necessidade mais baixa faz com que as energias do indivíduo sejam concentradas na luta por sua satisfação. As pessoas buscam primeiro satisfazer as necessidades básicas antes de focalizar seu comportamento nas necessidades mais elevadas (CHIAVENATO,2005).

É importante compreender também que as pessoas não necessariamente buscam satisfazer as mesmas necessidades ao mesmo tempo. Bergamini (2008) argumenta que o importante, ao se procurar diagnosticar determinado tipo de comportamento motivacional, é descobrir quais necessidades são priorizadas no momento. De forma concreta, um líder não pode esperar que dois colaboradores esperem os mesmos tipos de recompensa pelo seu trabalho.

A segunda teoria dessa categoria é a Teoria ERG que, em português, significa Existência, Necessidade e Crescimento. É um trabalho de Clayton Alderfer baseado na hierarquia das necessidades. Se assemelha a teoria de Maslow, mas possui apenas três categorias que se relacionam com os níveis da hierarquia das necessidades.

Os princípios dessa teoria giram em torno das necessidades de existência, as necessidades de relacionamento e as necessidades de crescimento. As necessidades de existência são equivalentes às necessidades fisiológicas e de segurança. As de relacionamento equivalem às necessidades sociais e de pertença e as necessidades de crescimento às de estima e autorrealização. (CHIAVENATO, 2005)

Apesar de possuir algumas familiaridades com a teoria de Maslow a teoria ERG se diferencia em dois aspectos importantes. Hitt, Miller e Colella (2013) trazem as principais diferenças dizendo que, em primeiro lugar as necessidades de existência de uma pessoa não necessariamente precisam estar satisfeitas antes que ela se preocupe com o seu relacionamento com outras pessoas e com o uso de suas capacidades pessoais. Em segundo lugar, quando uma necessidade é satisfeita, ela pode permanecer como o fator motivacional dominante caso a necessidade seguinte da hierarquia não possa ser satisfeita.

A terceira teoria de conteúdo da motivação é a teoria das necessidades adquiridas, desenvolvida por David MacClelland. É uma teoria que também estuda as classificações de necessidades. Parte do princípio de que ao longo da vida as pessoas adquirem certas necessidades. Também busca explicar de que forma essas necessidades, que se acumulam ao longo da vida, afetam a forma como as pessoas se motivam.

É proposto também que as pessoas adquirem certas necessidades com base em sua cultura. Essas influências culturais podem vir da família, grupos de colegas e da mídia.

Quando uma necessidade é suficientemente forte, ela move a pessoa a se engajar em atividades de trabalho para se satisfazerem (DUBRIN, 2006).

As três necessidades aprendidas e adquiridas durante a vida, de acordo com esse teórico, são Necessidades de Realização, Necessidades de Poder e Necessidades de Afiliação. É em torno delas que toda a teoria está fundamentada.

As necessidades de realização dizem respeito a necessidade de êxito competitivo, da busca pela excelência, de se realizar em relação a determinados padrões e de lutar pelo sucesso. A necessidade de poder é a necessidade de controlar outras pessoas, de influenciar. Representa o desejo de impactar e estar no comando. A necessidade de afiliação: é a necessidade de relacionamento humano, de manter relações interpessoais próximas e amigáveis (CHIAVENATO, 2005).

A quarta e última teoria que compõe o grupo é a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. Também é um estudo sobre a relação entre a motivação e as necessidades. Ele divide os fatores em dois grupos: os fatores motivacionais, que estão relacionados a satisfação no trabalho e os fatores higiênicos, que são os fatores relacionados a insatisfação.

São enfatizados dois conjuntos de recompensas ou resultados, aquelas relacionadas à satisfação no trabalho e aqueles relacionados a insatisfação no trabalho. É sugerido que satisfação e insatisfação não correspondem a extremos opostos de uma mesma linha contínua, mas assim a estados independentes (HITT; MILLER; COLELLA, 2013).

Ou seja, de acordo com essa teoria, o oposto de satisfação não é insatisfação, assim como o oposto de insatisfação não é satisfação, pois são variáveis independentes. Se os fatores higiênicos ou de não insatisfação forem atendidos a contento isso não resultará em satisfação, mas em não insatisfação.

Dentre os fatores relacionados à satisfação no trabalho estão a realização, o reconhecimento, responsabilidade, oportunidade de progresso ou de promoção, trabalho desafiador e potencial de crescimento pessoal. Os fatores higiênicos, por sua vez, compreendem salário; supervisão técnica; condições de trabalho; políticas, administração e procedimentos da empresa, relações interpessoais com colegas de trabalho, supervisores e subordinados, status, segurança (HITT; MILLER; COLELLA, 2013).

Assim sendo, se uma organização tem um bom programa de remuneração para seus colaboradores, possuem uma supervisão técnica bem estruturada, promove momentos para que as pessoas interajam no trabalho, ela estará suprimindo apenas os fatores higiênicos e evitando que as pessoas se sintam insatisfeitas.

Caso a organização possua um plano de cargos e carreiras bem elaborados, ofereça aos seus colaboradores oportunidades de realizar projetos desafiadores com alto nível de responsabilidade ou possua um bom programa de reconhecimento, ela estará satisfazendo os fatores motivacionais, favorecendo, assim, a motivação dos colaboradores.

De acordo com Spector (2010), para Herzberg, a motivação provém da natureza do trabalho em si e não recompensas externas ou condições de trabalho. Assim sendo, a melhor maneira de ajudar os colaboradores a se satisfazerem com o trabalho é lhes proporcionar níveis apropriados de fatores motivacionais. Os fatores higiênicos por mais favoráveis que sejam não levarão à motivação ou satisfação no trabalho.

Os fatores higiênicos são fatores que controlam o nível de insatisfação, garantir que as pessoas tenham essas necessidades supridas evita que elas se sintam insatisfeitas. Bergamini (2008) afirma que esses fatores não fazem as pessoas produzirem mais, garantem apenas que o nível de insatisfação delas mantenha-se e grau mínimo. Assim sendo, torna-se uma espécie de obrigação da empresa assegurar políticas administrativas adequadas, cumprir com justiça os seus compromissos de pagamento e inspirar segurança ao seu pessoal.

5.1.2.2 Teorias de processo da motivação

As teorias de processo da motivação, diferente das teorias de conteúdo, que tem como objetivo identificar os fatores, buscam compreender o processo que leva as pessoas a se motivarem, bem como a forma como elas interagem com o ambiente e como isso interfere em seus níveis de motivação. Nessa categoria se encontram a Teoria das expectativas, Teoria da equidade, Teoria da definição de objetivos.

A teoria das expectativas estuda a relação entre as recompensas e o comportamento. Busca explicar de que forma a expectativa por determinadas recompensas pode influenciar o comportamento e, por conseguinte, a motivação no trabalho.

Algumas versões dessa teoria foram desenvolvidas, porém de acordo com Hitt, Miller e Colella (2013), a mais conhecida delas é a de Victor Vroom que sugere que as pessoas consideram três fatores ao decidirem se devem ou não se esforçar por algo. Tais fatores são: a expectativa, a instrumentalidade e a valência.

A expectativa é a probabilidade de que uma determinada quantidade de esforço trará um nível específico de desempenho. A instrumentalidade são as ligações percebidas entre desempenho e resultados e a valência é o valor que é associado a um determinado resultado (HITT; MILLER; COLELLA, 2013).

Basicamente a ideia é que as pessoas se motivarão quando acreditarem que seu comportamento levará a recompensas ou resultados desejados. Caso não acreditem que as recompensas serão contingentes de seu comportamento, não serão motivadas a se envolver no comportamento, o mesmo acontecerá caso não desejem as recompensas resultantes (SPECTOR, 2010).

Segundo Robbins (2010), em termos práticos, um funcionário sente-se motivado a despende um esforço quando acredita que isso resultará em uma boa avaliação de desempenho, que a boa avaliação resultará em recompensas organizacionais que satisfarão suas metas pessoais.

Ainda de acordo com Robbins (2010), essa teoria tem o foco em três relações: Relação esforço-desempenho: a probabilidade de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho. Relação desempenho-recompensa: O grau em que se acredita que determinado nível de desempenho levará um resultado. Relação recompensa- metas pessoais: o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas ou necessidades pessoais e o quão atrativo que essas recompensas podem ser.

Assim sendo, pode-se compreender que as pessoas se engajam e buscam se esforçar mais por alguma atividade em que acreditam que haverá recompensas que valham o esforço, recompensas que são atrativas e que impulsionam seus níveis de motivação.

A segunda teoria que trata do processo de motivação é a Teoria da Equidade, que parte do princípio de que os colaboradores estão sempre fazendo comparações do quão justo são os seus rendimentos em relação aos de seus colegas que exercem atividades equivalentes às suas.

Hitt, Miller e Colella (2013) argumentam que, de acordo com essa teoria, a motivação é baseada na avaliação feita por uma pessoa sobre a proporção entre remuneração ou as recompensas que ela recebe por sua contribuição no trabalho, em comparação com a mesma proporção referente a uma outra pessoa utilizada como paradigma.

Assim sendo, as pessoas ao comparar a sua situação com a de seu colega, seja em questões de remuneração ou de tratamento por parte dos superiores, e chegará a conclusão do quão justa, ou não, é a sua remuneração e isso servirá como um fator de motivação ou de desmotivação.

A percepção de justiça se estende também ao aspecto de recompensa por seu esforço, o colaborador verificará, a partir daquilo que julga ser uma compensação justa, se o seu esforço está sendo bem recompensado ou se está doando mais do que recebendo.

DuBrin (2006) reforça esse argumento dizendo que quando os colaboradores creem que estão sendo tratados equitativamente, estão mais dispostos a trabalhar duro. De outro modo, quando acreditam que estão recebendo menos do que doam para a organização, um estado de tensão e insatisfação se instala.

A concepção de tratamento e remuneração justos é o que determinará o nível de motivação do colaborador, sempre de acordo com aquilo que ele julga ser justo. Logo, ao se sentir justamente recompensado, se sentirá motivado a trabalhar mais e melhor, caso contrário, haverá insatisfação.

Formulada por Edwin Locke, a teoria da Definição de Objetivos é a terceira e última a abordar o processo de motivação. Tem como fundamento a ideia de que o comportamento é motivado por suas intenções, objetivos e metas internas. Prevê que as pessoas se empenharão para atingir suas metas e que o desempenho no trabalho é uma função das metas estabelecidas (SPECTOR, 2010).

A teoria parte do princípio que as pessoas trabalham melhor quando recebem um objetivo desafiador para alcançar. Para Hitt, Miller e Colella (2013), esta teoria sugere que os objetivos difíceis e específicos fazem crescer o desempenho das pessoas, uma vez que afetam a atenção, persistência e o esforço.

Quanto mais desafiador for o objetivo para aquela pessoa, mais ela se empenhará em alcançá-lo. Alcançar as metas que compõe este objetivo servirá como motivação para realizar suas atividades, aumentando o seu nível de desempenho.

A participação na hora de elaborar os objetivos também pode agir como algo que motiva as pessoas, pois ao elaborar seus próprios objetivos o nível de compromisso é elevado. Chiavenato (2005) argumenta que se a pessoa participa ativamente da definição de seus objetivos ela tende a se comprometer mais.

5.1.2.3 Teorias de reforço

A teoria do reforço busca compreender o comportamento a partir das recompensas e punições, observando como o comportamento se modifica a depender das respostas que são dadas a ele. Segundo Robbins (2010) é uma abordagem behaviorista que argumenta que o esforço condiciona o comportamento, ignorando as condições internas do indivíduo concentra-se apenas no que lhe acontece quando realiza uma ação qualquer.

O princípio da teoria do reforço é a lei do efeito de Edward Lee Thorndike que afirma que a probabilidade de um determinado comportamento aumenta se ele for seguido de

uma recompensa ou reforço. O mesmo pode ser aplicado para situações inversas, a probabilidade de um comportamento é reduzida se ele for seguido de uma punição (SPECTOR, 2010).

Os comportamentos são estabelecidos por meio do emparelhamento ou associação do comportamento com reforço. Ou seja, a recompensa provém de um determinado comportamento. No contexto do trabalho, isso quer dizer que comportamentos relevantes ao desempenho terão sua frequência aumentada se forem recompensados (SPECTOR, 2010).

Desta forma, pode-se compreender que segundo essa teoria, se ao realizar uma atividade a contento o indivíduo receber algo que o recompense positivamente, isso será um fator que o motivará a desenvolver bem as suas atividades, pois terá a consciência de que ao se esforçar mais por determinado objetivo será recompensado por isso.

5.1.3 Mudança organizacional

As organizações a cada dia se tornam mais dinâmicas, seja pela inclusão de novas tecnologias, novos perfis profissionais ou novos métodos de trabalho, esse dinamismo está diretamente relacionado a necessidade de mudanças e adaptações.

As mudanças acontecem em todos os sistemas que podem influenciar uma organização, seja o sistema político com a aprovação de novas leis, criação de novos impostos, sejam os avanços tecnológicos ou mudanças sociais. Segundo Robbins (2010), quase todas as organizações precisam se ajustar a um ambiente multicultural, mudanças demográficas, imigração e terceirização do trabalho.

De acordo com Vecchio (2008), as fontes da mudança podem ser classificadas como internas ou externas. As fontes externas de mudança vêm do mercado, da sociedade e da tecnologia, são pressões exercidas pelo ambiente externo a organização o meio no qual ela está inserida. Por outro lado, as fontes internas surgem de situações que acontecem dentro das organizações, como a troca de cargo, ou demissão, de pessoas importantes para organização, ou a contratação de pessoas com um perfil diferente daquele que é habitual para empresa.

As organizações têm a possibilidade de responder a essas pressões por mudança, ou continuar da mesma forma, assumindo risco de perder espaço no mercado ou de desenvolver suas atividades de uma forma ultrapassada que não condiz com a realidade. Para Hitt, Miller e Colella (2013), uma forma pela qual uma empresa pode responder a essas pressões para mudança é através da mudança planejada. Para a mudança planejada são

desprendidos esforços no sentido de mover a organização de seu estado atual para o estado desejado.

A mudança geralmente é imaginada como um processo de três fases que move uma organização de um estado indesejável por meio de um difícil período de transição, para um estado novo desejável. Kurt Lewin proporcionou as legendas mais utilizadas: descongelamento, transformação e recongelamento. Ou seja, o processo de mudança envolve descongelar uma organização do seu estado atual, movimenta-la para um novo estado e recongelá-la (HITT; MILLER; COLELLA, 2013).

Cada uma dessas fases sugeridas por Kurt Lewin tem suas características. A fase de descongelamento é quando acontece a desconstrução daquilo que já foi aprendido, é o momento em que os hábitos passam a ser deixados de lado, e as antigas práticas começam a ser questionadas para serem substituídas por novas.

É na fase da mudança que ocorre o processo em si, é o momento em que são tomadas atitudes diferentes daquilo que era usual, em que são construídos novos comportamentos e novas ideias. E, por fim, vem a fase de recongelamento em que tudo que foi desenvolvido nas fases anteriores é assimilado e as novas práticas e padrões de comportamento são incorporados e integrados a prática atual (CHIAVENATO, 2010).

Para que as mudanças de fato aconteçam é necessário que sejam lideradas por alguém. Esse líder pode ser a pessoa que propôs a mudança ou outras pessoas que se disponham a encabeçar o processo porque acreditam nos resultados que a mudança trará para organização. Essas pessoas, responsáveis por introduzir e facilitar o processo de mudança, são chamados de agentes da mudança.

Os agentes da mudança são responsáveis por tomar decisões importantes sobre o processo de mudança, decisões sobre a velocidade com que a mudança ocorrerá, bem como que tipo de mudança será feita (HITT; MILLER; COLELLA, 2013).

Muitas tentativas de mudanças sugeridas e elaboradas pelos agentes de mudança podem estar sujeitas ao fracasso, pois há a possibilidade de que as pessoas que estejam envolvidas com o processo sejam contrárias a mudança.

5.1.3.1 Resistência a mudança

A resistência a mudança é algo que pode acontecer quando são sugeridas mudanças, pois toda mudança gera uma quebra, seja de rotinas ou hábitos e isso pode causar um comportamento resistente.

O comportamento de resistência à mudança pode ser motivado por determinados fatores, alguns autores apresentam diferentes fatores que levam as pessoas a resistem a mudança. DuBrin (2006) diz que as pessoas resistem às mudanças por motivos que acreditam ser importantes, o mais comum deles é o medo de obter um resultado desfavorável. Podem resistir por medo de prejudicar seus relacionamentos sociais e também podem resistir por terem consciência das fraquezas existentes nas propostas de mudança.

As fontes de resistência a mudança são divididas em dois grandes grupos, as fontes individuais e as fontes organizacionais. Robbins (2010) caracteriza esses fatores individuais da seguinte forma:

- Hábitos: ao longo da vida as pessoas desenvolvem hábitos e o mesmo acontece com rotinas de trabalho. As pessoas podem desenvolver maneiras próprias de realizar determinadas atividades e tendem a ter reações de acordo com o que estão acostumadas. Diante de uma mudança, tais hábitos podem levar a um comportamento de resistência.
- Segurança: algumas pessoas possuem grande necessidade de se sentirem seguras e uma mudança organizacional pode significar alguma ameaça, levando-as a resistir.
- Fatores econômicos: é possível que determinadas mudanças causem alguns impactos nos rendimentos financeiros dos colaboradores.
- Medo do desconhecido: a mudança faz com que algo conhecido seja trocado por algo ambíguo. As pessoas podem ter receio de saberem lidar com novas atribuições ou não se sintam capazes de desempenhar novas atividades que possam ser delegadas
- Processamento seletivo de informações: as pessoas interpretam as informações seletivamente para manter suas percepções intactas, ignoram algumas informações ouvindo apenas aquilo que querem ouvir.

Ainda de acordo Robbins (2010) os fatores organizacionais são divididos em:

- Inércia estrutural: as organizações possuem seus mecanismos, normas e regras formais que favorecem certa estabilidade. Quando uma organização enfrenta uma mudança essa inércia pode gerar um contrapeso para sustentar a estabilidade.

- Foco limitado da mudança: as organizações são formadas por sistemas e subsistemas interdependentes. Quando se pensa em realizar uma mudança, sem levar em consideração todo sistema da organização, as mudanças nos subsistemas menores podem ser anuladas pelo sistema maior.
- Inércia de grupo: é quando as normas e a cultura limitam as mudanças, ainda que o grupo queira mudar seu comportamento.
- Ameaça à especialização: as mudanças podem ameaçar os privilégios de alguns grupos especializados, fazendo com que este grupo altamente especializado seja um fator de impedimento a mudança.
- Ameaça às relações de poder estabelecidas: qualquer mudança de cargos de autoridade para a tomada de decisões pode ameaçar relações de poder já estabelecidas.

Hitt, Miller e Colella (2013), por sua vez, apresentam outros fatores que podem levar as pessoas a resistirem a mudança. Destaca-se como a primeira delas a falta de entendimento, que pode ser compreendido como sensações de insegurança que as pessoas apresentam quando expostas a mudança, por não compreenderem o que pode vir como consequência. A segunda causa possível seriam as diferentes avaliações sobre as mudanças, em que gestores e colaboradores podem apresentar uma visão divergente sobre a mudança e suas consequências.

A terceira possível causa, para Hitt, Miller e Colella (2013), pode estar nos interesses pessoais, quando os indivíduos acreditam que poderão perder algo que valorizam com a mudança. A quarta causa elencada por esse autor é a baixa tolerância a mudança, as pessoas podem ter baixa tolerância a mudança por medo do desconhecido, e isso gera incerteza e resistência.

Chiavenato (2005) apresenta os aspectos lógico, psicológicos e sociológicos. Quanto aos aspectos lógicos, a resistência provém do tempo e do esforço requerido para que alguém se ajuste a mudanças. Os aspectos psicológicos envolvem o medo do desconhecido e o receio de que a segurança de seu cargo seja ameaçada. Por outro lado, os aspectos sociológicos envolvem os interesses de grupo e os valores sociais envolvidos.

Esses conceitos estão interligados e, de certa forma, |contidos um no outro, pois os fatores citados por DuBrin (2006) e Robbins (2010) também estão presentes nas características citadas por Hitt, Miller e Colella (2013) e Chiavenato (2005).

Assim sendo, pode-se perceber quão abrangentes são os fatores que podem levar as pessoas a resistirem às mudanças. É possível também que os fatores que levam a resistência variem de acordo com cada pessoa e de acordo com a situação em que estão envolvidas.

A resistência nem sempre se manifesta de maneira padrão, ela pode variar de pessoa para pessoa, pode ser contida e discreta ou pode ser intensa e facilmente percebida. A forma como ela se apresenta também determinará as consequências que serão geradas para a organização.

Para Robbins (2010) ela pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada. A resistência imediata e aberta é aquela que é manifestada rapidamente, e pode ser vista através de protestos, redução do ritmo de trabalho e ameaças de greve. Por outro lado, a resistência implícita é mais discreta e aparece por meio da perda de lealdade à organização, perda de motivação, aumento de erros e absenteísmo.

Ainda há as ações proteladas que podem enfraquecer a ligação entre a fonte de resistência e a sua reação a ela, isso faz com que a resistência seja manifestada depois de semanas, meses ou anos. Assim sendo, uma mudança que não geraria grandes impactos pode tornar-se a gota d'água, pois a resistência às mudanças anteriores foi protelada (ROBBINS, 2010).

A resistência a mudança, nem sempre gera consequências negativas. É possível que ao resistir a mudança as ideias possam ser discutidas e trabalhadas da melhor forma, isso se a resistência for explícita. A forma positiva de resistência a mudança pode tornar o processo mais participativo, e ao fim do processo, gerar resultados melhores que o esperado. Porém é necessário que os gestores tenham o conhecimento de como lidar com a mudança de forma adequada, visando a amenizar os seus impactos.

5.1.4 Processos Organizacionais

Toda empresa executa processos. Lucinda (2010, p. 22) diz que “As organizações são coleções de processos.” É por meio deles que as organizações alcançam seus objetivos, entregam seus produtos e executam seus serviços.

Existem diversos conceitos sobre o que vem a ser um processo. Para Toledo (2010), processos são conjuntos de atividades interligadas, realizadas numa sequência lógica e que tem como objetivo produzir um serviço ou bem. Para Ferreira (2010), um processo é um

conjunto de partes que se relacionam para processar e transformar insumos em produtos, seguindo regras preestabelecidas com intuito de cumprir uma finalidade essencial.

Ainda sobre o conceito de processos Lucinda (2010, p. 22) afirma que:

Processos são as atividades básicas das organizações, transformando entradas e saídas através de procedimentos de transformação. Os processos organizacionais colaboram entre si para entregar aos clientes, internos e externos, os produtos e serviços de que necessitam.

Os processos podem ser reconhecidos por suas características tais como possuir atividades interdependentes, entradas mensuráveis, sofrer transformação gerar uma saída mensurável e ter repetição (TOLEDO et. al., 2013).

Outra característica importante do processo é sua composição que se dá por meio de uma hierarquia. Segundo Toledo et. al (2013), eles são um conjunto de atividades compostas por outras atividades, sendo possível assim dividi-los em macroprocesso, subprocesso, atividades e tarefas.

Essa hierarquia pode ser esquematizada da seguinte forma, os macroprocessos são processos que a depender de sua dificuldade, ou do número de pessoas, ou departamentos que envolve, se dividirá em subprocessos. Os subprocessos, se desdobram em atividades e as atividades são compostas por tarefas.

Para Toledo et. al (2013) os processos podem ser classificados como processos primários ou chaves, processos de suporte ou apoio e processos gerenciais. Os processos primários são aqueles diretamente ligados a produção do serviço ou atividade fim da organização. Os processos de suporte e apoio oferecem suporte aos processos principais. E os processos são considerados gerenciais quando estão concentrados nos gerentes e nas suas relações.

A partir disso, pode-se ampliar o entendimento sobre o que são os processos e quais suas principais características. E a compreensão dessas características leva a reflexão de algo que deve ser considerado com atenção, como alerta Lucinda (2010) afirmando que um processo organizacional não é uma entidade isolada na organização, eles podem apoiar alguns processos e receber apoio de outros tantos.

Tal afirmação mostra a necessidade de ter essas relações entre esses processos identificados e mapeados. Isso mostra a necessidade de compreender quais são os processos primários, ou processos que dão suporte a outros processos.

Ferreira (2010) afirma que os processos têm um ciclo que deve ser cumprido com rapidez, porém o que acelera esse ciclo é o tempo que é dedicado a bem desenhá-lo, corrigi-los e melhora-los. Destaca assim, a necessidade de analisar e melhorar os processos.

Esse trabalho de análise e melhoria de processos tem como objetivo identificar o processo ou grupo de processos que não estejam funcionando a contento (LUCINDA, 2010). A partir dessa identificação dos processos que estão prejudicando a organização podem ser eliminados ou trabalhados para que deixem de causar prejuízo e deem o resultado esperado.

5.2 Aspectos Metodológicos

O objetivo da metodologia é apresentar materiais e métodos a serem adotados, deve narrar os procedimentos de coleta e análise dos dados, bem como os meios que levam a obtenção de resultados (MOTTA-ROTH, 2010).

Este estudo se desenvolveu em órgão público federal, na cidade de João Pessoa, Paraíba, com o intuito de verificar se a resistência a mudança nos processos organizacionais exerce influência sobre a motivação no trabalho.

Quanto aos objetivos, enquadra-se como pesquisa explicativa, por identificar fatores que contribuem para ocorrência de fenômenos. Quanto à natureza, a pesquisa classifica-se como aplicada, por gerar conhecimentos destinados a solução de problemas específicos. E quanto à forma de abordagem, quantitativa, devido a utilização de números percentuais e qualitativa por fazer uso da observação.

Quanto aos procedimentos técnicos, enquadra-se como pesquisa bibliográfica que segundo Prodanov (2013) é um tipo de pesquisa em que são utilizados materiais já publicados como livros e congêneres. Classifica-se ainda como pesquisa de campo, devido ao levantamento de dados exatamente como o que acontece na realidade.

Quanto aos métodos, pesquisa indutiva por basear-se na experiência e observação de um caso real, gerando generalizações. A amostra da pesquisa foi composta pelos seis servidores do Núcleo de Licitações, não sendo considerado o número total de servidores do órgão.

Como instrumento utilizou-se questionário com 16 perguntas, classificadas em dois grupos. O primeiro grupo composto pelas questões de 1 a 8, dizem respeito ao exame da opinião dos servidores quanto às mudanças nos procedimentos administrativos. Para isso foram utilizadas as teorias que tratam da mudança organizacional tratada na revisão de literatura, mais especificamente baseando-se nos conceitos apresentados por Robbins (2010), Hitt, Miller e Colella (2013) e Chiavenato (2005).

O segundo grupo foi composto pelas questões 9 a 16 de perguntas que visaram a identificação da percepção dos servidores quanto aos aspectos motivacionais, tomando como base a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e a teoria dos dois fatores de Herzberg. Utilizou-se escala de Likert com contato direto.

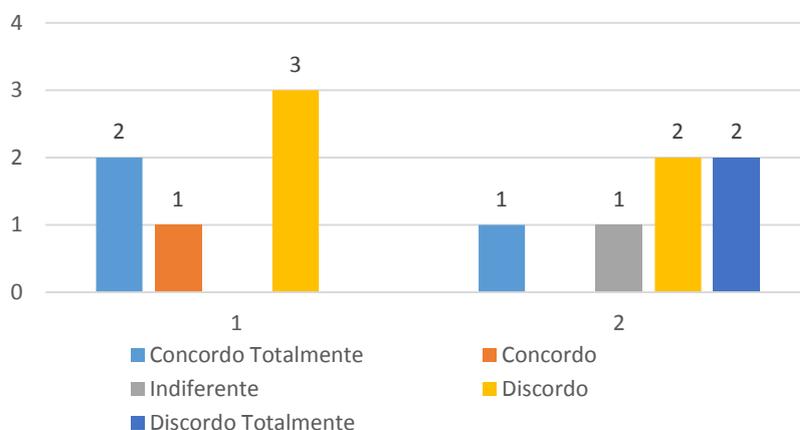
5.3 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

A proposta dessa pesquisa foi verificar se a resistência a mudança nos processos organizacionais exerce influência na motivação no trabalho dos servidores de um órgão público federal. Para isso, buscou-se examinar a opinião dos servidores quanto às mudanças nos processos organizacionais, identificar a opinião dos colaboradores quanto aos aspectos motivacionais no seu ambiente de trabalho e, por fim, estabelecer a relação entre a resistência a mudança e a opinião sobre a motivação no trabalho.

Os dados foram coletados através de questionário, que conteve 16 questões, 8 sobre mudança organizacional, levando em consideração as principais causas de resistência a mudança, e 8 questões sobre os aspectos motivacionais baseando-se nas teorias de Maslow e Herzberg.

Para o primeiro grupo de perguntas, que trata das mudanças organizacionais, obteve-se o resultado representado pelos Gráficos 1 a 4.

Gráfico 1 - Opinião dos servidores quanto à segurança diante do desconhecido e segurança em relação às consequências das mudanças em seus salários.



Fonte: Dados da pesquisa, 2015

Robbins (2010) elencou as possíveis fontes que podem levar as pessoas a resistirem as mudanças, essas fontes dividem-se em Individuais e Organizacionais. As fontes internas são os hábitos, as questões relacionadas à segurança, fatores econômicos, medo do desconhecido e o processamento seletivo de informações. Já as fontes organizacionais são a inércia estrutural, foco limitado de mudança, inércia de grupo, ameaça à especialização e ameaça às relações de poder.

A primeira questão tratou da segurança frente ao desconhecido. É possível que pessoas que sintam maiores necessidades de segurança desenvolvam comportamento resistente, e a inserção de uma nova rotina também pode trocar os conceitos tidos como certos por algo ambíguo, por atividades das quais os servidores ainda não tenham o domínio.

O quesito verificou se os servidores sentem-se seguros para realizar novos processos organizacionais. As opiniões, quanto a este aspecto, foram divididas, metade do setor sente-se seguro para realizar novos processos e outra metade não se sente segura.

Diante do que foi observado no setor, pode-se dizer que essa falta de segurança para realizar novos procedimentos é algo externado pelos colaboradores com frequência, seja pela falta de habilidade ao manusear os programas necessários para a realização ou por não dominarem certos aspectos envolvidos no processo.

Ainda que seja apenas metade da população a insegurança diante do desconhecido é algo que pode gerar consequências como a lenta execução no processo, pode

acontecer também de o servidor se recusar a realizar determinada atividade gerando acúmulo de atribuições para outra pessoa.

É possível, então, inferir que tal resultado pode ser atribuído às diferenças em grau de instrução quanto aos novos processos, nível hierárquico ou familiaridade com a tecnologia envolvida na execução dos processos.

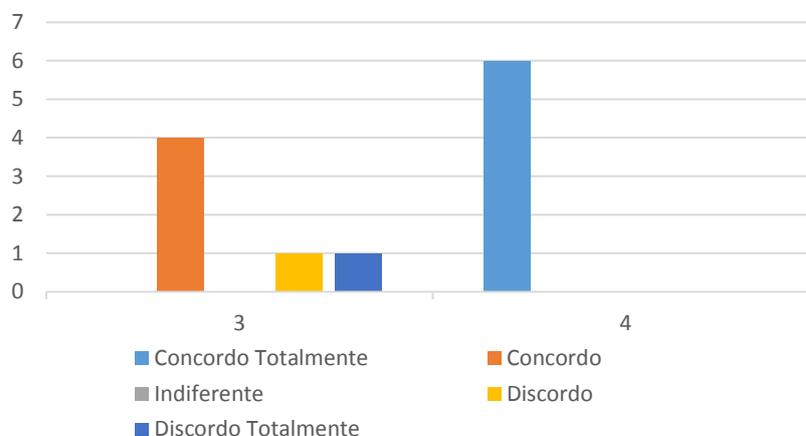
Assim sendo, aplica-se o que é dito por Robbins (2010) quando diz que ao trocar algo conhecido por algo incerto é possível que a reação seja resistente, bem como no sentido de que as pessoas podem sentir que há algum tipo de ameaça à sua segurança, seja à segurança que possuem para realizar determinadas atividades, seja pelo receio de que isso gere consequências indesejadas.

O segundo quesito buscou verificar a segurança quanto às consequências que uma mudança poderia acarretar no salário. É possível que com a ocorrência de uma mudança haja algum tipo de prejuízo financeiro, redução e ou descontos salariais.

Nesse aspecto verificou-se que 4/6 dos servidores não sente receio de que mudanças organizacionais possam afetar seus salários, embora ainda haja uma opinião indiferente e uma respondente que possui receio de que mudanças possam afetar seu salário, maior parte dos respondentes não tem esse receio.

Parte desse resultado pode ser atribuído ao fato da estabilidade existente no setor público e ao fato de que dificilmente alguma mudança gerará algum risco aos salários. Assim sendo, os fatores econômicos como fonte de mudança sugeridos por Robbins (2010) não se aplicam a esse caso.

Gráfico 2 - Opinião dos servidores quanto aos hábitos e o processamento seletivo de informações.



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Os hábitos desenvolvidos durante os anos de trabalho foram o tema da terceira pergunta, que buscou investigar se os servidores estão habituados a desenvolverem as atividades de maneira própria. Nesse aspecto 4/6 dos servidores concordaram, pode-se observar, então, que o hábito de realizar as atividades de maneira própria é predominante no setor estudado.

Diante do que foi observado, pode-se dizer que a questão do hábito é algo facilmente percebido, cada servidor desenvolveu sua maneira própria de realizar determinadas atividades e por vezes esse assunto é motivo de discussões, pois ao se tentar aplicar alguma mudança na forma de executar certos processos há a barreira do hábito, pelo que foi observado ainda que a nova maneira sugerida para desenvolver certa atividade seja mais simples, os servidores julgam mais fácil fazer determinada tarefa da forma como aprenderam.

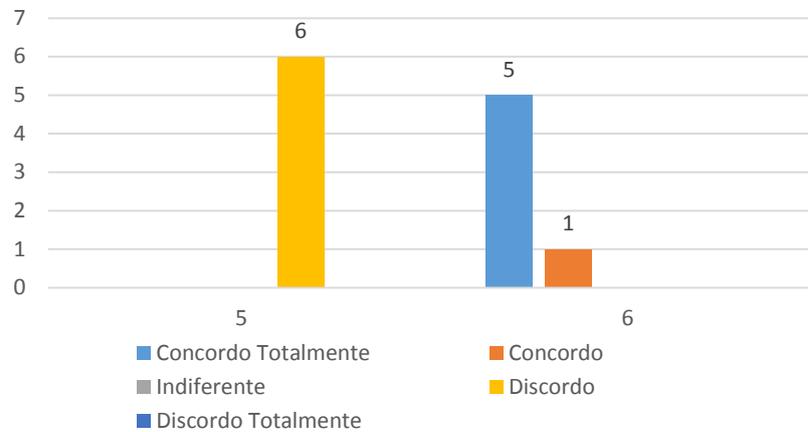
Isso pode ser explicado por Robbins (2010) quando afirma que as pessoas desenvolvem uma maneira programada para responder a determinados fatos presentes na vida e que ao serem expostas a uma mudança a tendência é que a reação se transforme em uma fonte de resistência.

No que diz respeito ao processamento seletivo das informações, a quarta assertiva sugeriu que os servidores ouvem atentamente todos os detalhes das mudanças propostas. A resposta foi unânime, com concordância total, em que os participantes afirmaram que ouvem atentamente todos os detalhes da mudança.

Isso pode ser explicado por Robbins (2010) quando argumenta que as pessoas processam seletivamente as informações, evitam modificar suas percepções e para isso ignoram informações que possam desafiar o mundo que construíram, ouvindo apenas aquilo que querem ouvir.

Assim sendo, pode-se observar que, nesse aspecto especificamente, a teoria não se aplica ao que foi observado na resposta, pois, na opinião dos servidores, não há processamento seletivo de informações. A partir do que foi observado no local, pode-se afirmar que isso é uma realidade, ao se sugerir alguma mudança as pessoas buscam ouvir atentamente aquilo que é proposto, ainda que não aprovem o que está sendo sugerido.

Gráfico 3 - Opinião dos colaboradores quanto à facilidade em implementar mudanças e quanto a importância da revisão e melhoria de processos.



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

O quinto quesito buscou avaliar a opinião dos servidores quanto a facilidade em aplicar mudanças. A questão propôs que mudanças são facilmente implementadas em seu local de trabalho. Também houve unanimidade, porém, todos discordam de que seja fácil implementar alguma mudança no local em que trabalham. Isso pode indicar a presença de fontes organizacionais de resistência.

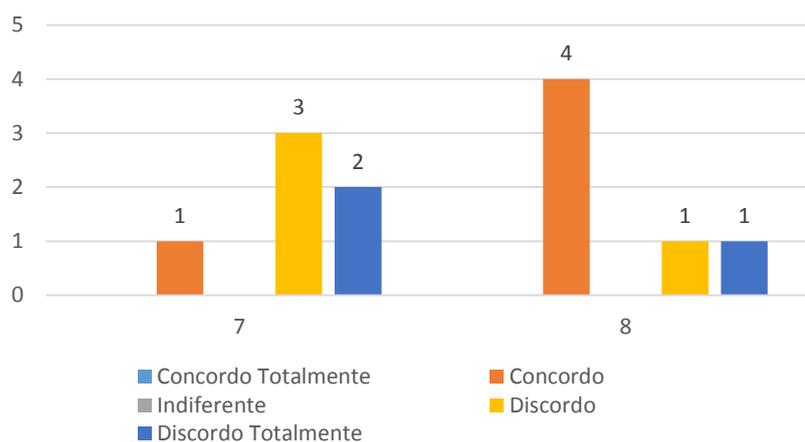
Observou-se que sugerir uma mudança gera debates e, em alguns casos dependendo do tipo de mudança, a burocracia para se implementar determinada mudança impede com que alguns projetos tenham continuidade. Esse resultado pode estar relacionado ao fato de ser um órgão público no qual as características negativas da burocracia ainda são predominantes.

Nesse sentido, o setor apresenta uma inercia estrutural, uma das fontes organizacionais de resistência mudança. Robbins (2010) afirma que as organizações desenvolvem seus próprios rituais e regras formais, e que quando há uma proposta de mudança isso age como um contrapeso, de forma a manter a estabilidade, havendo assim a resistência a mudança devido aos próprios costumes e regras da empresa. Tal conceito pode ser facilmente verificado no órgão objeto deste estudo.

Na sexta questão verificou-se a visão dos servidores quanto a necessidade de análise e melhorias nos processos, no setor de forma geral, e o resultado encontrado foi que 5/6 dos respondentes concordam totalmente, ou seja, a necessidade de mudanças e melhorias é, predominantemente, vista como necessária.

Os servidores reconhecem que os processos organizacionais possuem pontos de melhoria, e devem ser revistos e aprimorados, ainda que isso gere, para metade do setor, certo desconforto, ao serem propostas novas formas de executar os processos.

Gráfico 4 - Opinião dos colaboradores quanto a necessidade em implementar mudanças e quanto a liberdade para sugestão de mudanças.



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

O objetivo da sétima questão foi verificar se os servidores enxergam a necessidade de aprimorar os processos rotineiros. A questão anterior tratou os processos de forma geral, já esta, foi mais específica, tratando de mudanças que afetem diretamente o respondente.

O enunciado da questão sugeriu que os processos organizacionais que eles executam rotineiramente não necessitam de mudanças, 2/6 afirmaram que discordam totalmente da afirmação, 3/6 afirmaram discordar e apenas um respondente apresentou concordância.

Observou-se, na realidade que, mesmo enxergando a necessidade de avaliar e aprimorar o processo, quando as mudanças são sugeridas há desconforto e resistência e é comum de se ouvir que não há necessidade de alterar algo que sempre gerou os resultados esperados.

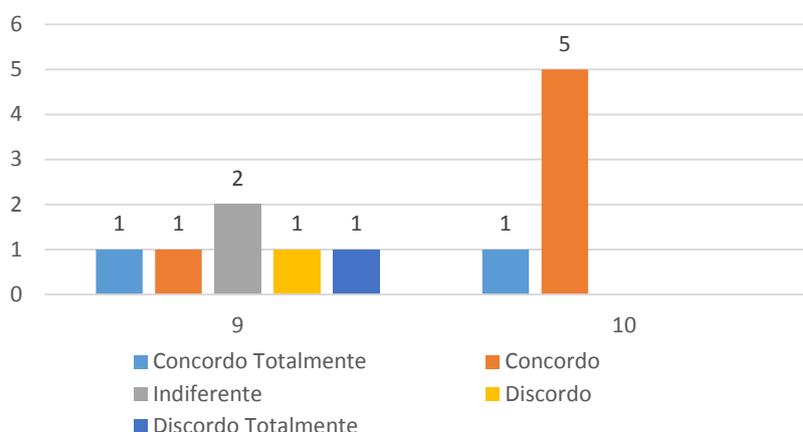
No oitavo quesito verificou-se a opinião do servidor quanto a liberdade para sugerir mudanças em seu ambiente de trabalho, observando-se que 4/6 dos respondentes concordaram, um respondente discordou e um discordou totalmente da afirmação. Ou seja, na visão dos servidores, ainda que as mudanças não sejam facilmente implementadas no setor estudado, existe abertura para sugerir alterações.

Esses dois quesitos não estão alinhados com a possibilidade de que os interesses pessoais, sugeridos por Hitt, Miller e Colella (2013) como uma das possíveis causas de resistência, esteja presente nesse setor, pois não aparecem nos resultados. Segundo a opinião dos respondentes, os processos que executam rotineiramente podem ser modificados, sem maiores problemas. E também não se aplica a ideia de ameaça à especialização e às relações de poder sugeridas por Robbins (2010), pois as pessoas se sentem livres para sugerir mudanças aos seus superiores e aos seus colegas.

Essa diferença pode ser atribuída ao fato de que nem todos os ambientes ou pessoas estão expostos às mesmas fontes de resistência. É possível que apenas uma das fontes seja causadora de resistência, não sendo necessário que as características sejam manifestadas ao mesmo tempo.

Os resultados obtidos para o segundo grupo de perguntas, que trata dos aspectos motivacionais, são apresentados nos gráficos 5 a 8.

Gráfico 5 - Percepção dos servidores quanto à remuneração e segurança.



Fonte Dados da pesquisa, 2015.

Este bloco de perguntas foi elaborado com base na hierarquia das necessidades de Maslow e a teoria dos dois fatores de Herzberg. Logo, cada afirmativa buscou verificar o grau de concordância ou discordância dos servidores quanto a essas necessidades de segurança em seu ambiente de trabalho.

A nona questão diz respeito às necessidades básicas da hierarquia das necessidades e a um dos fatores higiênicos de Herzberg, trata da remuneração. Que é um fator higiênico e uma necessidade que se encontra na base da pirâmide, junto a esse fator encontram-se também as necessidades fisiológicas. Buscou-se verificar se, para o servidor, o

seu salário está adequado ao seu cargo. Nesse quesito, as respostas foram bastante divergentes, porém levando em consideração os graus de concordância (Concordo + Concordo Totalmente) e o grau de discordância (Discordo + discordo totalmente) poderemos agrupar as respostas, assim sendo 2/6 apresentaram grau de concordância, 2/6 apresentaram grau de discordância e 2/6 apresentaram indiferença.

Assim sendo, obteve-se um resultado inconclusivo sobre a percepção dos servidores quanto a este quesito, pois parte do setor se sente satisfeito com o seu salário, a mesma proporção se sente insatisfeito, e a mesma proporção se sente indiferente.

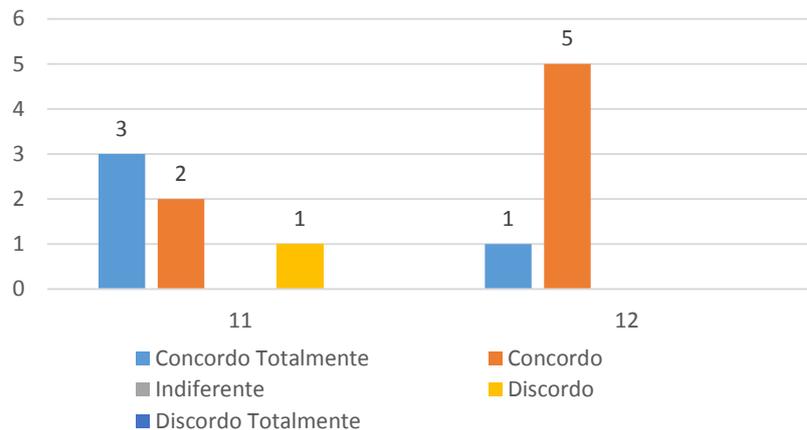
Porém, o que pôde ser observado no setor estudado é que maior parte manifesta insatisfação quanto ao seu salário, por não receberem reajustes salariais por longos anos ou simplesmente por acharem que o salário não está adequado ao tipo de atividade que exercem.

A necessidade de segurança, diz respeito a necessidade de trabalhar em um ambiente livre de ameaças e perigos estruturais, físicos e psicológicos. A percepção quanto à necessidade de segurança foi verificada no décimo quesito. Sugeriu-se que o ambiente de trabalho é bem estruturado e seguro, 5/6 dos respondentes concordaram e apenas 1 respondente concordou totalmente com a afirmação. Mostrando que, na visão desses servidores, o ambiente em que trabalham possui estrutura segura e satisfatória.

Ao observar a estrutura física do órgão estudado, pôde-se perceber que são fornecidas boas condições de trabalho, boa iluminação, adequação do local de trabalho com cadeiras e demais objetos ergonômicos. O local também possui banheiros suficientes para todos os servidores, bem como uma copa, onde podem alimentar-se. Satisfazendo assim tanto as necessidades fisiológicas quanto as necessidades de segurança. Outro fator importantíssimo que deve ser levado em consideração em relação à segurança é a estabilidade no emprego que os servidores públicos possuem.

Ao comparar o que é sugerido pela teoria e o que, de fato, acontece na empresa, é possível dizer que essas necessidades estão sendo satisfeitas a contento. Levando em consideração que, para Maslow, as pessoas só buscam satisfazer uma necessidade mais elevada na pirâmide quando as necessidades mais baixas forem supridas, é possível dizer que os servidores em questão podem estar buscando satisfazer necessidade mais elevadas.

Gráfico 6 - Percepção dos servidores quanto às necessidades sociais.



Fazendo um paralelo com o que é dito na teoria dos dois fatores de Herzberg, ao suprir essas necessidades mais básicas dos servidores, o órgão está mantendo o baixo nível de insatisfação.

Fonte Dados da pesquisa, 2015.

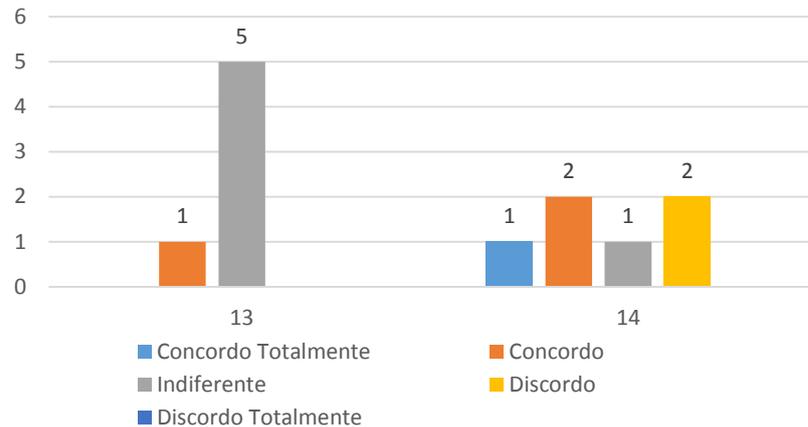
As necessidades sociais e de pertença dizem respeito a necessidade de fazer parte de um grupo, de interagir com as pessoas e ser aceito. A décima primeira e décima segunda questões verificaram se há o sentimento de pertença e aceitação nos servidores e se eles possuem boa interação com colegas e superiores.

Os resultados encontrados na décima primeira questão 3/6 dos respondentes concordaram totalmente, 2/6 concordaram e houve apenas uma discordância. Já na décima segunda questão 5/6 concordaram que possuem boa interação com colegas e superiores e apenas um concordou totalmente com a afirmação. Observa-se então, que para maioria dos servidores, esse nível hierárquico tem sido suprido de forma satisfatória.

Observou-se que as pessoas realmente buscam manter bons relacionamentos no com os colegas, e trabalham em um ambiente em que não há de discriminação, preconceitos, racismo ou xenofobia. Porém, o sentimento de pertença não é fortemente cultivado. Alguns servidores vêm de outros órgãos, alguns de outros estados, e esse aspecto pode gerar alguns impactos ao sentimento de pertença que, para Chiavenato (2010), diz respeito a necessidade

de filiar-se a algum grupo e relaciona-se com o desejo de dar e receber afeto. De forma geral, no setor em questão é possível perceber que essas necessidades também são supridas de forma satisfatória para maior parte dos servidores.

Gráfico 7 - Percepção dos servidores quanto às necessidades de estima.



Fonte Dados da pesquisa, 2015.

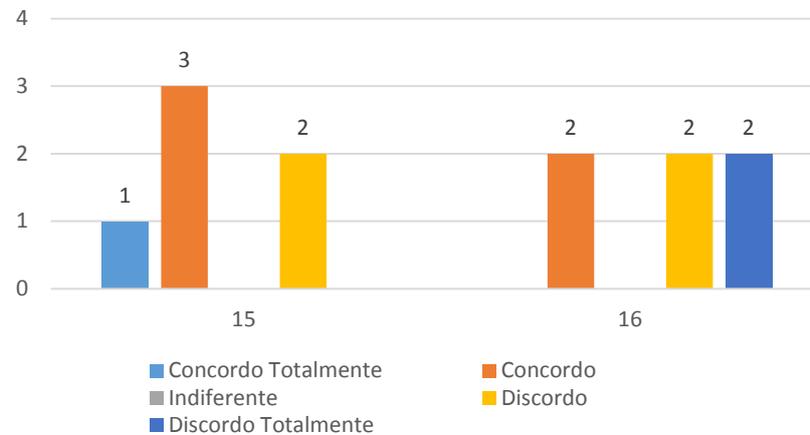
As necessidades de estima envolvem a necessidade de ser reconhecido, de ter o seu trabalho reconhecido e ser respeitado. A décima terceira e décima quarta questões investigaram se para os servidores o trabalho é reconhecido, e se é prazeroso. Os resultados encontrados na décima terceira pergunta revelam que 5/6 dos colaboradores é indiferente a essa afirmação.

Os resultados encontrados na décima quarta questão também foram variados, mas se levarmos em consideração os graus de concordância e discordância, houve maior concordância por parte dos servidores sendo 3/6 apresentaram grau de concordância, um dos respondentes foi indiferente e 2/6 discordaram da afirmação de que seu trabalho é prazeroso.

É possível que para esses servidores o reconhecimento do seu trabalho não seja considerado como algo importante, ou mesmo um fator motivacional. O que foi observado foi que a organização não possui políticas de reconhecimento de desempenho estruturadas, as pessoas são elogiadas pelo seu desempenho de maneira informal, pelos colegas e seus superiores imediatos.

Essa indiferença dos colaboradores quanto ao reconhecimento pode ser vista como algo negativo para a organização, pois essa necessidade é classificada como uma necessidade de estima, que na teoria dos dois fatores de Herzberg é classificada como um fator motivacional.

Gráfico 8 - Percepção dos servidores quanto à motivação no trabalho no seu ambiente de trabalho.



Fonte Dados da pesquisa, 2015.

O último nível da hierarquia e o último fator motivacional dizem respeito às necessidades de autorrealização, na qual são compreendidas as necessidades de desenvolvimento pessoal e de autorrealizar-se e alcançar o máximo de seu potencial.

A décima quinta e décima sexta questões verificaram se os colaboradores se sentem realizados com as atividades que desempenham e se enxergam a possibilidade de se desenvolver profissionalmente no seu trabalho.

Em relação a sentir-se realizado com as atividades que desempenham 3/6 dos respondentes concordaram, um respondente concordou totalmente e 2/6 discordaram da afirmação. Considerando o grau de satisfação podemos perceber que maior parte dos servidores se sentem realizados com o trabalho que desenvolvem. De acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg a realização no trabalho é um fator motivacional, a partir deste argumento podemos verificar, então que para maior parte dos servidores, esse fator motivacional está presente na organização, pois são supridas suas necessidades de estima.

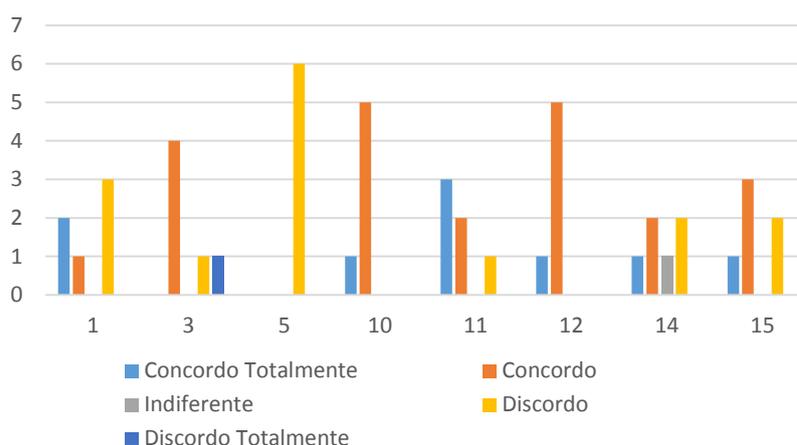
Já quanto a possibilidade de desenvolver-se em seu trabalho, a décima sexta questão, 2/6 discordaram totalmente, 2/6 discordaram e 2/6 concordaram com a afirmação. Porém ao levarmos em consideração os graus de concordância e discordância, a discordância foi predominante.

É possível que essa falta de perspectiva de crescimento profissional esteja relacionada à ausência de investimentos por parte do órgão em capacitações que realmente sejam interessantes e estimulantes aos servidores. De acordo com Chiavenato (2005) essa necessidade de autorrealização são as que levam as pessoas a se realizar maximizando suas aptidões e potências. Logo deve ser de grande interesse para a organização promover um

ambiente que estimulem as pessoas a se desenvolverem, pois assim elas gerarão ainda mais resultados.

Para estabelecer relação entre as questões sobre a resistência a mudança e as questões sobre motivação, foram selecionados os dados mais expressivos da pesquisa. Esses resultados podem ser observados no Gráfico 9

Gráfico 9 - Relação entre a resistência à mudança e os fatores motivacionais.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2015

As questões com relação à resistência são as questões 1, 3 e 5 que dizem respeito a segurança para realizar novos processos, os hábitos desenvolvidos com a rotina de trabalho e à facilidade em implementar mudanças. Na primeira questão observou-se que metade do setor se sente insegura para realizar novos processos. A questão de número 3 mostrou que maioria do setor desenvolveu o hábito de realizar as atividades de maneira própria. E a questão número cinco, mostrou que os servidores discordam, de forma unânime, que seja fácil aplicar mudanças em seu setor.

Esses resultados, mostram que os servidores estão inseridos em um ambiente que apresenta as fontes de resistência à mudança apontadas por Robbins (2010) o medo do desconhecido, os hábitos e a inércia estrutural.

Quanto aos aspectos motivacionais, as questões mais expressivas foram as questões de número 10, 11, 12, 14 e 15. A décima questão tratou da questão da segurança no trabalho, a décima primeira tratou do sentimento de pertença, a décima segunda, das necessidades de estima, três necessidades que compõem a base da pirâmide de Maslow e os fatores higiênicos de Herzberg. A décima quarta e décima quinta, questionaram se o trabalho

é prazeroso e se os servidores se sentem realizados com seu trabalho, ambas pertencem ao grupo de fatores motivacionais de Herzberg.

Em relação à segurança, todos os servidores apresentaram grau de concordância. Na décima primeira e décima segunda questões, que tratam das necessidades de socialização, 5/6 dos colaboradores afirmaram que se sentem parte da organização que trabalham e quanto à boa interação entre os colegas, todos apresentaram grau de concordância. Na décima quarta e décima quinta questões, que abordaram fatores motivacionais de Herzberg, obteve-se que metade do setor considera o seu trabalho prazeroso e 5/6 apresentaram grau de concordância quanto a se sentirem realizados em seu trabalho.

De forma geral, observou-se que a organização tem se preocupado em satisfazer desde as necessidades mais básicas da hierarquia de Maslow alcançando as necessidades de estima. Fazendo um paralelo com a teoria dos dois fatores de Herzberg, é possível afirmar que a maior parte das necessidades supridas dizem respeito aos fatores higiênicos, ou de não insatisfação, alcança apenas uma necessidade que diz respeito aos fatores motivacionais.

Considerando que os servidores estão inseridos em um ambiente que possui fontes de resistência a mudança, o que possivelmente geraria algum impacto negativo na motivação para o trabalho, o que se pode observar é que ainda assim, de maneira geral, maior parte dos servidores não se sentem insatisfeitas com trabalho de acordo com os dois fatores de Herzberg e também tem suas necessidades básicas e de estima supridas, não sendo supridas apenas a necessidade de autorrealização.

5.4 Aspectos Conclusivos

Todas as organizações estão sujeitas à mudança de alguma forma, algumas em uma pequena proporção outras em grandes escalas. É possível afirmar que toda mudança gera algum tipo de resistência, seja ela imediata ou postergada, explícita ou implícita. Cabe aos gestores o papel de planejar cuidadosamente o processo da mudança a fim de amenizar seus impactos para as organizações. Devido ao fato de que a mudança envolve pessoas, é importante que esse aspecto seja pensado com bastante cautela e antecipação, buscando evitar que essas mudanças gerem impactos na motivação dos colaboradores.

Dentro desta perspectiva, o objetivo deste estudo foi analisar a relação entre a resistência individual à mudança e a motivação no trabalho de servidores de um órgão público federal. Como objetivos específicos buscou-se examinar a opinião dos servidores quanto às mudanças nos processos organizacionais, identificar qual a percepção destes servidores quanto aos aspectos motivacionais no seu ambiente de trabalho e relacionar a resistência a mudança com a percepção dos colaboradores quanto à motivação no trabalho. Foram desenvolvidos os tópicos sobre a motivação no trabalho e suas teorias, a mudança organizacional, resistência mudança e um tópico sobre processos organizacionais com o intuito de alcançar embasamento teórico para o desenvolvimento desta pesquisa.

Foram analisadas as respostas de 6 servidores do Núcleo de Licitações e contratos de um órgão público federal. Para coleta de dados foi elaborado um questionário composto por 16 questões, das quais 8 questões examinaram a opinião dos servidores quanto às mudanças nos processos organizacionais, e 8 identificaram a percepção destes servidores quanto aos aspectos motivacionais no seu ambiente de trabalho. Neste instrumento os servidores apresentaram o grau de concordância ou discordância para cada afirmativa proposta.

Ao examinar a opinião dos servidores quanto às mudanças nos processos organizacionais, pode-se perceber através dos resultados obtidos, que no setor há a presença de fatores que levam a resistência à mudança. E pode-se observar que os próprios servidores reconhecem a existência de tais fatores, dentre os quais podemos citar o medo do desconhecido e a inércia estrutural. Observou-se também que os servidores identificam a necessidade da mudança, porém, para boa parte deles, o hábito e a insegurança diante do desconhecido ainda são uma barreira para o processo da mudança.

Com relação a realizar novos processos, observou-se que metade do setor apresentou insegurança e isso pode estar relacionado à falta de familiaridade com a tecnologia

necessária para executar novos processos, ou mesmo falta de experiência para realizar a atividade sugerida. Ainda que não seja a realidade para todos do setor, esse resultado pode mostrar que ao se estabelecer uma mudança nos processos, pode sim haver resistência pois metade do setor não se sentirá segura em realizar as novas atividades, podendo gerar algum entrave para a sua realização.

Verificou-se ainda, que a possibilidade de variações no salário decorrentes da mudança não é vista como um motivo de resistência para os servidores. Esse fato pode estar diretamente relacionado à estabilidade presente no setor público, sendo rara a possibilidade de que alguma mudança gere algum impacto negativo e significativo em seus salários. Portanto, tal fonte de resistência não é determinante para a resistência à mudança por parte dos servidores. Também pode-se perceber que, na opinião dos servidores, não há processamento seletivo de informações, pois todos afirmaram ouvir atentamente todos os aspectos de uma mudança quando ela é sugerida.

Observou-se também que, na opinião dos servidores, a aplicação de mudanças em seu setor não é vista como algo fácil de acontecer, ainda que a maioria deles identifique a real necessidade de melhorias e análise dos processos.

Caracterizando a percepção destes servidores quanto aos aspectos motivacionais no seu ambiente de trabalho, foi observado que para a maioria deles, as necessidades estão sendo supridas a contento. Não havendo grandes graus de discordância quanto as necessidades mais básicas da pirâmide de necessidades de Maslow, nem mesmo das necessidades que se encontram mais ao centro da pirâmide. A única necessidade que apresentou grande insatisfação foi a necessidade de autorrealização, indicando que ainda há necessidade de mais investimentos nessa área por parte da organização.

Ao estabelecer a relação entre os resultados encontrados nas questões referentes à resistência mudança e as questões que buscaram avaliar os aspectos motivacionais, pode-se perceber que mesmo que os servidores se encontrem em um ambiente que mostra claramente a presença de fatores de resistência a mudança, suas percepções quanto aos fatores motivacionais ainda são positivas. De maneira geral, ao consideramos os dois fatores de Herzberg as pessoas não se sentem insatisfeitas com o seu trabalho, e quanto a hierarquia das necessidades de Maslow observou-se que o único nível do qual as necessidades não são supridas é o nível que diz respeito as necessidades de autorrealização. Considerando o objetivo geral deste estudo que foi de analisar a relação entre a resistência individual à mudança e a motivação no trabalho dos servidores de um órgão público federal, é possível

então concluir que para esse setor, ainda que haja forte resistência a mudança, esse não é um fator determinante para a motivação no trabalho destes servidores.

É aconselhável que a organização busque trabalhar a mudança organizacional junto aos seus servidores de forma mais participativa, nos casos em que houver essa possibilidade, envolvendo e engajando os colaboradores no processo de mudança. É importante também que, independentemente do tipo de mudança, sempre haja boa comunicação e que todos os envolvidos estejam cientes do que virá a acontecer. Sugere-se também que a organização busque optar, sempre que possível, pelo processo de mudança planejada, com o objetivo de reduzir os impactos causados pela resistência à mudança.

Quanto aos aspectos motivacionais é interessante que a organização realize uma pesquisa de clima organizacional, em todo o órgão, não apenas no setor estudado, para compreender quais as reais necessidades que precisam ser supridas e onde ela deve investir mais. Partindo dos resultados deste estudo, sugere-se e busque-se investir mais nas necessidades de autorrealização, para que as pessoas sintam que estão desenvolvendo toda a sua capacidade.

Este estudo contemplou um setor da organização, totalizando número de seis respondentes, portanto seus resultados refletem apenas parte dessa organização. Ampliando o número de sujeitos e setores investigado, pode-se chegar a uma conclusão ampla de toda estrutura, o que pode colaborar ainda mais para um possível projeto de melhoria e desenvolvimento nas condições e qualidade no trabalho.

Em relação à contribuição do estágio para a vida acadêmica, é possível afirmar que foi algo extremamente válido, pois proporcionou maior contato com a área da Gestão Pública. Foi possível compreender o funcionamento de um órgão público, aprender sobre licitações e contratos na gestão pública, bem como as rotinas de trabalho pertinentes a esse setor. Houve a oportunidade também, de aplicar conceitos estudados em sala de aula, em especial os conhecimentos relacionados à disciplina de Organização, Sistemas e Métodos e também conhecimentos relacionados à Gestão de Pessoas utilizados para a elaboração deste estudo. Foi possível ainda, desenvolver habilidades profissionais que certamente serão de grande importância no mercado de trabalho. De forma geral, foi uma experiência enriquecedora, uma boa oportunidade de desenvolvimento profissional e acadêmico.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, J. E. M. et al. **Prática de pesquisa em administração de sistema de informação**. João Pessoa: IFPB, 2012.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplica à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BRASIL. Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitação e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 17 mar. de 2015.
- BRASIL. Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos da União, das autarquias e das funções públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 31 mar. 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para não administradores: A gestão de negócios ao alcance de todos**. 2. Ed. São Paulo: Manole, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHINELATO FILHO, João. **O&M integrado à informática: Uma obra de alto impacto na modernidade das organizações**. 14. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- CROCCO, Luciano et al. **Fundamentos de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- DIAS, Marcos Aurélio. **Administração de Materiais: Princípios, Conceitos e Gestão**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009
- DUBRIN, Andrew. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- FERREIRA, Ayrton Sérgio Rochedo. **Modelagem Organizacional por Processos: um sistema óbvio de gestão, um passo além da hierarquia**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2010.
- HITT, Michael A.; MILLER C. C.; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013. LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa, CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração Financeira: princípios, fundamentos e práticas trabalhistas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- LUCENA, Cícero. **Código de proteção e defesa do consumidor e legislação correlata**. Brasília: Senado Federal, 2008.

LUCINDA, Marco Antônio. **Qualidade**: fundamentos e práticas para cursos de graduação. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MARTINS, Petrônio Garcia, ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Planejamento e Gestão estratégica** (2011). Disponível em: <http://portal.mpt.mp.br/wps/portal/portal_mpt/mpt/ompt/pge!/ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zi_QJNPN2dgg28Lcy8zA0czSwcPb0tAww8DU31w8EKDN0NTDyd_A283b0DgAoCDX1dPd0NjbxNTPWjiNGPRwFIvwEO4GgA1B-1wp_Q6gCfE4kZEIBbmiEQaanIgAD3v8_/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/> Acesso em : 17 mar de 2015.

MOTTA-ROTH, Desirée; HENDGES, Graciela H. **Produção Textual na Universidade**. São Paulo: Parábola Editorial, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2.ed. Nova Hamburgo: Feevale, 2013.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, Stephen P, JUDGE, Timothy A; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e práticas no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2010.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart, JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

TOLEDO, José Carlos et al. **Qualidade**: gestão e métodos. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional**: conceitos básicos. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

APÊNDICE: Questionário da Pesquisa



Prezado (a) participante, solicitamos o seu apoio no sentido de responder este questionário referente a uma pesquisa acadêmica para Trabalho de Conclusão de Curso de bacharelado em Administração do IFPB. Informamos que todos os dados levantados terão carácter anônimo, e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

Este instrumento tem o objetivo de analisar a relação entre a resistência individual à mudança e a motivação no trabalho de servidores de um órgão público federal. Após a leitura de cada item do questionário, marque, na coluna ao lado, a opção que melhor demonstra o seu grau de concordância sendo:

CT – Concordo Totalmente; C – Concordo; I – Indiferente; D – Discordo; DT – Discordo Totalmente.

Questionário		CT	C	I	D	DT
1	Sinto-me seguro para realizar novos processos organizacionais.					
2	Tenho receio de que mudanças de processo organizacionais possam afetar meu salário.					
3	Tenho o hábito de realizar os processos organizacionais da minha maneira.					
4	Ouçoo atentamente todos os detalhes sobre as mudanças quando elas são sugeridas.					
5	Mudanças são implementadas facilmente no local em que trabalho.					
6	É importante que os processos organizacionais sejam sempre analisados e, caso haja necessidade, modificados.					
7	Os processos que executo rotineiramente não necessitam de mudanças.					
8	Tenho liberdade para sugerir mudanças.					
9	Minha remuneração é adequada ao meu cargo.					
10	Meu ambiente de trabalho é bem estruturado e seguro.					
11	Sinto-me aceito e pertencente ao ambiente em que trabalho					
12	Possuo boa interação com meus colegas e superiores					
13	Meu trabalho é reconhecido					
14	Meu trabalho é prazeroso					
15	Me sinto realizado com as atividades que desempenho					
16	Tenho a possibilidade de me desenvolver profissionalmente no meu trabalho					