



O PAPEL DO LÍDER E POLÍTICAS DA EMPRESA: COMO MANTER AS PESSOAS MOTIVADAS, CONSIDERANDO AS INCERTEZAS EM MOMENTOS DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL. ¹

Elis Ivane Lupchinski Steinemann

RESUMO

O objetivo desse trabalho foi identificar o papel do líder e das políticas da empresa na motivação de seus funcionários e as principais dificuldades relacionadas à motivação, em momentos de reestruturação organizacional. Para que esse objetivo fosse alcançado optou-se por fazer um estudo bibliográfico do tema além da utilização de um roteiro de entrevistas que foi aplicado no ambiente de trabalho de uma instituição financeira pública, com funcionários do nível gerencial e assistentes. Observou-se que a principal dificuldade na motivação dos funcionários que enfrentam mudanças é o sentimento de incerteza e nesse quesito, o papel do líder e da própria organização através da administração, está relacionada a uma comunicação eficiente. Além disso, quando o funcionário se identifica com os objetivos da empresa e suas políticas são claras e coerentes é mais fácil passar por momentos de reestruturação mantendo-se motivado no trabalho.

Palavras-chave: Motivação. Papel do Líder. Reestruturação Organizacional.

Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.



1 INTRODUÇÃO

As pessoas são consideradas o ativo mais importante da organização e fundamental para que as mesmas permaneçam competitivas e para tal a organização e seus líderes devem estar constantemente preocupados em dar condições para que seus colaboradores se sintam motivados e comprometidos, em busca de melhores resultados, mesmo em meio a incertezas e reestruturações organizacionais.

Embora a motivação seja algo pessoal e sentida de diferentes formas, o colaborador que percebe sua importância na empresa e se identifica com seus valores e objetivos torna-se um funcionário motivado, entusiasmado e comprometido. Mas para que isso ocorra, a empresa deve manter-se transparente com relação ao que se espera de seus colaboradores e diminuir a sensação de incerteza e insegurança percebida em momentos de reestruturação.

Considerando-se a atual realidade de constantes e necessárias mudanças para que a organização mantenha-se atuante e competitiva no mercado, aliada a resistência de algumas pessoas em se adaptar a mudanças pela necessidade de sair da “zona de conforto”, essa sensação pode causar certa paralisia nas atitudes, desmotivação ao vislumbrar apenas um futuro incerto e pessimista.

Abraham Maslow (1908-1970), reconhecido psicólogo americano desenvolveu uma teoria até hoje muito utilizada em áreas como RH e marketing, chamada Teoria das Necessidades Humanas, ou Pirâmide de Maslow. Em seus estudos, observa-se que existe uma hierarquia de necessidades que vai desde as necessidades básicas até a realização pessoal plena. Essas etapas avançam na medida em que são atingidas, até o topo da realização profissional. Para que o colaborador se sinta realmente motivado deve estar inserido em um ambiente de trabalho seguro e estável e que proporcione a motivação para a realização pessoal, que é o ápice de sua produtividade.

Na opinião de Susan Fowler, no artigo *Whats Maslow's Hierchy Won't Tell You About Motivation* (O que a hierarquia de Maslow não te fala sobre motivação, em tradução livre) publicado na Harvard Business Review, a autora aponta que as pessoas buscam ambientes em que se sintam seguras em relação a outras pessoas, e que também sintam uma conexão verdadeira com a missão da empresa, ou melhor, onde sintam que estão contribuindo para algo maior que eles mesmos.



Nesse sentido, a postura do líder é muito importante e impactará diretamente na forma como as pessoas vão se sentir em relação ao ambiente de trabalho. Um bom líder procura entender as necessidades de cada um de seus funcionários e entende que, quanto mais autorrealizado ele se sentir no ambiente de trabalho, melhor será o seu desempenho na organização.

Ressalta-se, porém que a motivação profissional é uma responsabilidade compartilhada entre a empresa e a própria pessoa. Funcionários motivados produzem mais e com mais qualidade, são mais colaborativos, comprometidos, responsáveis e leais à empresa, além de atenderem melhor o cliente. Todos estes fatores resultam em uma cultura organizacional focada em resultados a partir do momento que cada funcionário tem consciência da sua responsabilidade para que a empresa como um todo prospere, independentemente da função em que atua.

Toda empresa quer colaboradores motivados, mas para isto ela deve propiciar um ambiente favorável, uma cultura que estimulem este sentimento, com líderes que conheçam a importância de uma equipe motivada e que tenham ferramentas disponíveis para alcançar este objetivo.

Considerando todos esses aspectos abordados e do estudo e dados levantados no referencial bibliográfico o presente trabalho teve como objetivo identificar o papel do líder e das políticas da empresa na motivação de seus funcionários, mantendo o equilíbrio entre os interesses da empresa e das pessoas na busca por melhores resultados, além de identificar a percepção dos funcionários e sua motivação, principalmente relacionadas ao sentimento de incerteza em situações de mudanças e reestruturação organizacional.

A condução da pesquisa a respeito do papel do líder e políticas da empresa na motivação dos funcionários em momentos de reestruturação se deu em três principais etapas: planejamento, execução das entrevistas e avaliação dos dados comparados com o levantamento bibliográfico.

Pretende-se com esse artigo responder ao seguinte questionamento: Qual é o papel do líder e das políticas da empresa para manter seus funcionários motivados, considerando as dificuldades e incertezas em momentos de reestruturação organizacional?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MOTIVAÇÃO

Percebe-se na atualidade uma grande preocupação das empresas em manter no seu quadro de funcionários pessoas capacitadas, motivadas e verdadeiramente comprometidas nas propostas e objetivos da organização, com sentimento de “dono” na busca por resultados cada vez melhores.

Robbins (2015, p.57) afirma que a desmotivação das pessoas no ambiente de trabalho é consequência de má gestão de seus executivos e das práticas organizacionais e não somente da força de trabalho. Segundo o autor, pode-se avaliar o grau de motivação dos funcionários a partir da resposta para as seguintes perguntas:

1- os funcionários acreditam que, caso se empenhe ao máximo, seu esforço será reconhecido na avaliação de desempenho?

2- os funcionários creem que, se obtiverem uma avaliação positiva de desempenho, serão recompensados pela organização?

Muitas vezes a avaliação de desempenho é apenas uma atividade obrigatória e não resulta necessariamente em pontuação extra no caso de alguma concorrência do funcionário ou embasa alguma atitude de reconhecimento por parte do líder. Barbieri (2014, p.41) relata a importância de uma boa metodologia de avaliação de desempenho para que se tenha um aumento da produtividade e qualidade de trabalho do colaborador, além de ser um importante instrumento de meritocracia ao recompensar os melhores funcionários.

3- as recompensas que os funcionários recebem é o que eles desejam?

Muitos funcionários estão desmotivados no trabalho por não acreditar que seu esforço resultará em uma avaliação diferenciada, não terão recompensa pelo seu esforço ou não são atendidos na sua percepção de recompensa. Muitas vezes as empresas tem dificuldade de perceber o funcionário como indivíduo que tem aspirações diferentes dos padrões de reconhecimento da empresa.

Por esse motivo as empresas e seus líderes devem estar atentos às diferentes formas de recompensa, utilizando as ferramentas disponíveis e sua habilidade de liderança e motivação para manter sua equipe comprometida e motivada. Deve-se considerar também que para alguns funcionários o trabalho é somente um meio de sobrevivência e



independentemente de todos os esforços de líderes e a preocupação em manter um ambiente de trabalho desafiador e motivacional o funcionário nunca sentirá no trabalho esse comprometimento.

2.2 AMBIENTE DE TRABALHO E CLIMA ORGANIZACIONAL

Robbins (2015, p.89) afirma que por mais motivado que um empregado esteja, seu rendimento será afetado se não houver um ambiente de trabalho cooperativo. Entende-se como ambiente cooperativo as condições necessárias para o bom desenvolvimento do trabalho. Pode-se citar: mobiliário adequado, condições de iluminação e temperatura, colegas e líder cooperativos, informações relevantes e tempestivas, acesso às instruções normativas para o bom desempenho das atividades além de deixar claro o que se espera do funcionário. Dependendo das atividades a serem exercidas, se elas necessitam de maior ou menor concentração, o fato de proporcionar um ambiente tranquilo, sem poluição sonora e com o mínimo de interrupções também é percebido pelo funcionário como valorização do seu trabalho. Com raras exceções, em momentos de reestruturação, torna-se necessário a mudança de ambiente e os móveis e condições do local de trabalho nem sempre são adequadas colaborando para que alguns funcionários fiquem insatisfeitos e desmotivados.

Nesse sentido, a administração e seus líderes devem estar atentos ao nível de motivação e comprometimento de seus colaboradores e proporcionar o ambiente de trabalho favorável, onde o funcionário perceba que é reconhecido, tem autonomia e é tratado de forma justa. Por outro lado, não negligenciar a presença de funcionários desanimados procurando entender os motivos para tal comportamento, pois às vezes o mesmo está exercendo uma atividade que está desalinhada ao seu perfil ou está enfrentando algum problema particular e necessita de apoio e compreensão.

Ferreira (2017, p.47) afirma que inegável a relação entre clima e motivação. O ambiente das organizações influencia a motivação, pois o clima é a “qualidade” do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada por seus integrantes e influencia o seu comportamento. Vários itens são avaliados em uma pesquisa de clima organizacional (modelo de gestão, comunicação interna, formas de tomadas de decisão, relacionamentos interpessoais, percepção dos funcionários com relação à estabilidade no trabalho, remuneração, valorização entre outros). As pesquisas periódicas de clima organizacional



podem e devem levar a uma reflexão dos líderes de equipes e gestores a aperfeiçoar sua cultura organizacional e propor programas de valorização, motivação e qualidade no trabalho. Pessoas não são máquinas de produção, são indivíduos que sentem as pressões no trabalho de forma e intensidade diferentes e assim devem ser respeitados e valorizados para que possam atingir de forma plena sua capacidade de produção.

2.3 RESISTÊNCIA A MUDANÇAS

A sociedade moderna é dinâmica, vive em constante transformação que trazem novos cenários, novos problemas e novas soluções. Para os funcionários que passam por momentos de mudança, esta deve ter “significado”, direção e relevância para que seja percebida como algo bom e não apenas como ameaça. Normalmente as pessoas são resistentes a mudanças por três principais motivos: economizar energia (zona de conforto), medo do desconhecido e pelo modelo mental (crenças e hábitos).

Stephen Robbins, ainda aponta em seu livro, outra questão que está diretamente relacionada ao tema e problema desse projeto, relacionada a resistência a mudanças. O autor afirma que essa resistência dificulta a adaptação e o progresso, porém pode ser benéfica em alguns casos, especialmente em situações de reestruturação, na medida em que propõe debates que podem ter como consequência uma decisão mais acertada. O maior desafio da liderança e da organização é lidar com resistência às mudanças que são sutis, como por exemplo: perda de comprometimento e ânimo com as atividades da empresa, desmotivação no trabalho, aumento de ocorrência de falhas por desatenção ou falta de informação, aumento de ausências por motivo de “doença”.

Pereira e Fonseca (1997) discorrem a respeito no nível de angústia que atinge o ser humano frente às incertezas em momentos de mudança. Quanto maior a incerteza, mais ameaçadora é a mudança. Sabe-se que a mudança é a única certeza nas organizações, mas nesse caso deve-se ter a preocupação e o respeito com os colaboradores no sentido de muní-los de informações necessárias para tomada de decisão, pois a estabilidade traz segurança para as pessoas.

Na maioria das vezes as mudanças são necessárias, mas, para inovar, é preciso se arriscar e esses riscos geram ansiedade, incertezas e medo. As pessoas reagem de diferentes formas a essas incertezas, com pouca ou muita aversão à incerteza e ameaças externas.

Novo, Chernicharo e Barradas (2008, p.130) relatam que para enfrentar a realidade e resolver problemas, há, pelo menos, três tipos de atitudes:

- Onipotência ou autoconfiança excessiva: comum às pessoas que tem um otimismo exagerado e muitas vezes tomam decisões equivocadas por acreditar que sozinhas podem mudar a realidade;

- Impotência ou falta de confiança: comum em pessoas que um pessimismo exagerado, se sentem frágeis, desprotegidas e ameaçadas e não acreditam que seja possível mudar a realidade. Responsabilizam somente os outros pelos fracassos ocorridos;

- Potência e confiança em si e nas pessoas: são pessoas proativas e com um otimismo realista. São pessoas que são capazes de transformar ameaças em oportunidades. Acreditam que junto com outras pessoas podem mudar a realidade dentro de um ideal que seja possível.

Enfim, gerenciar mudanças implica em gerenciar pessoas nesse processo e ainda mais, algo realmente desafiador para os líderes, gerenciar pessoas que são resistentes a mudanças.

Cavalcanti (2006), citando autores como Kets de Vrie, Kotter, (segundo Boyett e Boyett, 1999) e Covey (citado em Hesselbein, Goldsmith e Beckhard, 1996) além de Silva e Vergara (2003), enumera alguns motivos para tal resistência:

1 - Percepção do resultado negativo: a mudança desperta medos (do desconhecido, perda de liberdade, status, responsabilidade e autoridade, perda de condições de trabalho e dinheiro);

2 - Necessidade de mudança de hábitos: altos e baixos emocionais, alteração entre otimismo desinformado e pessimismo informado com toda variação de sentimentos como negação, medo, raiva entre outros.

3 - Falta de comunicação: “as pessoas farão melhor o “como” uma vez que entendam o “porquê” e o “para quê”.

4 – Dificuldade de alinhar a organização como um todo: no sentido de levar as pessoas a compreenderem de fato o sentido da mudança.

2.4 PAPEL DO LÍDER

Em relação ao papel do líder, Robbins considera que a confiança é a essência da liderança, sendo a honestidade apontada como principal característica de um líder, e que sem

ela torna-se impossível liderar pessoas, pois não gera uma relação de confiança, especialmente necessária em tempos de mudança e instabilidade. Algumas ações ajudam a construir relações de confiança:

- Transparência (manter a equipe informada, sinceridade ao falar dos problemas e divulgação de notícias relevantes);
- Justiça (objetividade e imparcialidade);
- Compartilhar sentimentos;
- Falar a verdade;
- Ser coerente (as pessoas querem previsibilidade);
- Cumprir as promessas;
- Não revelar confidências.

Considerando o papel do líder, especificamente relacionado ao tema, problema e metodologia do presente projeto, o autor relaciona ainda algumas características importantes dos líderes. Uma delas que será utilizada na coleta de dados é a escuta ativa, que exige “entrar na cabeça” do falante para compreender o que está sendo falado sem julgamento, compreendendo o pleno significado da mensagem. Também relacionado à percepção, principalmente em tempos de reestruturação aparecem os boatos, conversas de corretor entre funcionários que pode gerar um sentimento negativo. Nesse caso cabe à liderança avaliar a situação e intervir com sabedoria para que esse fato inevitável não tenha consequências negativas.

Bergamini (2013, p.11) relata a importância da motivação das pessoas no ambiente de trabalho, afirmando ainda que a estagnação, a falta de evolução e crescimento é um dos grandes perigos das organizações em que as pessoas não estão motivadas. A autora afirma ainda: “As pessoas não se deixam condicionar, elas estão motivadas por um conjunto mais complexo de necessidades, metas e objetivos que se combinam de maneira inesperada no seu interior, determinando assim a própria identidade motivacional”. Pensando dessa forma a motivação não vem de fora, mas de dentro e sendo assim, estar motivado depende do significado que cada indivíduo atribui ao trabalho. Um bom líder deve estar preocupado em utilizar as ferramentas disponíveis para dar condições para que as pessoas utilizem seu potencial na medida em que se sentem motivadas nas suas atividades. O estilo de liderança tem profundas implicações com relação à forma de conceber a motivação humana.



Dentro dessa perspectiva, o clima organizacional deve sempre estar no “radar” dos administradores de líderes, utilizando de ferramentas de pesquisa para monitorar e propor mudanças que possam trazer um sentimento positivo dos colaboradores em relação à empresa, aumento seu grau de satisfação no trabalho e conseqüentemente comprometimento e produção de qualidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em busca de respostas para o problema proposto nesse trabalho, optou-se por fazer um levantamento bibliográfico relacionado ao papel do líder e das políticas da empresa na motivação dos funcionários, além de identificar as principais dificuldades percebidas pelos mesmos em momentos de reestruturação organizacional. Além do estudo da literatura a respeito do tema optou-se pela realização de entrevistas com funcionários de nível gerencial e assistentes de uma instituição financeira pública, abordando os assuntos através de um roteiro de entrevistas que se encontra para consulta no Apêndice A.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 03 e 10 de abril de 2019, em uma sala de reuniões no ambiente de trabalho, sob a permissão da administração da Unidade. Além da observação direta no momento da entrevista, as mesmas foram gravadas com a permissão dos funcionários, para complementação dos dados coletados.

Para a escolha dos entrevistados optou-se por fazer uma amostragem estratificada no sentido de escolher funcionários de diferentes cargos e tempo de empresa. Foram entrevistados funcionários do sexo masculino e feminino, que atuam como gerente geral, gerentes de setor e analistas. No momento da abordagem os funcionários foram informados do objetivo dessa pesquisa, da garantia de anonimato e solicitados permissão para gravação de áudio. Das sete entrevistas realizadas, apenas um funcionário não quis gravar entrevista e respondeu o questionário livremente. Decidiu-se não eliminar esse questionário, pois o referido funcionário passou por uma importante reestruturação de sua unidade, tendo essa vivência para compartilhar. Pretendeu-se com esse trabalho fazer uma pesquisa explicativa na medida em que buscou analisar e correlacionar os aspectos relacionados à motivação das pessoas no trabalho e o papel dos líderes e da organização nesse contexto, considerando a percepção de funcionários de nível gerencial e assistentes.



O roteiro de entrevistas possui perguntas abertas e fechadas, direcionadas principalmente ao papel do líder e políticas da empresa na motivação dos funcionários principalmente em momentos de reestruturação organizacional.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram realizadas sete entrevistas, sendo que a maioria dos funcionários foi do sexo feminino, com mais de quarenta anos de idade, mais de dezesseis anos de empresa e pós-graduados. Quando foi perguntado o grau de motivação, apenas dois entrevistados declararam que estão pouco ou muito pouco motivados. Percebe-se claramente que a motivação é algo pessoal, depende do momento que a pessoa está vivendo e sua relação com o trabalho. As pessoas que relataram estar desmotivadas apontam a falta de desafio e sentido no que estão fazendo. Atividades monótonas e repetitivas, alta rotatividade de pessoas e os riscos envolvidos pela falta de experiência também levam à desmotivação. Por outro lado, nos que se dizem motivados, a convivência com outras pessoas e um bom ambiente de trabalho foi descritos como principal motivo. Esses itens, além do reconhecimento, perspectiva de promoção, meta desafiadoras com orientação do líder e autonomia foram apontados pelos entrevistados respondendo a pergunta do que leva as pessoas a se sentirem motivadas no ambiente de trabalho.

Analisando as respostas dadas com relação ao papel do líder na motivação de seus funcionários, fica claro que seu principal papel é orientar a equipe, comunicar de forma clara, acompanhar as tarefas, identificar as potencialidades de seus subordinados a fim de encaixá-los de acordo com suas principais habilidades e cuidar para que se mantenha um bom clima entre os funcionários.

Com relação a políticas da empresa que motivam ou motivariam seus funcionários, percebeu-se que a maioria dos entrevistados não soube responder de imediato. Foram apontadas algumas questões relacionadas à equidade, plano de carreira e ações sociais desenvolvidas, mas não existe uma percepção clara das políticas da empresa, pois as mesmas não são comunicadas de forma eficiente. Complementado a questão, sobre a importância das políticas da empresa na motivação das pessoas, foi dito que há necessidade de clareza na comunicação dessas políticas, para que sejam observadas e tenham credibilidade. Como



exemplo disso foram apontadas as políticas de encarecimento, as ações de cuidado com o funcionário que muitas vezes não é percebido como algo motivacional.

Em busca da resposta ao objetivo principal desse trabalho que é identificar o papel do líder e políticas da empresa para motivação de seus funcionários em momentos de reestruturação, pedimos que os entrevistados descrevessem algum tipo de reestruturação que já passaram. Todos, sem exceção tinham essa experiência, seja tendo que mudar de setor, atividade e até de cidade por fechamento da sua unidade, ou acolhendo colegas de outras unidades que foram fechadas em momentos de reestruturação. A principal dificuldade apontada foi a insegurança, rodízio de funcionários que assumiram funções sem experiência gerando erros e até processos administrativos com ônus para os funcionários. Outra questão apresentada foi relacionado as dificuldades enfrentadas por quem teve que mudar de cidade, ficar longe de familiares e amigos, perda de cargos e comissões. Tiveram relatos de funcionários que viveram um período de muita angústia e até depressão por não se acostumarem com essa nova rotina imposta pela mudança de cidade.

Com relação as dificuldades na conduta comportamental dos líderes em momentos de reestruturação, novamente a comunicação eficiente foi apontada como principal dificuldade, além do estabelecimento de prazos para a efetiva mudança e o sentimento de insegurança que muitos líderes não conseguem filtrar pois eles também são afetados emocionalmente nesses momentos. Dependendo da conduta dos líderes eles podem suavizar ou intensificar o sentimento de insegurança, mas ele precisa estar consciente de que suas atitudes não vão agradar a todos o tempo todo e o líder também precisa se cercar de pessoas confiáveis para tomar decisões importantes. O líder tem um importante papel na realocação das pessoas e deve agir de forma imparcial para que não seja percebido favorecimento de um funcionário em detrimento de outro. É claro que nesse ponto deve-se levar em consideração o nível de comprometimento e atitudes dos funcionários, pois muitas vezes esses movimentos de reestruturação acabam servindo de “peneira” onde os melhores conseguem se realocar com maior facilidade.

Na última questão da entrevista foi solicitado que os funcionários relacionassem pelo grau de importância o que consideram atualmente como principal fator de motivação para os funcionários. As opções eram: instalações físicas, quantidade e qualidade de treinamento que recebem, equipe integrada de trabalho, oportunidade de ascensão profissional,



autonomia nas tarefas executadas, desafios existentes no trabalho, participação das decisões, relação com a liderança da equipe, ser valorizado e reconhecido pelos trabalhos executados, ser ouvido, salário somado a benefícios, estabilidade no emprego e outros. Para análise desses resultados foi considerado as respostas que apareceram como principal motivo em quatro ou mais entrevistas, caracterizando a maioria de sete. Em cinco questionários a opção de equipe integrada de trabalho e oportunidade de ascensão profissional foi apontada como fator de motivação e em quatro questionários foi respondido que a autonomia nas tarefas executadas, desafios existentes no trabalho, ser valorizado e ouvido são fatores de motivação. Relacionando as respostas obtidas e as necessidades da hierarquia de Maslow, as organizações e seus líderes podem promover a motivação através da organização de equipes e trabalhos de modo a permitir a interação com os colegas, disseminando conhecimento e troca de experiências, atividades de reconhecimento pelo bom desempenho, como por exemplo: promoções, premiação, entre outros. O cuidado com os funcionários para que os mesmos sejam devidamente aproveitados e valorizados de acordo com suas capacidades é percebido pelos mesmos como motivacional ao atender as necessidades de autonomia, desafios, valorização e ser ouvido.

As questões que receberam a menor pontuação foram: instalações físicas, estabilidade, e salário. Nesse ponto percebe-se que as necessidades básicas já estariam atendidas nessa amostra de funcionários entrevistados e esforços para melhorar esses pontos não seriam percebidos como fatores motivacionais.

5 CONCLUSÕES

Os episódios de mudanças e reestruturações nas empresas serão cada vez mais frequentes, considerando o mundo globalizado, altamente competitivo e a necessidade de se adequar para continuar atuante, e essa tendência é observada tanto nas empresas privadas como nas públicas. Essas mudanças são fundamentais e exigem comportamentos diferentes de líderes e liderados. Os funcionários, na maioria das vezes experimentam sentimentos de incerteza e insegurança e cabem aos executivos, gestores e líderes procurar meios de minimizar os impactos negativos relacionados à desmotivação nos resultados da empresa, promovendo integração de suas equipes. Não adianta lutar contra esses momentos de



reestruturação, mas aprender a aproveitar as oportunidades que surgem, principalmente se preparando ao longo da carreira, pois os melhores terão acesso às oportunidades.

Constata-se que o sucesso das empresas vem a partir do conhecimento e atitudes das pessoas que compõe o quadro de funcionários, sejam líderes ou liderados, associado a um bom clima organizacional e políticas da empresa voltada ao comprometimento, reconhecimento e motivação das pessoas. Nem sempre o aumento de salário ou promoção é o que o funcionário espera como forma de recompensa pelo seu esforço e dedicação ao trabalho. Em alguns casos o agradecimento sincero do líder por um trabalho bem executado ou prazo cumprido já é um motivador para que o funcionário perceba que seu trabalho é valorizado e continue a se dedicar.

Ao enfrentar situações de mudanças na empresa os funcionários sentem-se menos seguros, se preocupam que a mudança poderá diminuir sua renda ou forçar a uma mudança de cidade, além das mudanças nas atividades a serem exercidas. Enfim, é o conhecido pelo desconhecido que causa incerteza e insegurança e é percebido de diferentes formas pelos funcionários. Nesse sentido, enquanto o sentimento de tristeza e frustração for presente é difícil sensibilizar os funcionários com discursos motivacionais. Os líderes devem estar atentos aos anseios, inquietações e insatisfações de seus funcionários, abrindo-se ao diálogo e crítica, além de procurar identificar talentos, reorganizar equipes para que os mesmos se sintam integrados e seu trabalho faça sentido. Tranquilidade, comunicação clara, bom clima de trabalho, orientação e treinamento forma apontados como papéis principais para que a mudança não seja um obstáculo difícil, mas uma oportunidade de desenvolvimento de equipes motivadas.

A motivação é a construção entre três principais fatores: os próprios funcionários, a liderança e a estrutura da empresa e suas políticas e o que ela proporciona para contribuir com a motivação.

Foi enriquecedor conversar com colegas de trabalho a respeito dos temas propostos relacionados a motivação dos funcionários, mesmo em meio ao sentimento de incerteza em momentos de reestruturação organizacional. Essa pesquisa também trouxe uma reflexão a respeito das políticas da empresa e sua importância na motivação dos funcionários e constatou-se que ainda tem-se falha na comunicação eficiente das mesmas.



Em resposta ao questionamento do presente trabalho, com base no levantamento bibliográfico e análise das entrevistas, podemos concluir que em todos os momentos, mas principalmente em momentos de reestruturação os líderes devem estar atentos aos sinais que indicam o nível de motivação de seus funcionários, procurar identificar os principais motivos e trabalhar com empatia e foco a fim de realinhar sua equipe. Constatamos que é importante ter uma comunicação eficiente entre líderes e liderados, diminuir a sensação de insegurança apontando as oportunidades que muitas vezes surgem nesses momentos, além de cuidar com o clima organizacional, criar um ambiente de confiança mútua para que os funcionários possam identificar sentido no trabalho e conseqüentemente se sentirem motivados. Além disso, não se deve negligenciar a capacitação para que os funcionários se sintam mais seguros em suas novas atividades, dar feedback constantes e buscar formas de reconhecimento.

Assim, o presente trabalho buscou contribuir com o conhecimento da percepção dos funcionários em momentos de mudança cada vez mais frequentes e destacar a importância dos líderes na condução e motivação dos funcionários nesse ambiente de incerteza. Com relação às políticas da empresa e sua importância na motivação dos funcionários, valeria a pena um estudo a fim de identificar as principais dificuldades principalmente relacionadas à falta de percepção das mesmas pelos funcionários.

REFERÊNCIAS:

BARBIERI, Ugo Franco: **Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação**. São Paulo: Atlas, 2014

BARBIERI, Ugo Franco: **Gestão de pessoas nas organizações: Conceitos Básicos e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 2016.

BERGAMINI, Cecília Whitaker: **Motivação nas organizações**. 6.ed, São Paulo: Atlas, 2013.

CAVALCANTI, Vera Lucia. **Liderança e Motivação**/ Vera Lucia Cavalcanti, Marcelo Carpilovsky, Myrian Lund, Regina Arczynska Lago. – 2.ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.



ENDEAVOR. Pirâmide de Maslow: entenda o que motiva seus públicos. Disponível em: < <https://endeavor.org.br/pessoas/piramide-de-maslow/> > Acesso em 05 de novembro de 2018.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho/** Patricia Itala Ferreira ; organização Andrea Ramal - Rio de Janeiro : LTC, 2017.

NEOTRIAD. Engajamento da equipe: entenda por que ele é importante e como fazer. Disponível em: < <http://gestaodeequipes.com.br/engajamento-da-equipe-entenda-por-que-ele-e-importante/> >. Acesso em 12 de out de 2018.

NOVO, Damaris Vieira. **Liderança de Equipes/** Damaris Vieira Novo, Edna de Assunção Melo Chernicharo, Mary Suely Souza Barradas. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

PEREIRA, M. J.L. B.; FONSECA, J, G.M. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão.** São Paulo: Makron Books, 1997.

STEPHEN, P. Robbins; tradução de Sonia Midori Yamamoto; revisão técnica de Maria Lúcia Rodrigues: **Lidere & Inspire - A verdade sobre a gestão de pessoas.** 1 ed, São Paulo: Saraiva, 2015.

VAZZOLER, Eric. Motivação – Por que isto é importante? Disponível em: < <https://endomarketing.tv/motivacao/> >. Acesso em 05 de novembro de 2018.

Agradeço de forma especial à administração da unidade que atuo permitindo que as entrevistas fossem realizadas no local de trabalho e aos meus colegas que gentilmente colaboraram dividindo suas experiências.



APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Caro colega,

Esta pesquisa faz parte do trabalho de conclusão da minha especialização em Gestão de Pessoas e tem como objetivo identificar as dificuldades enfrentadas com relação à motivação dos funcionários e liderança em períodos de reestruturação organizacional.

O anonimato será preservado, tanto das pessoas abordadas como da Instituição.

Durante a entrevista serão realizadas anotações além da utilização de gravação de áudio para complementação dos dados e correta interpretação dos mesmos.

A pesquisa é voluntária e o entrevistado poderá desistir a qualquer momento.

| |
|--|
| 1) Idade: |
| 2) Sexo: |
| 3) Cargo Atual : |
| 4) Tempo de Empresa () menos de 5 anos () de 6 a 10 anos () de 11 a 15 anos () mais de 16 anos |
| 5) Grau de Instrução () ensino médio () superior incompleto () superior completo () pós graduação |
| 6) Em termos de motivação profissional com o trabalho que executa você se sente: () Muito motivado () Motivado () Pouco motivado () Muito pouco motivado () Não sabe Explique o principal motivo: |
| 7) Na sua opinião, o que leva as pessoas a se sentirem motivadas no ambiente de trabalho? |
| 8) Qual é o papel do líder na motivação de seus funcionários? |
| 9) Quais são as políticas da empresa que mais te motivam ou motivariam a trabalhar de forma comprometida? |
| 10) Descreva algum tipo de reestruturação pelo qual você já passou ou está passando no |



| |
|---|
| setor em que trabalha ou na empresa? |
| 11) Quais são as principais dificuldades relacionadas a motivação dos funcionários em momentos de reestruturação? |
| 12) Quais são as principais dificuldades relacionadas a conduta comportamental dos líderes em momentos de reestruturação? |
| 13) Que importância você dá para as políticas da empresa para seu nível de motivação? |
| 14) Dos itens abaixo relacionados, enumere cada opção de forma que fique classificado como 1 o de maior importância e 14 o de menor importância, que você considera <u>atualmente</u> como principal fator de motivação para os funcionários. <input type="checkbox"/> Instalações físicas <input type="checkbox"/> Quantidade e qualidade de treinamento que recebem <input type="checkbox"/> Equipe de trabalho integrada <input type="checkbox"/> Oportunidade de Ascensão profissional <input type="checkbox"/> Autonomia nas tarefas executadas <input type="checkbox"/> Desafios existentes no trabalho <input type="checkbox"/> Participação das decisões <input type="checkbox"/> Relação com a liderança da equipe <input type="checkbox"/> Ser valorizado e reconhecido pelos trabalhos executados <input type="checkbox"/> Ser ouvido <input type="checkbox"/> Salário somado a benefícios <input type="checkbox"/> Estabilidade no emprego <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/> outros: _____ |

Agradeço pela participação!